

# El Semanario **5** ANIVERSARIO

Año 6, número 254

DE NEGOCIOS & ECONOMÍA

www.elsemanario.com.mx

JOAQUÍN ÁVILA  
/CARLYLE

“En México  
el capital está  
subrepresentado”

Página 20

CITIGROUP

## EL DESPLOME

En su peor momento y a un año de su rescate, Citigroup enfrenta el dilema de desprenderse de su negocio más rentable, Banamex, para pagar sus deudas y recuperar el control de sus operaciones hoy en manos del Tesoro estadounidense.

PORTADA 16

### INTERIORES

#### LA PRIMERA

INFLUENZA A/H1N1

#### ¿Bajo control?

La nueva oleada de influenza humana ya está aquí y, con ella, los pronósticos más apocalípticos: más de un millón de mexicanos podrían ser contagiados. Es inminente: el sistema de salud estará a prueba.

Página 6

#### CORPORATIVOS

TELEVISIÓN DE PAGA

#### Más TV,

#### más dinero

Las empresas del sector se preparan para enfrentar la consolidación del mercado, que será impulsada por la baja penetración del servicio.

Página 21

#### TURISMO

#### Recuperación extrema

México desarrolla estrategias enfocadas en el turismo verde y alternativo, para recuperar el mercado y las divisas perdidos.

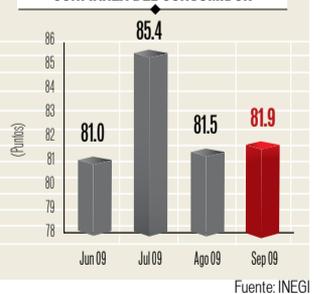
Página 22

#### OPINIÓN

¿QUÉ HACEMOS CON EL CONGRESO?

Jorge Buendía.....Página 8

#### CONFIANZA DEL CONSUMIDOR



00254  
7 509997 005089

Precio: \$22.00

#### REPORTAJE / CONSUMO

### Los nuevos clientes

Los mexicanos que ganan entre 3,500 y 7,000 pesos son un potencial mercado para las grandes empresas. La crisis las acercó a la base de la pirámide y algunas de ellas comienzan a cambiar sus estrategias. **Página 12**

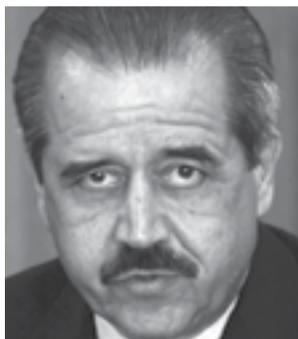
El Semanario / Fernando Luna

LA BUENA VIDA: LO BARATO ESTÁ DE MODA. **Página 28**

Bloomberg



## LOS PERSONAJES DE ESTA EDICIÓN



### José A. Córdova

La nueva oleada de influenza humana ya está aquí, y con ella, más de un millón de mexicanos podrían ser contagiados.

**LA PRIMERA**  
Página 6



### Franck Riboud

La representación mexicana de Danone ha volteado hacia un segmento hasta ahora invisible: los consumidores de ingresos bajos.

**REPORTAJE**  
Página 12



### Vikram Pandit

Hoy, Citigroup está sumido en una profunda crisis que podría orillarlos a deshacerse de activos, entre los que está Banamex.

**PORTADA**  
Página 16



### Emilio Azcárraga

Las empresas de TV de paga se preparan para enfrentar la consolidación del sector. Habrá un boom de fusiones y adquisiciones.

**CORPORATIVOS**  
Página 21

### ADEMÁS...

#### LA PRIMERA

**7** BRASIL VS. MÉXICO  
Batalla perdida

**8** De un vistazo  
Presidencia: recaudar, recaudar...

**10** DOLIA ESTÉVEZ  
Presencia imperial

**11** El mundo al vuelo  
Honduras: ¿A un paso de la reconciliación?

#### OPINIÓN

**15** JORGE SICILIA  
México: la reforma fiscal

#### CORPORATIVOS

**22** TURISMO  
Recuperación extrema

**23** Negocios  
ICA: agua fresca

#### PERSONAJE

**25** HAYDEÉ MERCEDES SOSA  
El canto como deber y poesía

#### FINANZAS

**26** JOSÉ MIGUEL MORENO  
Los nuevos desafíos del rally de Wall Street

**27** Señales y tendencias  
Confianza consumidor marca mínima alza

#### LA BUENA VIDA

**28** TENDENCIAS  
Lo barato está de moda

**30** El aceite de oliva

**31** LUIS RAMÓN CARAZO  
"Cerró la chica"  
Recomendaciones/Libros, discos

## ÍNDICE DE EMPRESAS

AXA	24
Banamex	16
Bank of America	26
Banorte	18
Cablevisión	21
Cablemás	21
Carlyle	20
Cemex	20-23
Citigroup	16-23-26
Danone México	13
Echostar	21
Embraer	7
EMX Capital	20
FEMSA	7-23
Gerdau	7
Goldman Sachs	26
Hylsa	7
ICA	7-23
Ideal	7
JP Morgan	26
McCann Worldgroup México	12
Megacable	21
Merrill Lynch	7
Mittal Steel	7
Morgan Stanley	26
MVS	21
Nestlé	13
Nossa Caixa	7
Novartis	6
Santander Brasil	7
Santander Investment	21
Sicarta	7
Siemens	11
Sunil Mittal	24
Techint	7
Televisa	21
Telmex Internacional	21
Time Warner	11
Wal-Mart	28

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

El Semanario SIN LÍMITES

### Lo más caliente

#### Calderón quiere meter mano en Afores para obras

El mandatario aseguró que si se usan los fondos de ahorro para infraestructura se obtendrán hasta 80,000 mdp en 2010.

#### Mexicana Femsa busca fusión con gigante extranjero

Los gigantes cerveceros SABMiller y Heineken suenan como los principales contendientes en la batalla por adquirir a la segunda mayor cervecera de México.

#### Telmex pactó con MVS compra de Dish: Sky

Un directivo de Sky señaló que hay un documento firmado por MVS y Telmex para la futura adquisición de Dish por parte de la compañía de Carlos Slim.

### Lo más leído

- ▶ Slim quiere su Halliburton versión mexicana.
- ▶ ¿En qué no se parecen México y Brasil?
- ▶ SABMiller ganaría a Heineken batalla por Femsa.
- ▶ Ford rescata planta de Cuautitlán con Fiesta.
- ▶ México avanza en nivel de vida, pero es superado por Cuba.
- ▶ Aeroméxico domina cielo mexicano con 32%.
- ▶ Empresario argentino busca alianza con Slim por Telecom.
- ▶ Wal-Mart construirá "súpers" a la vuelta de casas Geo.
- ▶ Brasil gana sede olímpica

### Sondeo

#### ¿Qué debe hacer la SCJN en el caso Banamex?

Ratificar aval de SHCP a Citi	16.4%
Obligar a Citi vender Banamex	55.5%
Revisar las leyes y tratados	21.4%
No atraer el caso	6.7%

#### ¿Ante un posible aumento en el precio de la cerveza, usted qué hará?

Será abstemio	13.7%
Disminuirá su consumo	35.1%
Beberá igual	35.7%
Buscará otras opciones	15.5%

Los resultados del sondeo reflejan la opinión de nuestros lectores.

El Semanario

Año 5, número 254

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.



**5° ANI  
VER  
SARIO**  
**El Semanario**  
DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA

**50%**  
**DE DESCUENTO**  
**EN SUSCRIPCIÓN ANUAL\***

Edición impresa  
+  
Versión en línea ~~\$ 920.00~~ \$ **460.00**

Versión en línea ~~\$ 570.00~~ \$ **285.00**

ADEMÁS, OBTENGA 2 BOLETOS DE  
CORTESÍA A EVENTOS CULTURALES\*\*

Orquesta Filarmónica  
de la Ciudad de México



**SUSCRIPCIONES**

**En la Ciudad de México (55) 9117-2000 Ext. 104**

Suscripciones a la edición impresa. Promoción únicamente en el DF y área metropolitana. Válida al 6 de nov. 2009\*  
Eventos con cupo limitado y sujetos a fechas preestablecidas\*\*



## CITIGROUP EL DESPLOME

**A**hora más que nunca, el grupo financiero Banamex es la joya de la corona para su matriz Citigroup. La razón es obvia.

La grave situación financiera por la que atraviesa el otrora gigante

bancario estadounidense y la lenta recuperación prevista del consumo en Estados Unidos lo tiene contra la pared, por lo que sus opciones para salir del atolladero se reducen cada vez más (esta edición de *El Semanario* publica un reporte detallado al respecto en las páginas 16 a la 19).

A lo anterior se deben agregar las presiones que enfrentan los directivos del banco para encontrar salidas rápidas y darle la vuelta a una situación que los analistas financieros califican de “delicada”. Esto considerando que son los contribuyentes estadounidenses los socios mayoritarios del grupo financiero, en medio de un clima aún crispado por los excesos de los banqueros que exacerbó la crisis financiera en 2008.

Con ese negro telón de fondo para el Citi, es que brilla con mayor intensidad que nunca la posición de mercado y la rentabilidad que le da su negocio en México a través de Banamex. La operación mexicana de Citi se ha convertido en la envidia del grupo estadounidense, pero también en el activo máspreciado en estos momentos de dificultades para el otrora gigante.

El dilema que tienen Timothy Geithner, Ben Bernanke y Vikram Pandit para sacar al Citi del atolladero pasa por conservar la joya de la corona para beneficiarse poco a poco de los altos beneficios que genera –por cierto con una tendencia decreciente por los menores márgenes de intermediación, por la caída del crédito y por la mayor competencia en el mercado mexicano– o por venderla en un momento en que existe apetito por parte de grandes bancos del mundo –y de empresarios mexicanos también– que ven en Banamex una oportunidad para arrancar un quinto del mercado mexicano de un solo tajo.

Diversas valuaciones estiman que una operación de venta de Banamex podría cotizarse entre 12 y 15 mil millones de dólares, aunque algunas más no descartan una oferta superior por el segundo banco más grande de México.

En México la posibilidad de venta de Banamex ha sido utilizada por los políticos, y empresarios, como un asunto de agenda legislativa en momentos en que se negocian importantes reformas.

Sin embargo el destino de Banamex está más allá de San Lázaro: en los escritorios de Washington y Nueva York en donde se analiza con cuidado lo que harán con los beneficios de la joya máspreciada del Citi. La decisión no tardará mucho tiempo. ●





## LA AGENDA

### JUEVES 8 DE OCTUBRE

- ▶ Banxico publica las cifras de la inflación durante septiembre.
- ▶ En EU se da a conocer la variación de los inventarios mayoristas en agosto.
- ▶ El Banco de Inglaterra hace su anuncio sobre política monetaria.

### VIERNES 9 DE OCTUBRE

- ▶ El INEGI publica las cifras revisadas de agosto de la balanza comercial.
- ▶ En EU se publican las cifras de la balanza comercial durante agosto.

### LUNES 12 DE OCTUBRE

- ▶ El INEGI publica sus indicadores sobre la actividad industrial en agosto y la inversión fija bruta de julio.

### MARTES 13 DE OCTUBRE

- ▶ Barack Obama, presidente de EU, recibe a José Luis Rodríguez Zapatero, su homólogo español.

### MIÉRCOLES 14 DE OCTUBRE

- ▶ En EU se dan a conocer los datos de las ventas minoristas de septiembre.

## NO LO PIERDA DE VISTA

- ▶ El viernes 9 de octubre, en Tegucigalpa, podría germinar la semilla para encauzar la gobernabilidad de Honduras. Allí, estará una comisión de la OEA para tratar de destrabar el conflicto político.
- ▶ Ese mismo día vence el plazo para presentar las propuestas de los aspirantes a presidir la CNDH.
- ▶ El miércoles 14 de octubre, José Luis Rodríguez Zapatero, Presidente de España, realiza un periplo por Medio Oriente, donde abordará el conflicto entre Israel y Palestina.
- ▶ Ese mismo día, el Banco de Japón anuncia su decisión respecto de su política monetaria.



## SÓCRATES

## AZÚCAR AMARGA

El sector azucarero no cambia. Sigue tan agríndice como siempre. El incremento en los precios del azúcar, más de cien por ciento en lo que va del año, está alborotando el avispero. Los intermediarios del mercado se anotaron la puntada de pedirle a la Secretaría de Economía que autorizara nuevos cupos para la importación del dulce porque simplemente no pueden, bajo las actuales circunstancias, abastecer a sus clientes entre los que destacan las empresas refrescadoras. Así que como a los traders no se les ocurrió comprar una cobertura, ahora es la Secretaría de Economía la que debe resolver el conflicto para impedir que esas compañías se descapitalicen. ¿Leyes para unos cuantos?

### VIAJE CANCELADO

Es casi un hecho que en el Tribunal Electoral del Distrito Federal no habrá viaje a Europa para compartir experiencias sobre derecho electoral. Los magistrados y su administración de la autonomía financiera con la que cuenta este organismo están bajo estricta vigilancia y escrutinio público. Más de uno de los cinco magistrados que allí deliberan está pensando en impulsar un cambio moral de fondo. Enhorabuena.

### MENSAJES CONTRADICTORIOS

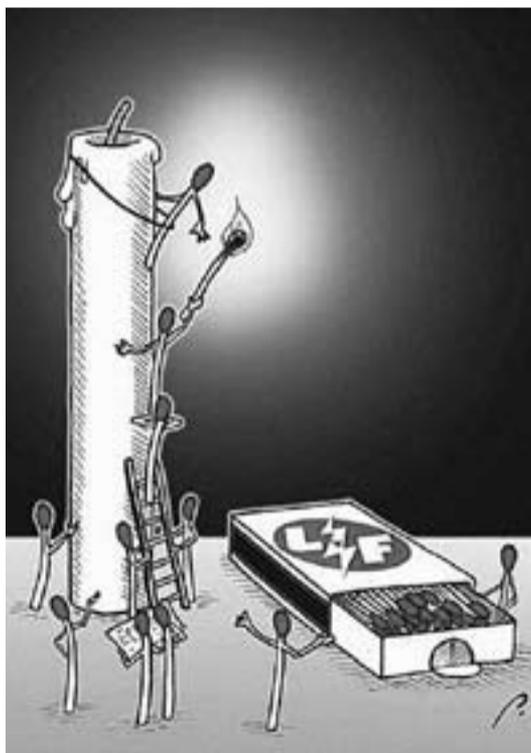
Los promotores de varias casas de bolsa no se reponían ante la sorpresa que les causó la recomendación de venta de las acciones de Cemex que emitió hace algunos días la casa de bolsa Accival de Banamex-Citigroup. El susto fue mayúsculo sobre todo porque se trata de uno de los intermediarios que lideró el regreso de la cementera al mercado de valores a través de una emisión de acciones que ancló su estrategia de reestructura de su abultada deuda. Pero bueno, los analistas de Accival demostraron su total independencia de las áreas de promoción. Eso sí. El problema fue que después de recomendar venta de los títulos, las acciones de Cemex comenzaron a subir. ●

## LOS CARTONES DE LA SEMANA



### VOZ DE LA EXPERIENCIA / RAPE

Milenio Diario/30/09/09



### NÓMINA / PERUJO

El Economista/01/10/09

## LAS FRASES



“ Los empresarios están muy inquietos por tener que pagar más impuestos.”

Claudio X. González  
Presidente del CMHN, 01/10/09



“ No se vale decir: que no haya más ingresos públicos, pero sí denme para mi estado.”

Felipe Calderón  
Presidente de México, 05/10/09



Cuartoscuro / Moisés Pablo

En México sólo 15 entidades cuentan con los laboratorios para detectar la presencia de la influenza humana.

## INFLUENZA A/H1N1

# ¿Bajo control?

♦ La nueva oleada de la influenza humana ya está aquí y, con ella, los pronósticos más apocalípticos: un millón de mexicanos, mínimo, podrían ser contagiados con el virus, lo que podría poner en jaque al sistema de salud.

Nadie la conocía en abril y, para el cierre del año, podría contagiar a millones de mexicanos. De hecho, su presencia como un huésped incómodo ya se deja sentir en las casas y se estima que pocas se salven de que toque a sus puertas. La influenza A/H1N1 ya está aquí y, a siete meses de su aparición, priva la incertidumbre y una duda: ¿están preparados el sistema de salud y los ciudadanos para combatir la pandemia?

Los pronósticos del tercer rebrote son desafiantes. Hoy, las autoridades perjuran que el cordón sanitario está perfectamente planeado para evitar los contagios masivos y hasta la fiebre de pánico que pudiera presentarse; sin embargo, los hábitos que pudieran contrarrestar los alcances de la influenza humana se han desvanecido y ello atiza las alertas. Bajo estas condiciones, México estará a prueba, una vez más, por la influenza A/H1N1.

Por lo pronto, una cosa es segura: la iniciativa privada está decidida a mantener sus actividades, cueste lo que cueste, y no aceptará otra imposición como la que recibió en mayo pasado, cuando fue obligada a cerrar las

puertas de sus negocios, ya que eso le provocaría profundizar aún más las pérdidas económicas de las que difícilmente se repondrá.

Juan de Dios Barba, presidente de la Coparmex en el DF, es categórico: "Ahora, las medidas serán focalizadas, la suspensión de labores en los centros de trabajo será posible sólo en casos donde se tenga detectada la presencia del virus. El cierre de negocios ya no sería tan fácil, pues tendría que considerarse la opinión de especialistas mexicanos en varias ramas para evitar que se afecten los ingresos de la temporada decembrina".

Para la comunidad empresarial sólo hay un foco rojo prendido y éste tiene que ver con la necesidad de reforzar las medidas sanitarias y reinstalar los filtros para detener un fenómeno que, en caso de manifestarse, sí podría perturbar las expectativas: el ausentismo laboral por causa del virus.

Lo que es un hecho es que la transmisión del virus no ha cesado y su fuerza podría poner en jaque la reacción del gobierno que, esta vez, no encontraría justificaciones para ocultar una eventual crisis sanitaria. En los últimos días, los casos de contagio se han multiplicado y, a simple vista, el

sistema de salud aún es débil para atender a los millones de infectados que prevén las estadísticas.

Así, varios son los datos que alimentan la zozobra: al margen de la compra por parte del gobierno de 30 millones de vacunas en proceso a los laboratorios Novartis y Glaxo Smith Kline, aún no se produce un antígeno que contrarreste los efectos secundarios que éstas pudieran generar en los enfermos; además, la inversión científica en la materia sigue cayendo a cuentagotas.

En ese sentido, se asoma un peligro latente: la posibilidad de que las políticas públicas que se establecieron para enfrentar el mal sean desbordadas. Un dato llama la atención: en México sólo 15 entidades cuentan con laboratorios para la aplicación de la PCR (Reacción en Cadena de Polimerasa) que sirven para detectar el virus de la nueva gripe, y que cuenta con el aval del Instituto Nacional de Diagnóstico y Referencia Epidemiológicos (INDRE).

De esta manera, las pruebas realizadas en instituciones médicas privadas sólo son tomadas en cuenta si son avaladas por los laboratorios estatales o el INDRE. Así las cosas, una enfermedad que requiere ser atendida con prontitud podría desbordarse ante las típicas formas burocráticas del sector público e, incluso, la apuesta oficial contempla la negativa a imponer precios para quienes quisieran inmunizarse en hospitales privados.

Ante estas condicionantes, algunos de los escenarios frente a la influenza A/H1N1 son apocalípticos pues los expertos no descartan que se desate una ola de pánico que pudiera trastocar la convivencia social, pero también advierten que sería posible activar una lluvia de malos tratamientos o equivocados diagnósticos por las dificultades para determinar si un paciente, en efecto, ha sido contagiado. Así, si esto ocurriera, se presentaría un escenario que hasta la fecha nadie ha contemplado: que la incidencia real de la influenza A/H1N1 no sea del todo cierta, precisamente, por una política pública que no facilita la ejecución de una valoración rápida y precisa.

Al respecto, Francisco Navarro, director del Hospital General de México, advierte que existe el peligro de que los ciudadanos bajen los brazos ante la contingencia y aterricen los malos augurios. Por eso, exhorta a la población a estar alerta a los síntomas de la nueva gripe y, en caso de sospecha, acudir inmediatamente a los centros de salud.

En resumen, los mexicanos prácticamente ya están expuestos a una amenaza que conocieron en abril. No están con los ojos vendados, y de hecho están en mejores condiciones que hace unos meses, pero aún así gravita la posibilidad de una tragedia ante un plan de salvamento que parece ser de corto alcance. ●

Por Elizabeth Cáceres

## ¡YA HAY VACUNAS!

En China, el 21 de septiembre inició la vacunación contra el virus de la influenza A/H1N1, cuyo costo es de los más bajos en el mercado: aproximadamente 20 dólares. Sin embargo, a sólo dos semanas de su aplicación en 39,000 chinos, principalmente soldados y universitarios, ya ha reportado casos con reacciones adversas como dolor, fiebre y náuseas.

Mientras tanto, EU comenzará a administrar de forma gratuita las primeras dosis la próxima semana en 25 estados. Al igual que en México, los primeros en ser inoculados serán los trabajadores del sector salud, personas con enfermedades crónicas y mujeres embarazadas, niños y adultos jóvenes.

**BRASIL VS. MÉXICO**

# Batalla perdida

♦ La maquinaria verdeamarela está tocando el cielo, lo que profundiza la brecha competitiva frente a su competidor del norte. A simple vista, el jugador del Cono Sur lleva la delantera por más de una nariz.

En estos días, la danza popular de influencia africana, cantada y de compás binario, mejor conocida como samba, es la reina del escenario internacional. Las recientes conquistas brasileñas, que dan cuenta de jugosos hallazgos petroleros y la adjudicación de justas deportivas tasadas en millones de dólares, sientan las condiciones para que los reflectores se concentren en lo que bien podría llamarse como la "tierra prometida": la República Federativa del Brasil, que está decidida a arrasar a quien interrumpa su camino para convertirse en uno de los nuevos líderes globales.

Para la correduría Merrill Lynch, las ganancias en dólares en Brasil llegarán a 26% y, sin duda, dirigirá los rendimientos en el mercado accionario para América Latina. "Observamos riesgos al alza en los estimados de ganancia: robusta actividad doméstica y el crecimiento del PIB para 2010 a 5.3% desde su nivel previo de 4.5%", aseguró en un reporte la correduría estadounidense y en el que también se incluye un escenario de un real fortalecido, así como menores costos de financiamiento.

México, en esta historia, ya registra un saldo negativo y, de hecho, el ascenso de Brasil como una potencia global desvela el fracaso mexicano. La historia, las estadísticas y los episodios que se han escrito al interior de ambas naciones marcan una tendencia clara: el territorio antiguamente habitado por los amerindios ha sepultado la diatriba, la componenda política y los dogmas, para construir un modelo de gestión eficaz para tomar decisiones económicas que hoy lo tienen en los cuernos de la luna.

Sin embargo, el orden de los factores, hasta hace unos años, era distinto. En 1995, a pesar de la devaluación, México tenía una magnífica historia que contar: el TLCAN. Por su parte, Brasil, con trabajos, comenzaba a convencer que dejaba atrás la hiperinflación y las crisis recurrentes. Después, en 1998, cuando el real se devaluó, los PIB de ambos países eran equivalentes.

De pronto, empezó a registrarse una reconfiguración que hasta la fecha sigue su curso. México logró primero que Brasil la estabilización de la economía, pero ha sido incapaz en los últimos doce años de alcanzar la etapa del crecimiento. Brasil tardó más en estabilizarse, pero ha tomado una delantera en materia de crecimiento. En la práctica, Brasil es un referente para ver lo que México no hizo, lo que dejó de hacer y que ahora le está costando. Actualmente, Brasil apenas resentirá una leve contracción económica, mientras que México hace implosión en la peor crisis económica de la historia moderna.

¿Cuáles son las diferencias que han marcado el hecho de que los brasileños se han convertido en referentes económicos globales, mientras que los mexicanos se debaten en la necesidad de un nuevo modelo?

1. Brasil organizará el Mundial de Fútbol de 2014 y las Olimpiadas de 2016,



Cuartoscuro / Guillermo Perea

Lula da Silva ha ejecutado un modelo de gestión que en México es una quimera: evitar la diatriba para tomar decisiones clave.

México debido a su crisis económica ha renunciado a buscar su tercer mundial. Este hecho muestra la jefatura de Brasil y cómo su diplomacia inteligente y pragmática ha colocado a su país en el nivel en el que su economía está o estará dentro de cinco años. México es la historia opuesta, con una diplomacia que no es ni una pálida sombra de la potencia que alguna vez fue.

2. Con pocas excepciones, México vendió sus bancos al extranjero, mientras que Brasil los ha conservado en manos estatales y algunos de ellos (Banco do Brasil, Bradesco, Itau, Nossa Caixa, BNDES) son de los mayores y más sólidos del mundo. La reactivación del crédito en México no depende de los mexicanos, sino de las empuñadas matrices de los bancos en México, mientras que el crédito en Brasil fluye con abundancia en medio de un sector nacional bien capitalizado.

3. Emilio Botín flotará en Brasil con 15% de Santander Brasil, pero en México ni con el pétalo de una rosa se le dice a la banca española que emita localmente.

4. Brasil es una potencia siderúrgica global y aquí se vende Sicarta, Hylsa, IMSA y, algunos de los empresarios que antes tenían esas siderurgias, caen en la red de Bernard Maddox.

5. Hace diez años, la cervecera Brahma se comió a su rival Antctar-

tica y surgió CBA, que después se fusionó con la Belga Interbrew y en ese proceso los brasileños se comen a los belgas y nace Ambev, que arrasa con la estadounidense Anheuser Bush. Los brasileños dirigen la mayor cervecera del mundo. La mexicana FEMSA no vive su mejor momento. Por otro lado, es difícil pensar que la regiomontana Hylsa (ahora filial de la argentina Techint) fue líder tecnológica en siderúrgica.

6. Brasil nunca renunció a una política industrial y es ahora una potencia aeronáutica, con Embraer enfilándose a las grandes ligas. México no tiene marca alguna. Además, México, bajo la ignominiosa fe de que el mercado elige mejor que un planeador, acabó apostando por la industria automotriz y las tres grandes de Detroit y ahí están las consecuencias. Brasil tiene marcas como Gerdau, que le da batalla a Mittal Steel (la dueña india del acero mexicano); Embraer es un jugador aeronáutico global; el gigante brasileño de alimentos JBS se come a Pilgrim's Pride y Bachoco no logra despegar; Brasil apoya

## ¿CUÁL COMPETENCIA?

PIB	MEXICO	BRASIL
Var. % anual en II-09	-10.3	-1.2
Var. % anual en 2008	1.3	5.1
Proyección var. % anual en 2009	-7.2	0.7
Proyección var. % anual en 2010	2.5	4.5
<b>Producción Industrial</b>		
Var. % anual en julio 2009	-6.54	-9.92
<b>Flujos de IED en 2008</b>		
(Millones de dólares)	21,950	45,058
<b>Balanza Comercial</b>		
Cifras del mes de julio 09		
(millones de dólares)	-1297	2677
<b>Valorización % de su principal</b>		
índice bursátil en lo que va de 2009	28.1	62.9

Fuente: BMV, BM & FBovespa, IBGE, INEGI.

a gigantes de la construcción, mientras que aquí los grandes proyectos, con la salvedad de ICA e Ideal, se van a las constructoras españolas.

7. Petrobras está cerca de ser más grande que Pemex, pues encuentra petróleo por todas partes y aquí la producción está en franco declive.

8. Y, finalmente, en Brasil ganó la izquierda y ha hecho de ese país una potencia global, aquí ha ganado la derecha y los mexicanos están en la peor recesión del último siglo. ●

Por Édgar Amador



## MAPA DE IMPACTOS



# ¿QUÉ HACEMOS CON EL CONGRESO?

Jorge Buendía

*“En estas semanas, queda de manifiesto la necesidad de recomponer nuestro marco institucional. En este sentido, me parece que es hora de empezar a analizar a fondo, y sin prejuicios, la necesidad de eliminar la representación proporcional en el Congreso.”*

► **Be Careful What You Wish For.** Por décadas, intelectuales y líderes de opinión mexicanos añoraron la presencia de un Congreso independiente que sirviera de contrapeso al presidencialismo exacerbado que caracterizó al régimen priísta. Hoy, a casi diez años de la alternancia, se empiezan a oír voces que abogan por un sistema presidencial más efectivo y, aunque parezca mentira, más fuerte. En lo que concierne al balance de Poder Ejecutivo-Legislativo, hemos ido de un extremo al otro.

► **Que el sistema presidencial mexicano** apenas funcione no debiera sorprendernos. Con el entusiasmo propio de la ignorancia, arrojada por la supuesta urgencia de las coyunturas políticas y la circunstancia nacional, los mexicanos hemos minado poco a poco, pacientemente, los pilares sobre los que se basa un sistema presidencial. Hemos eliminado la reelección del presidente y los gobernadores, así como la reelección inmediata de legisladores; hemos alargado los periodos presidenciales a seis años y, por si faltara algo, introdujimos la representación proporcional en la Cámara de Diputados y la aberración de los senadores por lista nacional.

► **En estas semanas**, en las que la agenda política nacional está dominada por los asuntos parlamentarios, queda de manifiesto la necesidad de recomponer nuestro marco institucional. En este sentido, me parece que es hora de empezar a analizar a fondo, y sin prejuicios, la necesidad de eliminar la representación proporcional en el Congreso. El partido mayoritario tiene que ser partido gobernante y no *primus inter pares*. Sin representación proporcional, todo presidente nuevo tendría una altísima probabilidad de tener mayoría absoluta en las dos cámaras y por tanto de implementar su agenda. Si en las elecciones intermedias el electorado le voltea la espalda al partido del presidente, como ocurrió en 2009, tendríamos un gobierno dividido. Tendríamos fragmentación del poder, pero con rendición de

cuentas: todos sabríamos cuál sería el partido responsable de aprobar la agenda legislativa. Hoy, estamos en el peor de los mundos posibles. La fragmentación del poder dificulta la rendición de cuentas.

► **Uno de los argumentos más socorridos** a favor de la representación proporcional es la necesidad de darle voz a las fuerzas políticas minoritarias. La pregunta relevante es si esta voz tiene que expresarse necesariamente en el Congreso o puede expresarse por otros canales. Podemos pensar en un sistema electoral sin representación proporcional, pero que permita a los partidos que mantienen su registro contar con financiamiento público y espacio en los medios electrónicos para poder seguir manifestando su punto de vista. O podemos pensar en un sistema electoral con representación proporcional, donde el umbral para obtener legisladores sea de 5%, y no 2% como ahora, pero que mantenga el financiamiento público y presencia en medios a los partidos con registro. En última instancia, la pregunta de fondo es si vemos al Congreso como un órgano de toma de decisiones (y por ende con los instrumentos para ello) o si lo seguimos viendo como un órgano expresivo, de deliberación, donde importa más hablar que gobernar. ●



## DE UN VISTAZO

### Presidencia: Recaudar, recaudar...

Los últimos granos de arena están a punto de caer en el reloj y, por eso, en Los Pinos se respira una tensa calma. La aprobación de la Ley de Ingresos está a la vuelta de la esquina (23 de octubre) y la consigna es sólo una: no hay plan B, la única apuesta es no cejar en la aplicación del impuesto de 2%. De esta manera, versiones periodísticas adelantan que Felipe Calderón y su staff económico ya tienen bien armados los mensajes que próximamente saldrán al aire en radio y televisión, y que explicarán con vehemencia las supuestas bondades del paquete fiscal. Sin embargo, en el Congreso, los ánimos caminan en otra dirección y, de hecho, se habla de que nadie mete ya las manos al fuego por la propuesta oficial. Entonces, si así fuera, el PRI en los próximos días lanzará su contrapropuesta que, finalmente, será el tronco central de las negociaciones en la materia.

### Congreso: Vengan los acuerdos

Y, después de la guerra de alta intensidad que se generó por la repartición de las comisiones legislativas, ahora tendrá que venir el trabajo fino y el aterrizaje de los acuerdos en torno de los temas que tanto se presumieron en días de campaña y que sólo esperan ser tratados en tribuna. Así, fuentes consultadas de la Cámara de Diputados presumen que la hora para que el PRI se conciba, desde ya, como una seria opción de gobierno, ya está aquí y, en ese tono, auguran que la bancada tripulada por Francisco Rojas ya está lista para poner sobre la mesa la ambiciosa agenda que le vendió al público electoral, que habla de romper con monopolios, defender los derechos de los consumidores, transformar el tejido del sistema político nacional, entre otras perlas. Públicamente, el jefe de la bancada priísta en San Lázaro adelanta un compromiso que alborota la esperanza: ninguna iniciativa se aprobará al vapor.

### SAT: A la caza de evasores

Contribuyentes, tomen nota: el Servicio de Administración Tributaria (SAT) informa que sus análisis de investigación contra evasores han concluido, por lo que irá en los próximos días en contra de deportistas, médicos, notarios, arrendadores, agentes de seguros e inmobiliarias, que están evadiendo impuestos o han presentado menos ingresos de los que perciben. De esta manera, con un ejército de aproximadamente 5,000 personas, llevará a cabo 7,477 actos de fiscalización. Según información del SAT, los médicos encabezan la lista en evasión y elusión fiscal. Además, en la lista siguen las empresas arrendadoras y los que prestan servicio a este tipo de compañías. Como contexto, el fisco realizará 1,581 actos de fiscalización en inmobiliarias. Mediante un informe, con datos hasta el 1 de septiembre de 2009, el SAT detalla que para los notarios públicos contempla en la primera etapa 240 actos de fiscalización.



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



**CNI: Ciudadanos fichados**

La gran base de datos que pretende recopilar el gobierno federal está a punto de arrancar. De esta manera, el Centro Nacional de Información (CNI) comenzará a concentrar los datos de todos los mexicanos, que van desde la Cédula Única de Identificación Personal (CURP), la licencia, el pago de tenencia, pero también la información penitenciaria, las huellas dactilares, el registro nacional de armamento y el registro nacional policial. Según el discurso oficial, los ciudadanos no tienen nada de qué preocuparse pues se presume que sus datos estarán bien resguardados y no serán un suculentó botín para los traficantes de datos personales y también para los call center. Hace unos días, las autoridades responsables —dirigidas por Genaro García Luna, titular de la SSP— aprobaron los protocolos, formatos y estructuras de datos para el manejo de la información del citado centro y que igual concentrará las bases de datos para las instalaciones estratégicas y la integración de biometría de voces.

**SEP: Fraudes sin huella**

El periódico *El Universal* dio cuenta de otra de las perversiones del sistema educativo, sólo que en esta ocasión los protagonistas no son los seguidores de Elba Esther Gordillo, sino los mismos padres de familia. Así, pone el dedo en los comedores y cooperativas que hay en todas las escuelas del país, que son operadas por los padres de familia y que recaudan anualmente más de 17,000 mdp. De acuerdo con la información publicada, se trata de una inversión que en su gran mayoría es manejada de manera discrecional en beneficio personal o, incluso, hurtada. De este fenómeno nadie se salva, y se habla de que hay casos en los que el robo de los fondos asciende a 400,000 pesos. Al respecto, especialistas de la UNAM se pronuncian por crear una contraloría social o un ombudsman educativo que, además de pugnar por la calidad educativa, contabilice todo lo que entra a través de estas esferas. Al mismo tiempo, la SEP prepara reformas a los reglamentos para regular la participación de los paterfamilias en las escuelas.

**CNDH: A recuperar el honor**

Hoy, cuando el país vive bajo la amenaza de la violencia criminal y social, en el Senado de la República se asoma un rayo de esperanza. El 9 de octubre se cierra el registro para contender por la presidencia de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), que en los últimos años ha caído en la espiral del desprestigio por sus controvertidas decisiones y manejos a cargo de José Luis Soberanes. De acuerdo con los analistas, la sucesión en esta institución es una oportunidad de oro para los políticos que tendrán la responsabilidad de designar al próximo ombudsman, ya que la designación de un personaje con visión de Estado y comprometido con los derechos humanos ayudaría a destruir las malas (y justificadas) percepciones que mantiene la sociedad hacia las cúpulas del poder, acostumbradas a decidir tras bambalinas y siempre bajo sus propios cálculos. En ese tono, los senadores tendrán la última palabra en esta historia que, en el fondo, busca fortalecer el Estado de derecho y recuperar la confianza hacia una institución clave.

**Seguridad: Todos contra el lavado**

Hace unos días, en el Bajío se llevó a cabo un cónclave que merece ser desempolvado por los acuerdos que allí se tejieron y que, de ponerse en práctica, pudieran impactar sobremanera en el sistema financiero mexicano. La cita tuvo lugar en Guanajuato, donde se reunieron los subprocuradores y presidentes de los tribunales de justicia de los estados, así como algunos representantes de la PGR, para poner sobre la mesa una serie de medidas para frenar los latigazos de la delincuencia y uno de éstas llamó la atención: la cruzada contra el lavado de dinero. De hecho, allí los asistentes se comprometieron a impulsar una propuesta legislativa para que las operaciones financieras en efectivo superiores a 100,000 pesos, derivadas de la compra-venta de bienes muebles o inmuebles, motiven una investigación. Así, esta papa caliente —que implicaría modificar los códigos civiles de los estados— ya se encuentra en proceso de construcción. ●

**Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México**  
OTOÑO 2009

**Programa 22**  
Sábado 3 y domingo 4 de octubre  
Alun Francis, director huésped  
Alexander Pashkov, piano

Concierto para piano No. 3 Ludwig van Beethoven  
Sinfonía No. 5 Gustav Mahler

**Programa 23**  
Sábado 10 y domingo 11 de octubre  
Peter Dabrowski, director huésped  
Natasha Korsakova, violín

Obertura *Euryanthe* Carl Maria von Weber  
Concierto para violín Antonin Dvorak  
Sinfonía No. 7 Ludwig van Beethoven

**Programa 24**  
Sábado 17 y domingo 18 de octubre  
Leo Krämer, director huésped  
María Alejandres, soprano

Los maestros cantores de Nürenberg Richard Wagner  
Cuatro últimas canciones Richard Strauss  
Así hablaba Zaratustra Richard Strauss

Admisión \$100.00. 50% de descuento a estudiantes, maestros, INAPAM y empleados del GDF.  
Sala Silvestre Revueltas. Centro Cultural Ollin Yoliztli. Periférico Sur 5141  
Col. Isidro Fabela. Del. Tlalpan 14030. México, D.F.  
Informes: 5606 7573, 5606 8191 y 5606 6089 ext. 213 www.cultura.df.gob.mx filarmex1@yahoo.com.mx



## CONTACTO EN WASHINGTON



### PRESENCIA IMPERIAL

Dolia Estévez

**E**l mantra diplomático de que no hay relación bilateral más importante en el mundo que la que existe entre EU y México es más que un cliché.

Desde 1825, cuando Joel Poinsett (a quien la historia yanqui le atribuye el

descubrimiento de la flor de Nochebuena mexicana) se convirtió en el primer enviado especial de EU (Washington no designó embajador hasta 1896), México históricamente ha sido uno de los países con mayor presencia imperial.

Junto con las misiones diplomáticas de Iraq, Afganistán, Paquistán y China, la embajada en Avenida Reforma está entre las "top 5" de EU en el mundo. Al interior de sus fortificados muros operan decenas de agentes federales de la DEA, el FBI, la CIA, la Agencia de Inteligencia Militar, la Agencia Nacional de Seguridad, el Buró de Tabaco, Alcohol y Armas de Fuego, AID, Aduanas, Migración, Guardia Costera y Pentágono (Ejército, Marina y Fuerza Aérea). Además, México ocupa el primer ranking mundial en consulados con 10 en Ciudad Juárez, Guadalajara, Hermosillo, Matamoros (el más antiguo de las Américas), Mérida, Monterrey (considerada la "segunda capital" mexicana), Nogales, Nuevo Laredo, Puerto Vallarta y Tijuana. No sólo eso: 32 estados de la Unión Americana tienen oficinas de representación permanente en México.

**La semana pasada, el Departamento de Estado anunció la concesión otorgada por 102 mdd para la construcción de un nuevo "complejo consular" que, a partir de 2012, albergará las operaciones del Consulado en Monterrey.**

La semana pasada, el Departamento de Estado anunció la concesión otorgada por 102 mdd para la construcción de un nuevo "complejo consular" que, a partir de 2012, albergará las operaciones del consulado en Monterrey, entre los más grandes del mundo. Las instalaciones, más modernas que las de la embajada, consisten de un edificio consular, tres áreas de control de acceso, estacionamiento, área de recreación, recintos para mantenimiento de vehículos y para el monitoreo y filtro de correspondencia. Proteger a los 232 empleados consulares es clave. En 2008, el consulado fue atacado con granadas que, según EU, fueron robadas al Ejército mexicano. Monterrey es el tercer proyecto de expansión consular emprendido en la última década. En 2008 se concluyó el consulado en Juárez y en 2010 quedará terminado el de Tijuana.

La expansión diplomática, sin paralelo en la conflictiva historia de la relación, obedece, en parte, a la nueva "institucionalización de la cooperación" antidrogas, pactada en la Iniciativa Mérida que, como dijeron los embajadores Arturo Sarukhan y Carlos Pascual, está aquí para quedarse. En el corto plazo, EU busca monitorear el uso del equipo militar destinado a "fortalecer

la capacidad" de Felipe Calderón contra los narcos y vigilar que la multimillonaria ayuda anti-narcóticos no sea objeto de corrupción. Mientras que en otras naciones la abrumadora presencia estadounidense fomenta el complejo de país ocupado entre la ciudadanía, en México el gobierno de Calderón le da la bienvenida.

#### ¿COINCIDENCIAS?

Como si Honduras no fuera el cuarto país más pobre de Latinoamérica, el gobierno de facto firmó un contrato de lujo por 368,000 dólares (293,000 en honorarios y 75,000 de gastos) con la publicirrelacionista Chlopak, Leonard, Schecter & Associates, para que haga el milagro de mejorar la imagen de Roberto Micheletti en Washington.

En 1995, en medio del derrumbe del prestigio nacional en el exterior (Chiapas, Colosio, Ruiz Massieu, Raúl Salinas, etcétera), Luis Téllez, entonces *Chief of Staff* de Los Pinos, contrató a la misma firma, especializada en maquillar la imagen pública de gobernantes desprestigiados. Aunque Ernesto Zedillo no llegó al poder mediante un golpe de Estado, sí empezó su sexenio con el estigma de presidente por azar, débil e indeciso.

#### ¡FALTABA MÁS!

La revista *Latin Trade* seleccionó a Felipe Calderón como "Líder del Año", en reconocimiento a su "valiente" uso del ejército para "poner fin a la violencia". La ceremonia de conmemoración será el 30 de octubre en Miami. El tema del evento, copatrocinado por el BID y el Consejo de las Américas, que a partir de este mes preside John Negroponte, es la "respuesta hemisférica a la crisis", con énfasis en cómo México (no) está sorteando el peor decrecimiento económico de su historia. ●



### EL MUNDO AL VUELO

#### Paraguay: Lío a la vista

El mal humor empieza a manifestarse en el Cono Sur. La manzana de la discordia es la presa Itaipú, que es compartida por Paraguay y Brasil y que es considerada como la más grande del mundo. Ésta es la raíz del conflicto: resulta que su generación de electricidad se divide en partes iguales, sin embargo los paraguayos apenas utilizan una pequeña ración y están obligados por el Tratado de Itaipú (firmado en 1973) a ceder su energía exclusivamente a Brasil a precio de costo. El problema es que, ahora, cuando los países andan a la caza de más y más recursos, el gobierno del presidente Fernando Lugo pretende llevar a cabo algo que se hace en llamar "recuperación de la soberanía hidroeléctrica", que se traduciría en conseguir que Brasil le permita negociar la energía a precio de mercado y al mejor postor. Por eso, en estos días, los congresos de ambas naciones recibirán para su aprobación las notas para cambiar las reglas del juego y apagar el incendio diplomático.

#### Brasil: Y después de la fiesta...

Río de Janeiro, "la ciudad más feliz del mundo", según la revista *Forbes*, tiene motivos para celebrar, pero tendrá que ponerse a trabajar de inmediato rumbo a las justas deportivas del Mundial de Fútbol (2014) y las Olimpiadas (2016). De inicio, sus retos son dos: transporte y seguridad. La ciudad con poco más de 6 millones de habitantes pretende mejorar la conectividad con tres nuevas rutas del Bus Rapid (Metrobús), ampliará el Aeropuerto Internacional y la infraestructura ferroviaria. Todo ello con una inversión de 5,000 mdd. Según la estrategia orquestada por Luiz Inácio Lula da Silva, el proyecto contará con una autopista olímpica que conectará las cuatro zonas deportivas en menos de 25 minutos y algo más: evitará el paso por las favelas que constantemente salpican violencia y otros conflictos. Además, el presidente de Brasil ya comenzó a echar mano del Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC), un ambicioso proyecto que buscará mejorar la poca calidad de vida de estos barrios.

#### Brasil, estable en salud y educación

Aunque el milagro económico de Sudamérica, Brasil, retrocedió cinco puestos en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) al ubicarse en el lugar 75, permanece estable gracias a las inversiones realizadas en educación y salud. De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), esta nación obtuvo en 2007 una evaluación de 0.813 puntos, en una escala que va de cero a uno, donde uno es el desempeño óptimo. Este resultado, aún no incluye la crisis económica. En 2006, Brasil ocupó el lugar 70, pero el PNUD modificó los criterios de evaluación y aumentó el número de naciones participantes, pasó de 179 a 182, por lo que se estima inalterable y estable la

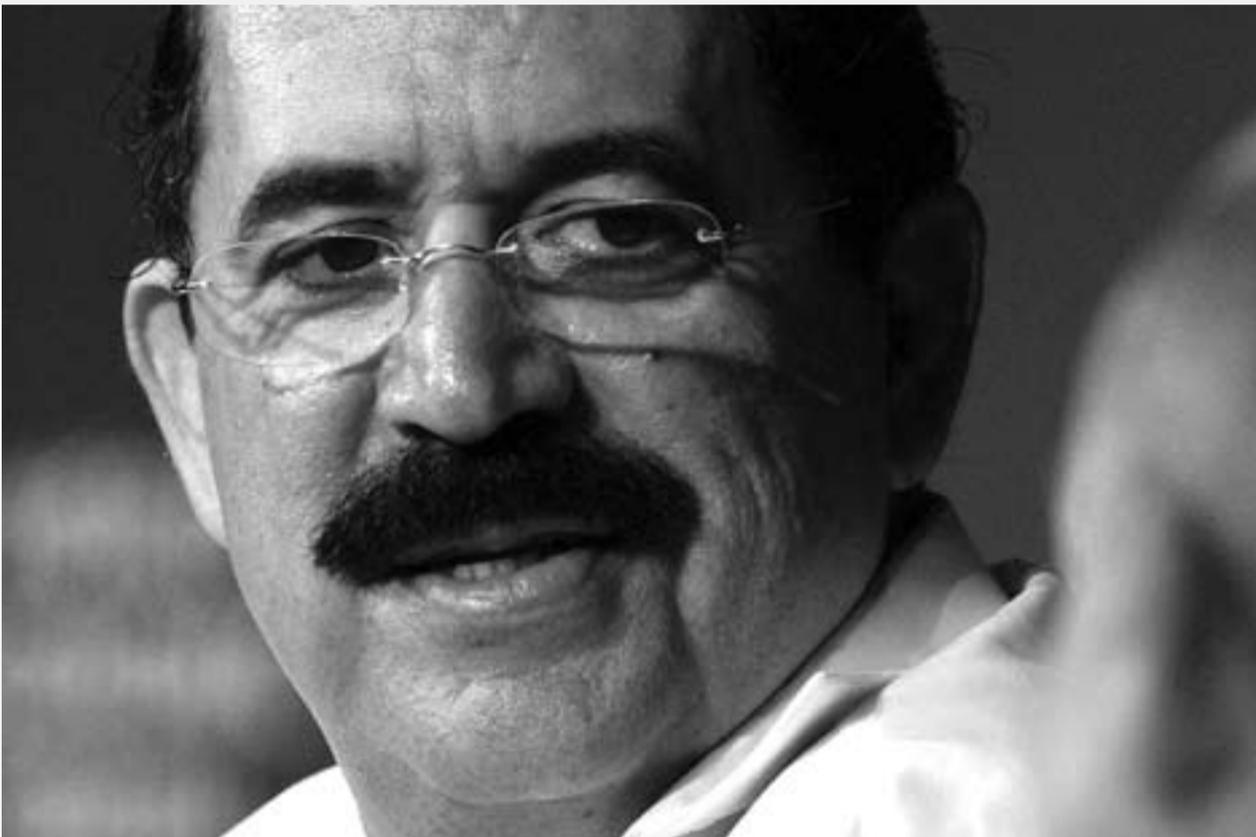


Intercambie opiniones en el blog: [www.elsemanario.com.mx/blogs](http://www.elsemanario.com.mx/blogs)



## Honduras: ¿A un paso de la reconciliación?

El conflicto en Honduras ha cumplido 100 días y, al cierre de esta edición, parecían estar puestas las condiciones para sembrar el proceso que permitiría encauzar a una nación donde la gobernabilidad pende sobre alfileres. Así, se espera que el 9 de octubre una delegación de la Organización de Estados Americanos (OEA) aterrice en Tegucigalpa y busque una salida al conflicto que inició el 28 de junio. La idea es que este cuerpo de élite sea conformado por un círculo de cancilleres (entre los que pudiera estar Patricia Espinosa, de la SRE) para dialogar con el gobierno golpista de Roberto Micheletti y el presidente depuesto Manuel Zelaya. Ésta será la segunda misión de cancilleres de la OEA que llega a Honduras para buscar una salida a la crisis. El esfuerzo tendría como marco el Acuerdo de San José, un plan de 12 puntos que fuera impulsado por el presidente de Costa Rica, Óscar Arias, que fue presentado a fines de junio, pero que no ha sido tomado en cuenta para solucionar el conflicto.



Bloomberg / Olivier Douliery

## UE: Venga la reingeniería

La Unión Europea (UE) está cada vez más cerca de alcanzar el aval para sentar las bases de una nueva arquitectura institucional que le permita, entre otras cosas, firmar acuerdos internacionales a nivel comunitario. El Tratado de Lisboa, que ha estado congelado por un año, ya cuenta con el sí de Irlanda. Ahora, sólo falta que la República Checa y Polonia ratifiquen igualmente el documento. En cuanto al primero, se espera una respuesta por parte del Tribunal Constitucional checo que podría conocerse en dos o tres semanas, mientras que el segundo se ha comprometido a concretar la ratificación en breve. En tanto, España y Dinamarca se han convertido últimamente en los mayores promotores del tratado. Como sea, este proyecto facilitará la toma de decisiones en la UE y creará un mandato de larga duración de un presidente y un jefe de política exterior con mayor autoridad, a fin de darle más voz y reforzar la imagen del bloque como una fuerza global.



Bloomberg / Paul O'Driscoll

posición 75 obtenida en 2007. De acuerdo con ese informe, Noruega, con 0.91 puntos, se ubicó en la cima del IDH, y Nigeria (0.340), en la última. Mientras, de las cinco naciones que subieron tres o más posiciones, tres son latinoamericanas: Colombia, Perú y Venezuela. Las otras dos fueron China y Francia. México ocupó el lugar 53.

### Grecia: La ruta es...

Los pronósticos acertaron: Giorgos Papandreu, el máximo representante de la oposición, ha recibido el espaldarazo popular y será el próximo primer ministro de Grecia, luego de que doblegara a los conservadores en las elecciones generales de ese país. Sin embargo, su horizonte político parece un campo minado, ya que deberá enfrentar una difícil situación en su posición de poder pues tendrá que luchar contra los efectos de la crisis económica y la endémica corrupción presente en Grecia. Así las cosas, el dirigente socialista y presidente de la Internacional Socialista (IS) deberá demostrar su habilidad política y económica para corregir el rumbo económico. Por lo

pronto, Papandreu ha propuesto congelar impuestos como el IVA y los de los servicios de empresas públicas, así como incrementar los salarios para los funcionarios y el monto de las pensiones por encima de la inflación.

### China: ¿Revolución cultural II?

El gobierno de Hu Jintao va por todo para impulsar a China no sólo como una potencia económica, sino también cultural. De acuerdo con información del diario *The New York Times*, el país asiático alista un plan para fortalecer a los grupos de medios y entretenimiento que manejan televisión, radio, música, entre otros. Con esto, la industria cultural china pretende posicionarse a nivel mundial y tener el alcance de grupos como Bloomberg, Time Warner and Viacom, en los próximos años. El Banco de Desarrollo de China ya aprobó un financiamiento a Shanghai Media Group por 1.5 billones de dólares, y que tendría que compartir con China Media Capital. Según el rotativo, estos planes también podrían abrir las puertas al capital extranjero, que no ha podido entrar de lleno a la producción de contenidos en el burbujeante mercado chino y en el que, incluso, la productora Huayi Brothers Media colocará varias de sus acciones en el nuevo índice Nasdaq de Empresas en crecimiento, por lo que espera recibir 90 mdd.

### África: ¿Revive el colonialismo?

Un reporte radicado desde Berlín, Alemania, difundido por el periódico *Reforma*, desvela un fenómeno que parecía sepultado: el neocolonialismo. Se dice que Europa evalúa un proyecto energético sin precedentes, que consiste en importar energía solar de África y Medio Oriente, que involucra a 20 empresas (entre las que destacan E.ON, RWE y Siemens) y que representaría un gigantesco presupuesto estimado en 400,000 millones de euros (cerca de 580,000 mdd). El plan lleva por nombre Desertec, y la idea es construir plantas termosolares a lo largo de los desiertos de África del Norte y Medio Oriente, que serían conectadas por cable con Europa, adonde transmitirían la energía generada por la fuerza del sol. Además, las instalaciones estarían conectadas a una red europea que utiliza otras fuentes de energía, como la eólica, la hidráulica y la geotérmica. Por estas condiciones, Desertec ha levantado la polémica y la crítica más dura menciona que se trata de un nuevo colonialismo. ●



## CONSUMO

# Los nuevos clientes

♦ Por años, las clases socioeconómicas baja y baja media han permanecido fuera del radar de las grandes corporaciones en materia de consumo. Sin embargo, ahora, su influencia en el mercado ha roto con los paradigmas: ellos existen y gastan.

“**N**o me parece que las empresas tomen en cuenta nuestros gustos”, dice Sofía Álvarez, quien es una de los poco más de 32 millones de mexicanos que pertenecen a las clases baja y baja media que, por años, han permanecido prácticamente ignorados por las grandes compañías de productos de consumo, pero que gracias a su peso en la población se ha convertido en un sector y un negocio imposible de desdenar.

Sin embargo, a pesar de la fuerza que representa este gran pedazo del país y cuyo ingreso familiar va de 3,500 a 7,000 pesos, para muchas empresas aún es un grupo invisible.

“Ellos mismos comentan que no tienen suficiente dinero para que las compañías y la sociedad los considere como un miembro activo y que los formatos de los productos no están hechos para su desembolso”, dice Nicolás Guzmán, vicepresidente ejecutivo de la firma de comunicación y publicidad McCann Worldgroup México.

Eso es parte de lo que Sofía, de 40 años, siente cuando no ve reflejados sus requerimientos en una buena cantidad de los productos que consume diariamente ni en los medios que los publicitan. Ella no es alta, delgada ni rubia como las mujeres que ve en los anuncios comerciales, y en el mercado ni siquiera existe un producto que responda al cuidado, por ejemplo, de su cabello y que, además, sea asequible a su bolsillo. A Sofía le gustaría que sus gustos y necesidades fueran considerados por las compañías y que éstas hablaran su mismo lenguaje.

“Ese es el problema de las empresas exitosas. Se vuelven presas de sus propios éxitos y de servir a sus mismos consumidores; se tornan un tanto ciegas a este nuevo grupo de usuarios que nadie está atendiendo”, apunta Roberto Holguín, director de Operaciones de la consultora en innovación Insitum.

Muchas de las corporaciones que han estado durante años en ese segmento siguen atendiendo con las mismas fórmulas de



hace décadas sin saber que los requerimientos de este universo hoy son otros. “Están surgiendo estos grupos y no todo el mundo les está poniendo atención”, dice el ejecutivo.

Aunque hay millones de estos consumidores en México y Latinoamérica, la información sobre su consumo es pobre. “No hay un precedente y como éste no existe nadie los está midiendo”, explica Holguín.

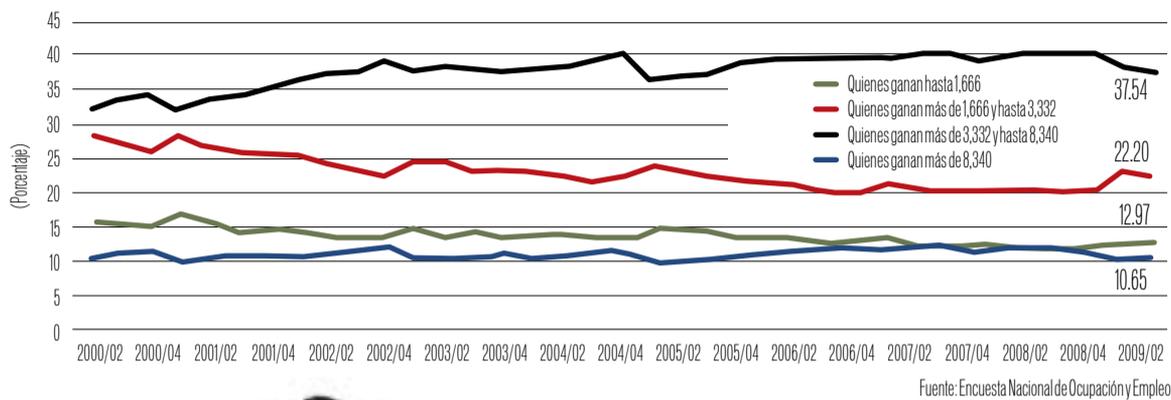
Por ello, la manera de llegar a estas poblaciones no es baladí y pocas compañías están dispuestas a invertir en ello. “Hay que ir a buscarlos y hablarles de otra manera. No hay que hacer investigación de mercado tradicional, hay que ir a ver qué está

pasando y probar nuevos esquemas de precio pero, sobre todo, de valores”, señala el directivo de Insitum.

Pocas son las empresas que empiezan a hacer un esfuerzo por centrar su mirada en esta población. De hecho, para entender mejor estos requerimientos, McCann Worldgroup realizó una extensa investigación en Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, México y Panamá con una muestra de 3,700 entrevistas cuantitativas entre personas cuyo ingreso por hogar oscila entre los 3,500 y los 7,000 pesos mensuales y 55 familias que permitieron que empleados de la agencia vivieran en sus casas durante dos semanas y fungieran como un *Big Brother*.

El estudio, que empezó en 2007, tuvo una duración de dos años y medio, y durante los primeros 12 meses McCann se concentró en documentar todo lo que se había escrito sobre esta población. La compañía entrevistó a especialistas, como antropólogos, economistas y sociólogos, y a líderes sociales o autoridades muy cercanas a esas comunidades.

Algunos de los resultados que sorprendieron a la compañía tienen que ver con equidad de género y economía. La muestra analizada, que 50% se emplea en el mercado laboral informal y 50% en el formal, reportó que la mujer es más avanzada en cuestiones de género que el hombre y que ellas

**RUBROS DE INGRESOS COMO % POBLACIÓN OCUPADA (PESOS)**


*El conjunto de esta clase social gasta lo mismo que las capas sociales cuyo ingreso familiar es de más de 110,000 pesos, según estimaciones de Eva Deneken, consultora en investigación de mercado.*

La elección de los canales de ventas, que dejó afuera incluso a las tiendas de autoservicio con precios bajos, se tomó porque los tenderos ejercen una importante influencia en estas comunidades.

“Continuamente estamos investigando y actualizando información relacionada a las nuevas tendencias, misma que es compartida con importantes departamentos como Marketing, Innovación y Renovación, Nutrición, Salud y Bienestar, con la finalidad de identificar nuevas oportunidades de productos y beneficios en base a las necesidades específicas de la población”, asegura Sonia Almeida, responsable del Área de Nutrición, Salud y Bienestar de Grupo Nestlé México.

Nido Rindes Diario se vende en sobres, rinde dos litros y su precio es de unos 18 pesos. “Consideramos una responsabilidad conjuntar sus necesidades nutrimentales (de los consumidores) con sus características específicas, y es por ello que contamos con productos como Nido Rindes Diario, para favorecer la nutrición y la economía de la familia”, apunta Almeida.

Danone México también es otra corporación que ha volteado a ver a este segmento de la población. En mayo pasado lanzó su yogur Danone, que cuenta con igual calidad que el resto de sus alimentos, pero es más barato.

Se trata del primer producto que usa el mismo nombre de la marca, justamente para no invertir dinero en regalías y trasladar esos ahorros al consumidor.

La bebida se vende en changarros, misceláneas, autoservicios y tiendas de conveniencia en todo el país en cuatro presentaciones, la menor de ellas —de 125 gramos— cuesta sólo 2.50 pesos, el precio más bajo del mercado. El éxito del producto ha sido rotundo aunque la firma no revela cifras.

Pero iniciativas como las de Nestlé y Danone no son la norma en México, pese a que hoy en el país es un grupo de aproximadamente ocho millones de hogares que representan 30% del total de las familias.



El Semanario / Fernando Luna

están ganando más dinero que los varones porque tienden más a combinar sus trabajos de base con la venta de productos de belleza y la oferta de servicios a sus vecinos como comida y planchado.

El “Estudio del consumidor emergente” fue hecho para conocer cuál es el punto de encuentro entre las empresas y este segmento de la población.

Paradójicamente, mucha de la escasa información que hay de este mercado latinoamericano es contradictoria. “Hay varias cosas que nos decía el mundo académico que no cuadraban con lo que vimos, por ejemplo, que son muy conformistas y

ya habían aceptado su realidad. Para nada, nos confrontamos con gente increíblemente dinámica que tiene un deseo de avanzar fuerte y son extraordinariamente emprendedores”, sostiene Guzmán, de McCann.

Ésta es una de las razones fundamentales por las que algunas multinacionales ya empezaron a entender que este tipo de consumidores no tienen que adaptarse a ellas, sino todo lo contrario.

El grupo suizo de alimentación Nestlé es una de las que más se ha interesado en este mercado emergente. La compañía de alimentos desarrolló el reposicionamiento en el mercado mexicano de la leche en polvo Nido

Rindes Diario, adicionada con vitaminas A, C y D, además de hierro y zinc. Nestlé, además, resolvió sólo venderla a través de tienditas, changarros y locales de Diconsa.

Estas decisiones se tomaron en función de algunos de los resultados que arrojó el estudio de McCann: para este tipo de población, la nutrición y la salud son temas de alta relevancia porque ser una persona saludable significa trabajar más y mejor.

“Ellos consideran que su bienestar físico es su activo principal, si están enfermos dejan de laborar dos o tres días y ello implica ingresos que no están recibiendo”, dice Nicolás Guzmán.



Cuartoscuro

El estudio de McCann concluye que el tendero ejerce una gran influencia en las comunidades socioeconómicas bajas.

El conjunto de esta clase social gasta lo mismo que las capas sociales cuyo ingreso familiar es de más de 110,000 pesos, según estimaciones de Eva Deneken, consultora en investigación de mercado y comportamiento del consumidor.

Una de las diferencias en el dispendio de estos dos estratos es que el de menos recursos económicos acude más veces a la tienda de la esquina a gastar menores montos, mientras que el de ingresos más alto va pocas veces al supermercado a invertir mayores sumas. “El monto que gasta el nivel socioeconómico menor es similar al nivel alto, debido a que el primero engloba a mucha más gente que, además, va más frecuentemente a comprar”, explica Deneken.

#### HORIZONTE LEJANO

Aunque el mediocre ritmo de crecimiento esperado para la economía del país frenará el avance de estos mexicanos, en el largo plazo podrían elevar sus ingresos económicos y saltar al siguiente escalón. “La tendencia que vemos es que se están desarrollando y conformarán la futura clase media

*“La tendencia que vemos es que se están desarrollando y conformarán la futura clase media baja y media. Van a tener un impacto rotundo y hoy ya tienen uno fuerte que no está suficientemente considerado.”*

baja y media. Van a tener un impacto rotundo y hoy ya tienen uno fuerte que no está suficientemente considerado”, afirma Guzmán, de McCann.

En el corto plazo lucharán contra una corriente adversa, pero tienen algo a su favor. “Hay dos fenómenos que son paralelos: en la medida en la que se amplían las oportunidades educativas y se urbaniza la economía, y se disminuye la desigualdad, hay una clase creciente”, dice John Scott, investigador del Centro de Investigación y Docencia Económicas.

En la última década y media, México y América Latina redujeron 10% la desigualdad socioeconómica, según un estudio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. “Aunque sean nada más 10 puntos porcentuales no es una cifra trivial”, considera el académico.

Coincide en que ciertamente las pobres expectativas de la economía mexicana retardarán la llegada de mejores condiciones para este segmento, pero la movilidad educativa que se ha dado en el país en los últimos años es un aliciente.

Justamente parte de los impulsores de la prosperidad de estos individuos no sólo radica en los ingresos económicos, sino en la importancia que tiene en sus proyectos de vida temas como educación y tecnología. Para ellos la clave del progreso es la educación y están convencidos que el acceso de sus hijos a ella asegurará un mejor futuro económico.

Este segmento emergente, que en otros países como Brasil sin duda serán la futura clase media baja y media debido a sus positivas expectativas económicas, cada vez requiere más tecnología. Un porcentaje alto de estas comunidades tiene computadoras y usa internet, herramientas que consideran fundamentales para que sus hijos se inserten en un futuro que ven como tecnológico y digital.

Debido a la falta de conocimientos como éstos, es que a las empresas se les dificulta llegar a esta población. El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) sabe de esto. Está desarrollando un programa con el apoyo de la consultora Insitum para diseñar un producto de adquisición de vivienda de interés social dirigido a las empleadas domésticas, pero la tarea no ha sido nada fácil.

El organismo se ha encontrado en el proyecto piloto que a varias de las mujeres que evalúa no les interesa tener esta prestación porque ya

tienen casa o porque significaría formalizar una relación obrero patronal. “Justamente trabajan en esta actividad por la libertad que tienen de poder salirse de su trabajo cuando quieran”, explica Mónica Díaz Vega, gerente de cuenta de Insitum y responsable de la investigación a usuario del proyecto del Infonavit.

El esquema no implicaría que las empleadas se afilien al Instituto Mexicano del Seguro Social y la aportación única de los empleadores sería de aproximadamente 400 pesos bimestrales. “La idea es expandir sus productos (del Infonavit) a nuevos sectores de la población que están en la parte informal de la economía”, dice la responsable de este programa.

Insitum y el organismo se encuentran estudiando a un grupo muestra para evaluar cuáles son sus requerimientos y minimizar la reticencia. “El Infonavit está dispuesto a hacer ajustes a su producto de acuerdo con las necesidades de este segmento. Quiere saber qué necesita, qué lo motiva, a qué medios de comunicación tiene acceso, entre otras cosas”, señala Díaz.

Guzmán, de McCann, afirma que parte importante de la orientación a sus clientes para acercarse a esta clase social es justamente hacer una evaluación detallada de todo el proceso de comunicación y el producto. “Las compañías no necesariamente deben cambiar los productos que tienen, hay que hacer una auditoría de su distribución, modelo de negocios, líneas de producción, marcas, pero hay casos en los que debemos desarrollar toda una plataforma nueva”.

Un mayor acercamiento a esta población y el rompimiento de clichés son un buen comienzo para atender adecuadamente a personas que muestran una gran lealtad a las empresas que los entienden y los integran a sus vidas. “Son marcas con las que ellos se quedan durante mucho tiempo, no sólo porque hay un reconocimiento, sino porque han creado un cierto valor de confianza y de satisfacción. Entonces, una vez que alguien se mete ahí, desplazarlo, va a ser muy difícil. El beneficio es entrar ahora para cubrir las carencias y acompañar esa evolución”, asegura Guzmán.

Sólo las empresas que tengan la lupa adecuada podrán cautivar a este sector emergente cuya fidelidad agrega una jugosa razón para que entren a su radar. ●

Por Marisol Rueda



Cuartoscuro / Mario Nulo

La base de la pirámide, en medio de la crisis, se presenta como un jugoso mercado.



## MÉXICO: LA REFORMA FISCAL

Jorge Sicilia

**E**l Congreso está debatiendo estos días la propuesta de ajuste fiscal para 2010. Pocos ejercicios de política económica reciben más atención

que este debate. Al fin y al cabo, el Presupuesto es el contrato económico más importante entre el gobierno y la sociedad, por el que los ciudadanos pagamos impuestos para recibir a cambio servicios públicos.

Siempre hay diferentes opiniones sobre quién debe pagar y cómo se debe gastar. Por eso hay que debatir con principios y con números. En impuestos, quién paga y cuánto. Y en el gasto, cómo se gasta, quién lo hace y para qué. Esos números dan la transparencia que es la base de una buena comparación y rendición de cuentas y el marco en el que debe debatirse cualquier propuesta fiscal.

México tiene un problema fiscal serio.

En los ingresos, se recauda muy poco y hay una excesiva dependencia de los ingresos petroleros. Si el déficit presupuestario en 2008 fue inferior a 2%, quitándole los ingresos ese déficit estaría cercano a 6%. Una barbaridad, porque el petróleo es un recurso finito. Y en los últimos años ha quedado claro que esa fuente de ingresos se está agotando.

Los ingresos tributarios no pueden garantizar el gasto actual. Según nuestros cálculos, el déficit estructural (aquel consistente con la senda de crecimiento tendencial de México y la menor producción petrolera) podría ascender en 2010 a algo menos de 300mmdp. De no hacer nada, el ritmo de expansión de la deuda neta del gobierno la llevaría a niveles próximos a 650mmdp. Nada malo hay en endeudarse. Se trata de adelantar gasto; eso sí, sabiendo que habrá que pagarlo en el futuro con reducciones de gasto en periodos sucesivos o con incrementos en los ingresos. De no ser así, estos ritmos pudieran no ser sostenibles para el ritmo de crecimiento de la economía, o peor, que para que fuese sostenible constreñiría fuertemente el gasto o necesitaría más ingresos en el futuro. Las agencias calificadoras ya han puesto los ojos en una posible bajada de la calificación crediticia de México, lo que llevaría a subidas de la prima de riesgo del país y mayores tasas de interés para todos: gobierno, empresas y consumidores.

Obviamente, se puede y se debe gastar menos. En gasto corriente se debe analizar dónde se puede bajar y hacerlo. Pero México está rezagado en otros gastos: tiene una infraestructura muy mejorable, niveles inaceptables de pobreza, y presenta unos resultados educativos muy preocupantes. Habrá lugares donde haya que gastar menos y mejor, pero otros donde se debe gastar más para crecer mejor y de manera más justa. Para saberlo, hay que saber en qué se gasta y qué utilidad tiene. Desde el gobierno hasta, especialmente, estados y los municipios.

Esto es importante porque a los contribuyentes (actuales y potenciales) hay que pedirles más. México tiene una recaudación tributaria sobre PIB muy baja, inferior a 20%, cuando el

promedio de la OCDE es de 35%. Además, tiene sólo 14% de los contribuyentes potenciales registrados en IVA e ISR, por 75% del promedio OCDE, y unos impuestos adeudados o sin pagar sobre la recaudación neta total de más de 50%, frente a 15% del promedio OCDE. Son datos preocupantes e indican muchos agujeros en la recaudación.

Considerando lo anterior, la propuesta elevada al Congreso es mejorable, aunque duele ver que los retos son muy iguales hoy a los de hace ya años. Y lo único que han hecho esos problemas es crecer. Que es la tendencia de los problemas cuando no se atajan a tiempo.

Pero es una propuesta que va en la buena dirección y contra la que hay que discutir con números en la mano. Primero, propone reducir parte de esa enorme brecha fiscal con el fondo de estabilización (ojalá hubiera más) y con ingresos no recurrentes (0.8% del PIB), y con un ligero aumento del déficit y de la deuda (0.4% del

PIB). Segundo, porque propone reducir gasto, de 0.6% del PIB respecto al Presupuesto de 2009. Y tercero, porque propone un incremento de ingresos duradero, y ganancias de eficiencia, que tal vez puedan llegar a 1.5% del PIB, incluyendo un impuesto al consumo de 2% que es muy necesario para aumentar la base y aumentar la eficiencia fiscal. Es una propuesta que salvaría la espada de Damocles de la bajada de la calificación crediticia y es un paso en la dirección correcta porque reduce el déficit estructural y comienza a ampliar el abanico de contribuyentes.

Las posiciones con el presupuesto son difíciles de gestionar. Porque hay que asumir costos políticos. Siempre va a haber más quejas de aquellos que salen perdiendo con la reforma que de aquellos que pueden salir ganando,

porque es muy habitual que los que pierden sean pocos y tengan incentivos a defender el status quo, y los que ganan sean muchos y sus ganancias están más repartidas. Es el principio de estar de acuerdo, pero pedir que empiecen primero por el vecino

Una a una, las propuestas de no aumentar la base imponible más, o los impuestos de los que pagan, o aumentar el gasto en algunas partidas, o para algunos sectores, o tener exenciones fiscales pueden parecer adecuadas. Pero todo se hace a costa de algo, de otros que sí pagan, o que no tienen exenciones, o que no reciben ayudas. A costa del crecimiento futuro del país. Porque si un buen esquema fiscal puede ayudar, uno malo rezaga el crecimiento al proporcionar incentivos inadecuados y llevar a estructuras ineficientes.

La propuesta que se está debatiendo es mucho mejor que lo que hay hoy. Porque empieza a cerrar la brecha. Si no se hace, los costos los pagaremos todos. Ojalá haya más propuestas, con números que cuadren y, si es posible, mirando con más ilusión y planes hacia delante y no asuman lo que ya está como derechos adquiridos. Eso sólo beneficia a mucha menos gente de la que perjudica. Y México puede salir perdiendo otra vez. ●

*\*Economista jefe para América del Norte de BBVA*



*Porque si un buen esquema fiscal puede ayudar, uno malo rezaga el crecimiento al proporcionar incentivos inadecuados.*



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



• CITIGROUP •



# EL DESPLOME

El otrora mayor banco del mundo es tan sólo una pálida sombra de lo que fue. Se ha desinvertido tanto que ya es difícil identificarlo. Hoy, para el gigante herido, vender Banamex podría representar un paso en su intento por recuperar el control y dejar de operar bajo el Departamento del Tesoro de EU.

**E**n abril de 1998, cuando el mundo financiero se sorprendía con la fusión entre Travelers Group y Citicorp, el primer presidente de Citigroup, Sandy Weill, vaticinó que en ese momento nacía el modelo de compañía especializada en servicios financieros que dominaría el futuro y al mundo.

Una década después, aquel coloso bancario y bursátil que llegó a contar con una capitalización de 274,000 millones de dólares (mdd), 1.9 trillones de dólares en activos y 24,600 mdd en utilidades, sólo registra un capital por 16,000 mdd y 34% de sus acciones es propiedad del gobierno estadounidense.

Algo falló en el modelo anunciado por Sandy Weill. El primer supermercado financiero

del mundo se colapsó y hoy la acelerada venta de sus activos, entre los que podría contarse Banamex, si bien significaría el rescate del control en manos del Departamento del Tesoro y la Reserva Federal, también aceleraría la pérdida de participación en mercados que dominó por toda una década: la banca de inversión global, el mercado corporativo de créditos y la banca de menudeo.

El valor de sus acciones da cuenta de la tragedia: fue el 28 de diciembre de 2006 —justo en la cúspide de su valor de capitalización— cuando los títulos de Citigroup tocaron niveles máximos de 55.8 dólares. La historia, sin embargo, se transformó el 5 de marzo de 2009 al desplomarse a 1.02 dólares. Hoy, justo a un año del rescate del gobierno estadounidense,

las acciones de Citi se ubican en 4.52 dólares. Así, para el gigante financiero todo ha cambiado.

Pero esta no es la primera vez que Citigroup ha estado tan cerca del colapso. En 1991, de acuerdo con los analistas Clayton Rose y Aldo Sesia de The Harvard Business School, las acciones del grupo llegaron a negociarse en 9 dólares ante las pérdidas generadas por la cartera vencida en créditos inmobiliarios, lo que obligó

a que la Reserva Federal interviniera parcialmente en su operación.

Hoy, sin embargo, la situación es más grave y delicada y aquel esquema de ofrecer bajo una sola sombrilla —tal como lo presumía su legendario logotipo— los servicios de banca, seguros, inversión, créditos y financiamiento bursátil, así como la participación de instrumentos exóticos, ya quedó desterrado de los planes de Citigroup.



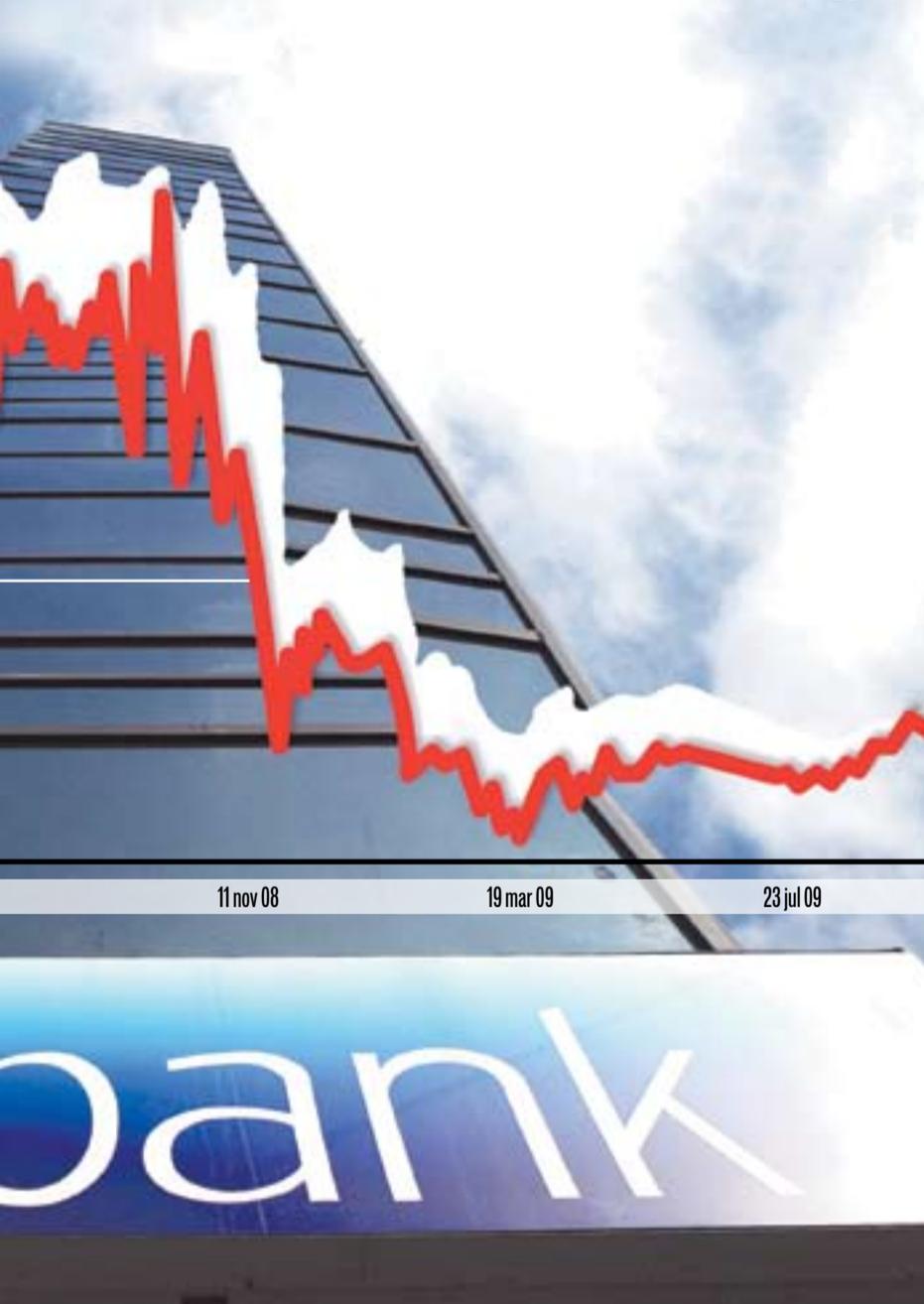


## CITI, ENTRE LOS PERDEDORES

Clasificación de la banca, según sus obligaciones de deuda garantizada

Posición en 2008	Entidad	Posición en 2007	Posición Acumulada 2002-2008	Número de Emisiones	2008 Importe (mmd)	Porcentaje del total
1	Deutsche Bank	2	4	48	11.1	8.8
2	JP Morgan	3	2	28	6.2	6.8
3	Morgan Stanley	10	6	10	6.0	5.6
4	Bank of America Merrill Lynch	1	1	29	5.4	4.5
5	Goldman Sachs	6	9	6	5.4	4.3
6	Citigroup	2	3	21	5.4	3.7
7	Lehman Brothers	19	19	6	4.9	3.6
8	Barclay's Capital	5	5	13	3.2	3.5
9	Credit Suisse	7	7	8	3.2	3.4
10	CITC	NA	NA	3	2.1	2.6
	Otros			53	14.6	53.2
	Total en el mercado			225	61.5	100.0

Fuente: Thomson ONE Banker



De concretarse su salida del mercado bursátil con la venta de la participación que aún mantenía en la coinversión con Morgan Stanley, a través de su legendaria correduría Salomon Smith Barney, entonces su incursión en los mercados de valores y en la banca de inversión se complicaría en un momento en que las posiciones en los portafolios interesados en renta variable comienzan a repuntar, con lo que se perdería una oportunidad.

Hoy, Citigroup enfrenta más obstáculos: para no salir del mercado bursátil por completo ha anunciado que reasignará a sus clientes que mantenían relación con 550 de sus *brokers* a otras firmas de inversión que le ofrecerán servicios de *outsourcing*. "Poco, muy poco tendrán que hacer frente a los 12,000 promotores con los que cuenta Morgan Stanley y otras corredurías", aseguró un analista del sector bancario que pidió omitir su nombre.

La apuesta ahora, en palabras del presidente ejecutivo de Citigroup, Vikram Pandit, se encuentra en la banca de menudeo: en las tarjetas de crédito, en la banca corporativa y de inversión. ¿Cómo lo hará sin un poderoso brazo bursátil? Hasta ahora, la única respuesta ha sido la reducción de costos y la subcontratación de servicios en los segmentos de mercado que busca liderar.

No sólo eso, el consumo en EU muestra una débil recuperación: este año, el PIB caerá según la Reserva Federal (FED) hasta 1.5%. El futuro no será mejor que la economía de ese país comenzará a repuntar el próximo año con una dinámica de entre 2.1 y 3.3%, pero con un consumo aún con grandes reservas.

Así, el 28 de septiembre se hizo formal la muerte del modelo del supermercado bancario: Citi anunciaba que eliminaría siete sucursales en Michigan e Illinois de su filial Citifinancials, para elevar sus sucursales cerradas a 166 en lo que va de este año, una baja de 6.6%. Citi, además, se desprendió del control de su legendaria correduría, Salomon Brothers, en 6,700 mdd y tuvo que deshacerse del grueso de sus actividades en Japón.

Con una deuda de 620,000 mdd, Citigroup se encuentra muy lejos de recuperarse y traer de vuelta a casa la participación de entidad bancaria líder, pero sobre todo de recobrar su participación de mercado en EU frente a Chase y Bank of America.

Probablemente, el único lugar donde Citigroup sigue abriendo sucursales y creciendo en el sector de la banca minorista y es un jugador relevante sea México. Lo que ocurre en Banamex está completamente fuera de tono de lo que vive Citigroup. Si, como se está confirmando, bajo la gestión de la Reserva Federal y del Departamento del Tesoro estadounidense, Citigroup se está adelgazando, ¿cómo encaja la expansión sólida en las ramas de la banca de menudeo, cómo encaja el modelo de Banamex dentro del nuevo Citigroup? Aún más, un ex directivo de Citigroup reveló que desde la adquisición del Grupo Financiero Banamex-Accival en 2001, la orden de Citigroup fue invitar a los grandes clientes del banco mexicano a abrir cuentas con Salomon Smith Barney y a fortalecer la gestión directa de sus fondos desde EU. ¿Qué

sucedirá ahora que la salida de la correduría luce inminente? Así, al negocio mexicano podría comenzar a afectarle la debilidad estructural del gigante en su lugar de origen.

*The Wall Street Journal* y otros medios han reportado que, al igual que muchos otros bancos que han ya prepagado la inyección de capital que realizó el gobierno de EU para salvarlos del desastre, Citi pretende liquidar también ese pasivo. Mantener, entonces, Banamex, se antoja complicado.

Existen cuatro opciones (o una combinación de ellas) para que el gobierno de EU deje 34% que en este momento detenta en Citigroup: que el banco emita nuevas acciones y use el dinero para pagarle al gobierno; que Citi emita deuda y que use los recursos para pagarle su parte al gobierno; que Citi venda más activos y use los ingresos para pagarle al gobierno; y por último, que el gobierno salga al mercado y venda sus acciones.

Si 34% de las acciones no fuera un porcentaje tan grande, probablemente la salida del gobierno mediante la venta de títulos sería la mejor opción, pero los inversionistas y el Departamento del Tesoro temen que el efecto sobre el precio de las acciones sea dramático. En todo caso, está en el interés de los actuales accionistas de Citigroup comprar la mayor cantidad de acciones posibles cuando el gobierno las venda, y la forma más barata de allegarse esos fondos es vendiendo activos.

El equipo gerencial de Citigroup no sólo tiene que ocuparse de reunir fondos para el prepago. También enfrenta problemas asociados a la operación. "El presidente ejecutivo de Citi, Vikram Pandit, intenta ahora reconstruir una institución que sufre de baja moral, la intromisión del gobierno y una acción cuyo valor es de apenas un dígito", escribió el 2 de octubre el articulista de *The Wall Street Journal*, Dennis K. Berman.

Además, la coyuntura no favorece a Citigroup: los acuerdos del Grupo de los 20 (G-20) también podrían erigirse como un obstáculo para su recuperación e interponerse en la intención de sus directivos y alicaídos inversionistas de pagarle al gobierno estadounidense el monto del rescate.

Hace exactamente un año, Pandit, junto con los presidentes de las principales firmas bancarias de EU, fue convo-



Cuartoscuro

Manuel Medina Mora y Roberto Hernández encabezan al grupo que compra acciones de Citigroup. ¿Recuperarán Banamex?

cado por el Departamento del Tesoro para decidir el monto del rescate. Citigroup comenzaría a recibir el dinero que necesitaba para seguir respirando. En los primeros días de noviembre, recibió una inyección de capital fresco por 25,000 mdd y después de que el gobierno de EU revisó sus libros llegarían otros 20,000 mdd; posteriormente el Tesoro aportó garantías por al menos 301,000 mdd. En ese momento, Citigroup emitió acciones preferentes por 7,000 mdd con el

propósito de compensar las garantías gubernamentales. Los dividendos, obviamente, fueron eliminados.

Fue hasta el primer trimestre de 2009 cuando el grupo, tras una apabullante inyección de capital, comenzó a generar utilidades por 1,600 mdd e ingresos por 24,800 mdd. Fue el llamado Grupo de Clientes Institucionales el que contribuyó con más de 2,300 mdd al ingreso neto, mientras que el Grupo de Consumo aportó una pérdida de 1,200 mdd. Si bien es cierto que desde

2008 Citigroup ha reducido su exposición a activos tóxicos en 47%, más de 101,500 mdd, lo que ha representado un ajuste de 23%, los analistas consideran que la depuración debe ser más profunda y la revisión del modelo que se defendió por más de una década. La Fed y el Tesoro están al pendiente de ello.

En junio de 2009, Citigroup anunció que convertiría 58,000 mdd de acciones preferentes en títulos comunes en un esfuerzo por fortalecer su capital. Como resultado, el gobierno de EU asumió el control sobre 34% de capital. En ese momento, Sheila

Barr, presidente de la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), manifestó su preocupación por la escasa experiencia de Pandit en el negocio del crédito corporativo y los servicios de banca comercial.

Así, en medio de sus problemas financieros, Citigroup también lucha por atraer talento y recuperar el terreno perdido a manos de rivales más fuertes. Esta situación podría constituirse en un nuevo obstáculo resultado de la campaña mundial para limitar las compensaciones ejecutivas e incrementar la vigilancia.

Las normas del G-20 que prohíben las garantías de sobresueldos por más de un año y requieren el pago diferido para altos ejecutivos privarían a Citigroup de herramientas de contratación, en un momento en que se han visto afectados por la caída en el precio de sus acciones y el daño a su reputación, dijeron agencias de colocación.

#### OPERACIÓN MÉXICO

En medio de esta venta de activos y compra de títulos en los mercados de valores que impulsan los accionistas del grupo, México aparece, entonces, como una verdadera joya que les permitiría acelerar el rescate. Antes, sin embargo, Citigroup ha dicho que está dispuesto a vender otras operaciones como la que mantiene en Bélgica. El banco español Santander ya ha manifestado su interés por Citibank en ese país, después de que la organización ibérica no se ha visto tan golpeada por la crisis financiera internacional. Pero

## Banorte quiere Banamex, ¿será la revancha?

Con el caso Citibank, el gobierno confirmó el trato diferenciado que se aplica a los diferentes actores en un mismo sector. Hoy, la posibilidad de que Banorte busque adquirir Banamex, filial del grupo estadounidense controlado por el gobierno de ese país, podría cambiar la historia.

El año pasado, justo antes de que se presentara el cambio de manos de Citigroup, fondos soberanos buscaron participar en la banca mexicana sin éxito, ante las restricciones que impone la Ley de Instituciones de Crédito, las mismas que debieron aplicarse en el caso de Citigroup. Fue así como la crisis financiera de EU colocó a la SHCP en una encrucijada legal al verse obligada a revisar la participación gubernamental en bancos que operan en el país.

Antes de que la crisis alcanzara a Citigroup, la Secretaría de Hacienda había aplicado al pie de la letra el Artículo 13 de la Ley de Instituciones de Crédito, que prohíbe que un gobierno extranjero mantenga participación en la banca múltiple del país. Pero no lo hizo en el caso de los grandes bancos estadounidenses y europeos que han sido rescatados por sus gobiernos, sino en el de un banco mexicano que recibió varias ofertas de fondos soberanos para participar en su capital desde los primeros meses de 2006.

Como se publicó (*El Semanario*, edición 193, febrero 2009), en el expediente de Banorte y las ofertas que recibió del exterior para enriquecer su capital con la participación de fondos soberanos, la Ley de Instituciones de Crédito no estuvo sujeta a interpretación, como es previsible que la SHCP y el Banco de México procedan en el caso de la violación al artículo 13 de esa regulación después de que

### *La SHCP negó al banco mexicano la posibilidad de incluir entre sus accionistas al gigantesco fondo singapurense Temasek.*

bancos como Citigroup y UBS recibieron inyección de recursos por parte de organismos regulatorios de sus gobiernos.

De esta forma, las autoridades mexicanas hicieron una excepción en la aplicación de esta disposición con la que no se buscó proteger al sistema nacional de pagos de la injerencia de un gobierno extranjero dada la participación irrestricta de la banca foránea.

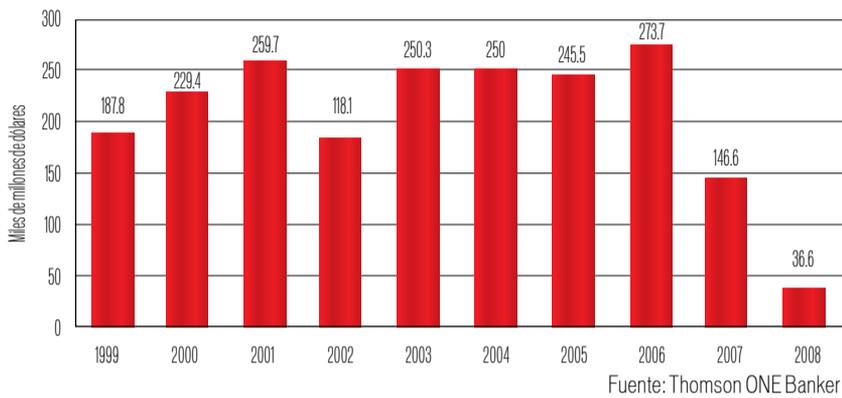
Hasta febrero pasado, la SHCP no había ofrecido una posición oficial sobre este caso, que para ese momento preocupaba a la comunidad bancaria del país. Una fuente hacendaria confió a *El Semanario*, según se cita en la nota referida, que la dependencia estaba dispuesta a defender en el caso su derecho a interpretar dicho artículo, para no trastocar ni violentar la relación con el Departamento del Tesoro de EU, en un momento extremadamente delicado para el sistema financiero de ese país.

Está presente, dijo el funcionario que pidió omitir su nombre, el paquete de apoyo y crédito que impulsó el gobierno estadounidense, cuando México enfrentó la crisis cambiaria de diciembre de 1994. Además, utilizaría como argumento que en la estrategia de rescate de Citigroup, por ejemplo, se trata de opciones susceptibles de convertirse en acciones y sin opción a voto. Pero hoy la situación ha cambiado y el gobierno mexicano sólo se mantiene a salvo con su "derecho" a interpretar la legislación.

Pero en el caso de Banorte, la SHCP aplicó la Ley de Instituciones de Créditos sin rodeos al negar al banco mexicano la posibilidad de incluir entre sus accionistas al gigantesco fondo singapurense Temasek.



## VALOR DE MERCADO DE CITIGROUP 1999-2008



a Santander también le interesa Banamex, igual que a HSBC y hasta a los gigantes del crédito en Brasil.

¿Cuánto recibiría Citigroup por Banamex? Ésa es la variable.

Al cierre del segundo trimestre, la joya de la corona de Citigroup reportó utilidades por 3,456 millones de pesos (mdp) y por 9,431 mdp en el semestre, 88% más de lo registrado en el primer semestre de 2008. Así, mientras su controladora se dirigió al barranco, en México el negocio se encaminaba a una ruta segura. Banamex, según valuaciones independientes, debe valer al menos 15,000 mdd tomando en cuenta que para Citigroup las utilidades anuales que le reportan son de al menos 2,000 mdd. Sin embargo, otros analistas consideran que podría valuarse hasta en 20,000 mdd.

El monto de los activos totales de Banamex llega a 868,992.8 mdp, 20.87% del sistema bancario nacional, mientras su cartera global de créditos suma 275,718.5 mdp, 14.85% de

los financiamientos otorgados por la banca múltiple en el país.

La filial mexicana de Citi es un banco de primera línea que, bajo las actuales circunstancias, luce mucho mejor que Citi en varios aspectos con una presencia relevante en el mercado local y con ávidos compradores. Si los dólares son escasos: ¿cuál sería el mejor uso que Citi le podría dar a un dólar?, ¿expandiendo y manteniendo Banamex, o vendiendo Banamex y usando los recursos para pagarle al gobierno de EU?

Y existe otra pregunta que tenemos que responder: ¿para el actual equipo mexicano de Banamex, quienes cuentan con un paquete importante de acciones de Citigroup, qué es mejor negocio: que Banamex siga siendo parte de Citigroup o comprarlo junto con un grupo de accionistas locales?

Lo fascinante de los mercados es que el sentimentalismo no tiene lugar en ellos: toda decisión se tasa en pesos y centavos. Si Citigroup evalúa que es

mejor negocio vender a Banamex que quedárselo, lo va a hacer. Podríamos estar cerca de dicha situación.

El conjunto de inversionistas que encabezan Roberto Hernández y Manuel Medina Mora tiene la mira puesta en conservar Banamex. El pasado 21 de agosto, el jefe de Citigroup para América Latina, Manuel Medina Mora, adquirió un millón más de acciones de esa corporación financiera, luego de que en marzo se dio a conocer que había comprado a través del mercado de valores poco más de 1.8 millones de títulos en 1.24 dólares por título.

La noticia se confirmó con un aviso enviado a la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés), en la que el CEO de Citigroup para México y América Latina reportó que el 4 de agosto adquirió un millón de acciones del grupo estadounidense a un precio por título de 3.21 dólares, lo que representó una transacción de 3.4 mdd. Es decir, que en menos de un mes, Medina Mora ganó 40% con sus inversiones en Citigroup.

Medina Mora dirige el grupo de *insiders* en Citigroup que han venido adquiriendo acciones del banco que, después de ser el primero del mundo, ahora se ubica en el lugar 15 y en el

tercer lugar en EU por monto de activos.

Un reporte de la firma *istockanalyst* asegura que el nuevo millón de acciones que adquirió Manuel Medina Mora forma parte de un paquete accionario en el que también participan el nuevo presidente de Citibank, Richard Parsons, y el presidente ejecutivo, Eugene McQuade.

El mismo grupo de ejecutivos habría adquirido hasta 6.68 mdd en acciones a un precio promedio de 3.31 dólares, de acuerdo con documentos de las autoridades regulatorias de EU. “Es una muestra de la confianza de Medina Mora, así como de otras acciones en el desempeño y en el futuro de la compañía”, declaró Paulo Carreño, vocero de Citigroup en México.

Pero a pesar de la confianza que le profesan sus directivos de alto nivel y los inversionistas del mercado de valores, en Nueva York, Citigroup tendrá que tomar una decisión sobre Banamex y esa determinación sólo responderá a criterios de negocios, exactamente igual que cuando los socios mexicanos optaron por vender Banamex. Así de fría y directa será la decisión del Departamento del Tesoro sobre el destino de Citigroup y su filial Banamex. ●

Por Claudia Villegas  
y Édgar Amador.



Cuartoscuro / Isaac Esquivel

El presidente de Banorte buscaría comprar Banamex, luego de que su banco no pudo asociarse con Temasek.

“La ley está clara”, expresó la SHCP a los intermediarios en el Deutsche Bank contratados por Singapur Temasek Holdings, para buscar una mayor participación en el capital de Banorte. Funcionarios de Banorte sólo confirmaron los acercamientos, pero no accedieron a ofrecer mayores

comentarios sobre el tema.

Si bien la participación de Temasek en Banorte podría haberse presentado vía adquisiciones en el mercado de valores, al incrementar su participación, tenía la obligación de reportar a la SHCP el monto del porcentaje que controla en el banco.

De acuerdo con intermediarios que participan en el proceso de acercamiento entre Banorte y Temasek, la intención del fondo que maneja recursos por más 130,000 mdd era ocupar un asiento en el Consejo de Administración y conocer el mercado mexicano del crédito a través de uno de los bancos con capital nacional.

No sólo eso, también buscaban participar en el mercado de microcréditos a través de Pronogocio, la firma de Banorte dedicada al financiamiento de las microfinanzas.

Los planes, sin embargo, no prosperaron ante la recomendación jurídica hecha por los asesores de Deutsche Bank que consideraron pertinente que Temasek no se arriesgara a una desinversión posterior, en caso de que la SHCP iniciara una controversia jurídica.

Temasek Holdings ha participado en instituciones de EU como Merrill Lynch, operación que necesitó de la autorización de la comisión antimonopolios de ese país, luego de que elevó su participación de 9.4 a 14% en esa institución.

Pero Banorte no sólo ha recibido ofertas de Temasek, los fondos soberanos Government Investment Corporation (GIC) e Investment Corporation de Dubai también tuvieron acercamientos con los accionistas del banco regiomontano, pero no tuvieron éxito al enfrentarse a la misma restricción de la Ley de Instituciones de Crédito. ●

(Claudia Villegas)



JOAQUÍN ÁVILA / Director de EMX y socio global de Carlyle

# “En México el capital está subrepresentado”

**H**a dirigido en México adquisiciones, reconversiones financieras y operativas para el fondo de capital privado Carlyle, el segundo más grande del mundo. Hoy encabeza las operaciones de EMX Capital, una nueva firma de inversiones que administrará capital privado en sectores estratégicos. Joaquín Ávila dice que la banca cuenta con recursos para dar créditos pero es un hecho que no quieren correr riesgos. Observa además peligros sociales si la crisis económica no se contiene; sin embargo, en medio de los problemas, ve oportunidades en sectores que atiendan a la base de la pirámide de la población.

## ¿México da miedo?

Eso me preguntan frecuentemente, y cuando piensas que todos sus inversionistas son extranjeros, que ven los periódicos y lo que ven es violencia, esa pregunta suena un poco más dramática. Sin embargo, aun en el contexto de dificultades que tiene el país, aun en el contexto de falta de penetración del capital privado, se pueden hacer muy buenos negocios. No necesariamente muy grandes pero sí buenos negocios.

## ¿Si México fuera una empresa, usted se quedaría sin deudas pero también sin crecer?

Le voy a contestar directamente: en este momento tener un déficit balanceado como se está proponiendo en el paquete económico no es lo más razonable. En estos momentos lo más razonable es proteger y generar empleos, claro que sin ser irresponsables. En ingeniería hay una cosa que se llama el Método Simplex: un camino para optimizar en donde hay una función objetivo y una serie de restricciones. El chiste es cómo optimizo con esas restricciones. En México se nos ha olvidado que la función objetivo es el bienestar de la gente y el crecimiento y hemos vuelto una de las restricciones la función objetivo. Generar el mejor nivel de bienestar con la restricción de no generar inflación pero no generar inflación y no generar déficit no puede ser un objetivo de país. Hoy creo que si EU hubiera seguido las mismas recetas que pretende México no estaría en posibilidad de ver la luz al final del túnel.

## ¿Pero si ven algún riesgo preocupante?

Silas crisis no se contienen, si las variables sociales y económicas no se con-



El Semanario / Fernando Luna

## PORTARRETRATOS

**E**ncabezó para Carlyle sus principales compras de empresas en México. Antes, en Nueva York trabajó para Lehman Brothers en el área de banca de inversión. Es ingeniero por la Universidad Iberoamericana, cuenta con un posgrado en Ingeniería por la Universidad de Stanford y un MBA por Yale.

trolan las crisis pueden salirse de su cauce y eso no es nuevo, eso ha pasado en muchas partes del mundo. No pensamos que sea el caso de México pero sí es algo que se tiene que atender.

## ¿Les preocupa a sus inversionistas el riesgo-país?

Evidentemente es un tema que estamos valorando porque lo hacemos cuando analizamos las empresas en las que invertimos; parte de lo que hacemos es descontar los flujos de efectivo y en la tasa que tomamos en cuenta va implícito el riesgo-país. Repito que creemos que el país tiene muchas cosas por mejorar pero, por otro lado, creo que ahora no es el riesgo-país el que nos dice que no invirtamos.

## ¿Qué piensa EMX y Carlyle sobre México en el corto plazo? ¿Caeremos 6% como pronostica la SHCP?

Yo creo que vamos a caer más. Antes, también se dijo que

teníamos sólo un catarrito y los pronósticos no han sido los más afortunados. Pero también es necesario reconocer que nadie tenía la capacidad de prevenir el tamaño de la crisis mundial.

## ¿Qué esperan para 2010?

Nos moveremos con estrategias contracíclicas. Estamos manejando empresas y, de alguna forma, cuando vemos un sector complicado tratamos de vender la empresa en donde estamos o de cubrirnos de alguna forma. Vamos a empresas dedicadas a atender la base de la pirámide que si bien no aumenta en capacidad de compra sí en número de consumidores. Hay posibilidades de hacer cosas en salud.

## ¿Cómo ven los Private Equity Funds a México?

En México el capital está subrepresentado, hay menos capital del que debería haber; comparando a México con otros países como España, Brasil, está subrepre-

sentado y la importancia de este capital es innegable. No sólo permite que las empresas crezcan, ese capital que vale la pena —porque el dinero es fungible—, pero no la experiencia de la administración.

## ¿Se complican las compras apalancadas?

Yo creo, al contrario, que hay mucha liquidez pero no hay ganas de prestar, que es distinto.

## ¿Ayuda ser Carlyle para obtener créditos?

Con todo respeto creo que sí. Es una firma en donde lo más importante, sin embargo, es el equipo. En Santander, por ejemplo, una de las cosas que hice fue financiar a empresas mexicanas con hasta 1,000 mdd del balance del banco o financiar la compra de La Valencia para de Cemex en España y entonces de alguna forma la gente sabe que hay seriedad y que se hará hasta el último esfuerzo por pagar.

## ¿Qué pasa con el mercado de valores? ¿No sirve para financiarse?

No hasta el momento. Si analizamos el número de ofertas públicas que ha habido, sólo han habido dos o tres emisiones en los últimos cinco años, si eso lo comparamos con las 70 u 80 emisiones que han habido en Brasil, pues no da una idea de por qué no avanzamos. ●

Por Claudia Villegas



## TELEVISIÓN DE PAGA

# Más TV, más dinero

◆ Las empresas de televisión de paga preparan su armadura para enfrentar la consolidación del sector, que será impulsada por la baja penetración que hay en el mercado.



Bloomberg / Marco Ugarte

La empresa que preside Emilio Azcárraga podría adquirir en el corto plazo más cableras.

**E**l negocio de la televisión de paga mexicana se encuentra en la antesala de una fiebre de fusiones y adquisiciones que en América Latina ya está en efervescencia gracias a la baja penetración de este servicio. Los operadores de televisión de paga de México, sin embargo, guardan con sigilo sus nuevos proyectos, pese a que durante décadas la consolidación de la industria ha sido la constante.

La principal causante de esta cautela es la penetración alcanzada por la oferta satelital Dish. Desde su lanzamiento, en noviembre pasado, la marca de la estadounidense EchoStar y la mexicana MVS ha atraído a 600,000 suscriptores y espera cerrar el año con un millón.

Este agresivo crecimiento es uno de los elementos que indican que en México, al igual que en Brasil, hay un suculento crecimiento por delante.

En el mercado mexicano la penetración de la televisión de paga es de sólo 26% y en el gigante sudamericano apenas llega a 12%. Las cifras contras-

tan con la de Argentina, donde la tasa es de 50%, según datos de la consultora Signals Consulting.

Esta firma anticipa que el valor de mercado de televisión de paga en América Latina alcanzará los 20,900 millones de dólares (mdd) en 2013, de los cuales 4,600 mdd corresponderán a DTH o televisión satelital. México y Brasil captarán 27% de este monto.

“Los procesos de licitación de espectro y fibra óptica crean un ambiente interesante para hacer negocios y aunque en la parte de inversión extranjera en cable no hay quién levante la mano, las empresas más grandes se están moviendo”, asegura una fuente de la industria que solicitó el anonimato.

Cablevisión, Megacable y Cablemás –los tres operadores de cable mexicanos más grandes– son un claro ejemplo. El trío inició la digitalización de su red en el país para fortalecer su posición de cara a una futura consolidación del mercado, aunque sólo la subsidiaria de Grupo Televisa con presencia en la Ciudad de México, Cablevisión, ha hecho el tendido al 100%.

Si bien la recesión ha detenido las inversiones en la industria mexicana, la televisión de paga ha marcado la diferencia. Cablevisión, por ejemplo,

hizo una ampliación de capital entre sus accionistas –obtuvo 88 mdd– para captar recursos frescos que le permitan crecer más en un mercado de sólo 6.6 millones de suscriptores.

Los analistas de bancos de inversión esperan que Cablemás, también subsidiaria de Grupo Televisa, realice una operación similar.

Otra herramienta que contribuirá a armar a las compañías es el esquema de comercializadoras u operadores virtuales que les permitiría ofrecer el servicio de telefonía celular y con ello transformarse en operadores cuádruple play (cable, teléfono, internet y movilidad).

Con esta opción, autorizada ya por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, las firmas de cable podrán adquirir grandes volúmenes de minutos a empresas de telefonía celular a precios más bajos para sus clientes.

“En México hay una creciente competencia por el negocio de televisión de paga, tanto de servicios de satélite como de cable. Al cierre de este año la penetración habrá crecido a 32%, respecto a 26% de 2008 y al término de 2010 podría elevarse a 35%”, apunta Gregorio Tomassi, analista de Santander Investment.

**CONSOLIDACIÓN**

La futura consolidación de la televisión de paga en América Latina será cuestión de precio, calidad de contenidos y vanguardia tecnológica, asegura Carlos Blanco, director de Investigación de Mercados de Signals.

“Estamos hablando de tecnología digital, de alta definición, pero también de las facilidades que brindan las opciones como el pago por evento y grabación de programación, para ir armando paquetes conforme a lo que solicite el cliente”, señala el ejecutivo.

En Brasil, la francesa Vivendi ya dio el primer paso en ese sentido, el mercado con más usuarios de servicios de telefonía móvil en la zona pero con un desarrollo incipiente de la industria de televisión de cable. La empresa presentó una oferta de compra por 3,000 mdd para quedarse con la firma brasileña de telecomunicaciones GTV y capitalizar su amplio portafolio de contenidos.

El país sudamericano, con 189.6 millones de habitantes, cuenta con 164.5 millones de líneas móviles, 41.6 millones de teléfonos fijos y 6.8 millones de suscriptores de televisión de paga.

En Brasil, Telmex Internacional, la unidad telefónica de Carlos Slim, espera una reforma que permita la inversión mayoritaria de capital extranjero en la industria de la televisión de cable. La firma estima que ésta se concrete en 2010 y así pueda fortalecer su presencia en Net Participações –líder del mercado de cable–, donde hoy sólo tiene una participación de 49%. En 2008, Net reportó ingresos por 19,659 mdd y ganancias netas por 268 mdd.

Mientras tanto en México, la discusión de las consolidaciones también será cuestión de precio.

Recientemente un análisis de Banamex-CITI estimó que en esta fase, el principal interesado en quedarse con los activos de Megacable sería Televisa, que estaría dispuesto a pagar un premio de 20%, para una cifra total de 1,600 mdd.

En el momento que México se suba a la ola de consolidaciones el costo será más elevado que otros países de la zona ante la falta de infraestructura, pero el potencial de crecimiento, indican las cifras, de compensará la inversión. ●

Por María Luisa Aguilar



TURISMO

# Recuperación extrema

El Semanario / Fernando Luna

El turismo extremo es una de las actividades que ha ganado popularidad entre los viajeros.

♦ México ejecuta estrategias centradas en el turismo verde y alternativo para recuperar el mercado y las divisas perdidos.

Muchas organizaciones no gubernamentales verdes lograron su cometido. La demanda por viajes que ofrecen al turista la posibilidad de estar en contacto con la naturaleza y las culturas vivas se ha incrementado en los últimos años y México no piensa quedarse fuera del radar de estos viajeros.

En medio de la crisis global, que causó que los ingresos del turismo internacional cayeran 8% entre enero y abril, en comparación con el mismo periodo de 2008, según la edición de junio del Barómetro OMT del Turismo Mundial, México busca reponerse entre el consumidor interesado en nuevas alternativas que le permitan admirar paisajes únicos mientras practica bicicleta de montaña, escala en roca, bucea, se lanza en paracaídas o realiza descenso de río en kayak.

La nación mexicana apuesta por las nuevas tendencias del mercado para recuperar la pérdida de divisas, que tan sólo en mayo, mes más crítico por la aparición del virus A H1N1, fue de 524.5 millones de dólares, comparado con el mismo mes del año anterior, según datos de Banco de México.

La diversidad de la oferta de productos turísticos es una de las estrategias de la Secretaría de Turismo para reactivar la economía del país y generar nuevas fuentes de empleo, en conjunto con

acciones de promoción y comercialización para posicionar a México como uno de los principales destinos a nivel internacional.

La disminución en la afluencia de visitantes en 2009 se debe a la conjunción de cuatro factores: la adversa situación económica, la imagen de inseguridad que pende del país, el brote de influenza A H1N1 y la contracción del mercado estadounidense, que representa 81% del total de turistas extranjeros que viajan a México.

De las crisis surgen oportunidades y es “por ello que tenemos que apostarle al turismo verde y al alternativo”, dice Miguel Torruco Marqués, presidente de la Confederación Nacional Turística, quien señala que el turismo de alto poder adquisitivo, como el de grupos y convenciones y el de aventura, serán los motores que logren beneficiar a las poblaciones locales y reposicionar el sector mexicano a nivel internacional.

En 1994, México tenía un privilegiado séptimo lugar en captación de divisas por concepto de turismo mundial. Sin embargo, el país ha perdido paulatinamente posicionamiento en el ámbito

internacional y al cierre de 2008 cayó al lugar número 19 en el ranking de la Organización Mundial de Turismo.

Los retos que vive hoy el turismo, la tercera fuente de ingresos más importante de México por su aportación anual al PIB de 8.2%, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, “representan una oportunidad extraordinaria para aportar nuevos productos turísticos basados en el patrimonio cultural y natural que tiene nuestro país”, asegura Ana María Ruiz Gavito, directora general de Desarrollo de Productos Turísticos de la Secretaría de Turismo.

Estados como Oaxacayase encuentran diseñando nuevas actividades de turismo de aventura para aumentar los niveles de ocupación hotelera. La caminata nocturna, por ejemplo, busca que los visitantes experimenten pasear de noche por el bosque, mientras los guías cuentan historias y anécdotas de los pueblos y enseñan a los participantes a conducirse en la oscuridad y a diferenciar los sonidos de los animales.

“De esta manera hemos ido revirtiendo los bajos índices de ocupación por la influenza”, comenta Carlos Gutiérrez Alvarado, director de Desarrollo Turístico de Oaxaca, quien explica que la entidad tiene en promedio una

ocupación hotelera anual de 54%, pero con la influenza la ocupación se redujo hasta 30%, por lo que buscan atraer al mercado doméstico, promoviendo la conservación de recursos naturales como la protección del santuario de la tortuga marina en la costa oaxaqueña, el avistamiento de aves en los manglares, la participación en rituales de medicina tradicional y el temascal, típico baño de vapor con hierbas aromáticas.

Recientemente, la Secretaría de Turismo firmó el convenio del “Manual para el desarrollo de proyectos productivos para campeonatos ecoturísticos” con el gobierno del estado de Querétaro, el cual busca transmitir tecnologías y conocimientos útiles para impulsar el turismo de naturaleza. También se creó la marca “Natura, estancias ecoturísticas de México”, y la Red Nacional de Equipamientos Ecoturísticos de Calidad con el fin de crear estándares de calidad y competitividad en la oferta de turismo de aventura.

Debido a que los mexicanos están viajando menos al extranjero por la

*“Los retos que vive hoy el turismo representan una oportunidad extraordinaria para aportar nuevos productos turísticos.”*

## TURISMO INTERNACIONAL

Visitantes internacionales a México (miles)

	Total	% Aumento promedio anual
2004	11,553	11.6%
2005	12,534	8.9%
2006	12,608	0.6%
2007	13,010	3.2%
2008	12,377	-4.9%

Fuente: Sector (Centro de Información Estadística Datatur)

\* Incluye únicamente turismo terrestre y aéreo.



## LAS CIFRAS

Visitantes internacionales a México- Ingreso de divisas

## Millones de dólares

2004	7,783
2005	8,502
2006	8,955
2007	9,717
2008	10,116

Fuente: Sectur (Centro de Información Estadística Datatur)

paridad en el tipo de cambio y al reciente requisito de visa impuesto por Canadá a partir del 15 de julio, el ecoturismo y el deporte de aventura han surgido como una alternativa innovadora para unas vacaciones diferentes, en contacto con la naturaleza y buscando ahorrar dinero.

El touroperador de deportes de aventura Alas del Hombre, se vio afectado temporalmente por la influenza A H1N1, pero “contrario a lo que esperábamos hemos tenido un ligero crecimiento”, comenta Oscar Sánchez Campos, director general de la compañía, debido



Cuartoscuro / Amaranta Prieto

**Rodolfo Elizondo lidera acciones para recuperar el turismo.**

a que el destino donde opera, Valle de Bravo, en el Estado de México, está cerca de la capital del país. “La tendencia del turismo es viajar a destinos más

cercanos, menos días, pero con más frecuencia”, afirma el ejecutivo.

“La gente busca otras alternativas diferentes, económicas y cercanas al Dis-

trito Federal”, coincide Miguel Ángel López Rosales, gerente de Ventas de la agencia de viajes Representaciones Corporativas.

La creatividad también cuenta. Lo que explica el éxito del resort de aventura México Verde, ubicado en Jalcomulco, Veracruz –que desde hace 20 años se especializa en deportes extremos como el rafting, el rappel y la tirolesa–, es que hoy realiza innovadoras convenciones y programas de aprendizaje vivenciales donde muchas compañías acuden para desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo entre sus empleados, por medio de actividades, juegos y cursos.

Expertos del sector perciben con gran potencial al país para convertirse en un destino de aventura, que deje más derrama económica que el turismo convencional, debido a que para practicar algún deporte extremo se requiere de servicios especializados, más caros y en los que generalmente los visitantes invierten más tiempo.

“Las naciones que mejor conserven su medio ambiente y preserven su identidad histórica y cultural habrán de avanzar en el maravilloso mundo de la actividad turística,” comenta Torruco. Por ello, México tiene en sus manos la oportunidad de capitalizar las actividades de aventura que están de moda para atraer a la gente interesada en nuevas experiencias, retos e innovadoras alternativas de diversión. ●

Por Livia González



## NEGOCIOS

## Agua fresca



La empresa constructora ICA adquirió 100% de las acciones de Construcciones y Trituraciones (Cotrisa) en 300 millones de pesos (mdp). Cotrisa, dedicada a proyectos de manejo de agua, tiene un estado obras en proceso de 950 mdp y más de 30 años de experiencia en la construcción de túneles y obras subterráneas. La compra consolida a ICA en el sector hidráulico y representa un avance en los planes de la compañía para aumentar su participación en la operación de infraestructura. Un consorcio en el que participa ICA acaba de ganar un contrato por 2,318 mdp para construir y operar por 20 años una planta de tratamiento de aguas residuales en el estado de Jalisco, que contará con una capacidad para tratar 8,500 litros por segundo de aguas residuales.

## Negocio verde



Femsa lanzó Imbera, una empresa que fabricará enfriadores comerciales de bajo consumo de energía dirigidos a microcomercios y tiendas de abarrotes en 19 países de América Latina. La compañía incorpora tecnología de punta que permitirá que los equipos ecológicos reduzcan los costos de operación. Femsa espera que cada comercio pueda ahorrar con cada uno de los enfriadores hasta 4,000 pesos al año en pago de energía, un insumo que representa hasta 80% del costo de operación en estos pequeños negocios. La compañía de bebidas sólo

producía refrigeradores para sus operaciones, pero a partir de ahora Imbera se encargará de ello y de entrar al mercado abierto. El año pasado, la firma que precedió a Imbera vendió 225,000 refrigeradores en el continente americano, con una facturación de 1,800 mdp, y en 2010 espera vender 250,000 unidades.

## A la baja



Después de un periodo de silencio legal por haber participado como uno de los colocadores de acciones de Cemex, la unidad mexicana de Citigroup modificó a la baja sus pronósticos

de la cementera para el periodo 2009-2011 en ventas, EBITDA y utilidad por ADR. Reiteró su recomendación de inversión en “Venta” y señaló que actualmente parece que cotiza por arriba de la mayor cementera del mundo, la francesa Lafarge. Banamex argumentó que no duda que la economía de EU se está recuperando, pero le preocupa la magnitud de esa recuperación.

## La segunda



Best Buy inauguró su segunda tienda en México, ubicada en Plaza Galerías en la zona metropolitana de Guadalajara. Bob Willett, presidente de Best Buy Internacional, viajó hasta este país para presenciar el evento y reforzar los planes de crecimiento de la empresa en el mercado mexicano. Best Buy creará cerca de 300 nuevos empleos directos además de los más de 400 que creados el último año y ofrecerá más de 20,000 productos. La compañía planea abrir tres tiendas más en 2009 en la Ciudad de México y el Estado de México. ●



## HUELLA CORPORATIVA

Ideal anunció el nombramiento de **ALEJANDRO ABOUMRAD GONZÁLEZ** como su nuevo director general en sustitución de **ALFONSO SALEM SLIM**, quien fue promovido para convertirse en vicepresidente ejecutivo de la compañía... JP Morgan Chase nombró a **GABRIEL CASILLAS** economista en jefe en México, en sustitución de **ALFREDO THORNE**... El secretario general de la ONU, **BAN KI-MOON**, designó a **ANTONIO PRADO** como secretario ejecutivo adjunto de la CEPAL... **KENNETH D. LEWIS** anunció que dejará a finales de año la presidencia ejecutiva de Bank of America... El presidente **FELIPE CALDERÓN HINOJOSA** designó como directores generales del Servicio Postal Mexicano a **PABLO REYES PRUNEDA**, y de Telecom-Telégrafos a **JAVIER LIZÁRRAGA GALINDO**... El secretario de Comunicaciones y Transportes, **JUAN FRANCISCO MOLINAR HORCASITAS**, nombró a **MARÍA ELOÍSA TALAVERA HERNÁNDEZ** como coordinadora general de la Sociedad de la Información y el Conocimiento... NetIQ comunicó que **RON HARDY** es su nuevo vicepresidente de Manejo de Productos y Soporte Técnico Mundial... American Express anunció que designó a su vicepresidente del directorio **EDWARD P. GILLIGA**, como titular de sus filiales de redes, pequeñas empresas y servicios al consumidor a nivel global y que su director general, **ALFRED F. KELLY JR.**, decidió buscar el cargo de presidente ejecutivo en otra compañía. ●



CONSUMO

# Publicidad contracíclica

◆ Potenciar el optimismo y aprovechar los signos positivos de la recuperación ha sido la estrategia de las grandes marcas que han logrado descifrar las señales del mercado en medio de la crisis.

**F**rente a la crisis, las agencias de publicidad lanzan a las grandes marcas una consigna de doble filo: no dejar de invertir y apostar por recomponer el ánimo de los consumidores lo antes posible.

Este año, el informe Anxiety Index, elaborado por la agencia JWT, es claro: los mercados pueden, definitivamente, enseñar mucho a las marcas. ¿Sabrán descifrar el mensaje? Ese es el reto.

Sin embargo, la debacle de las economías ha dejado dos tendencias: los mercados que se mueven por el miedo y aquellos que están dirigidos por la esperanza. En este último grupo destacan las naciones que forman parte del BRIC: Brasil, India y China, mientras Rusia tiene un comportamiento mixto. Así, las marcas parecen estar siguiendo el ánimo de los mercados en los que desarrollan: dispuestas a ganar en muchos casos pero en otros resignadas a tan sólo no perder.

El Anxiety Index, desarrollado a partir del análisis de 10 mercados emergentes, establece que las marcas deben forjarse a contracorriente en sus mercados invirtiendo mayores recursos y aplicando estrategias defensivas para alentar a consumidores con tendencias pesimistas. Son estas marcas las que tienen los ojos en el futuro y no en eventos pasivos.

En la ola que el estudio de JWT califica como "Imaginando nuevos futuros", el análisis menciona al conglomerado indio Bharti Enterprises, que controla compañías como Sunil Mittal y participa en sectores como las telecomunicaciones, el cual comenzó una agresiva estrategia de participación en el mercado del retail a través de Wal-Mart e inició su presencia en el mercado de los seguros en asociación con AXA. No sólo eso, también diversificó sus mercados al incursionar en

la televisión digital y el segmento de banda ancha y la televisión a través de Triple Play. Bharti Enterprises reaccionó de manera positiva frente a la crisis.

Otro ejemplo de esta tendencia, JWT lo ubica en Brasil. La Caixa Economica está rediseñando por completo sus productos y ha convertido sus tarjetas de crédito en una especie de lotería: apuesta por la pasión del mercado brasileño en los juegos de azar. Con estos dos ejemplos, los analistas de la firma lanzan la pregunta: ¿Cómo luce su marca ahora frente a los consumidores y cuáles son las oportunidades que podría aprovechar para alentar la demanda de sus productos y servicios? Analizarlo y descifrarlo lo antes posible es el reto.

## EL PODER DE LAS IDEAS

En el terreno de la inspiración para los consumidores, en India, el periódico *The Economic Times* ha creado una plataforma para incrementar la comunicación con sus consumidores. Con la campaña "El poder de las ideas", este diario busca proveer de inspiración, análisis y consejo en un momento en el cual permea el pesimismo en el sector empresarial de la India, ante los efectos de la recesión después de décadas de crecimiento en muchos sectores. *The Economic Times* ha dicho a sus

lectores: "Tan sólo con una buena idea puede despedirse el deterioro económico". También en India, Nokia impulsó la misma estrategia: a través de sus anuncios en televisión inspiró a sus consumidores a seguir soñando.

"Sólo corre y sé feliz", es el eslogan de la campaña que en China ha lanzado la marca de calzado deportivo Li Ning en un esfuerzo por capitalizar la necesidad de sus consumidores de liberar altas dosis de adrenalina en momentos de estrés. ¿Cómo inspirar a los compradores? Allí está la clave.

En Brasil, el mercado más cercano a México, el fenómeno de la ansiedad a causa de la crisis se procesa de una manera peculiar: "Nadie se ha muerto por una". Eso es un hecho. La ventaja para los brasileños y para las marcas que compiten en esos mercados es que su economía se está recuperando de una manera acelerada. Es más, cuentan con una moneda estable y, lo más importante, están viviendo tiempos de efectiva movilidad social. Si bien es cierto que el desempleo también se ha

manifestado en esta economía, muchos sectores de la población consideran que el golpe no ha sido tan dramático.

"Los brasileños, así es esta sociedad, tienden a buscar oportunidades en medio de la crisis", asegura el análisis de JWT. Se trata de una característica que aprovechan las empresas y las grandes marcas en este país. "Potencializar el optimismo", es la tendencia en Brasil.

En México se buscó, a través de campañas informativas, impulsar el ánimo de los consumidores, sin embargo sin señales claras en la recuperación de la economía los resultados fueron muy pobres. Marcas como Coca-Cola están optando por esta tendencia pero hace falta algo más que una buena campaña publicitaria. Hace falta, como en el caso de Brasil, un poco más del mundo real. ●

Por Tatiana Gutiérrez





OBITUARIO • Haydeé Mercedes Sosa / "CANTORA" / FALLECIÓ EL 4 DE OCTUBRE DE 2009

# El canto como deber y poesía



Cuartoscuro / Inti Vargas

**D**e niña por la pobreza que la rodeó, de joven por la violencia con que arrasó la dictadura militar su país y varios más de América Latina; de adulta por la guerra que azotó, y sigue azotando, varios puntos de la geografía humana. A Mercedes Sosa no le faltaron las razones para decir que lo suyo fue sobrevivir. Y para lograrlo hizo de la canción no un placer sino un deber, por eso se decía "cantora" y no "cantante"; una mujer que sabía que "mientras haya muerte y se fabriquen armas en esta tierra, sólo se puede vivir sobreviviendo".

Y, sin embargo, con la inspiración de la chilena Violeta Parra y más compositores de su generación, cantó cientos, quizá miles de veces "gracias a la vida", aquella que le dio tanto; el corazón que agita su manto, cuando miraba el fruto del cerebro humano; al bueno tan lejos del malo; la que le dio la risa y el llanto, para distinguir dicha de quebranto, los dos materiales que formaron su canto, que fue el canto de todos y el suyo propio.

En medio del dolor, la injusticia y el abuso del poder, principal materia prima de su creatividad artística, Mercedes Sosa supo honrar a la vida y cantar a la belleza pero, decía, cantar no es sólo decir cosas bonitas, sino ir a lo más profundo, al estudio de la vida misma, a través del arte, la literatura, la poesía. El artista "vive en este mundo sufriendo las mismas cosas que sufren todos, con una vida un poco más holgada, quizá, pero no debe olvidar que hay gente a la que le cuesta mucho vivir".

♦ En medio del dolor, la injusticia y el abuso del poder, supo honrar a la vida y cantar a la belleza, pero para ella cantar no era sólo decir cosas bonitas, sino ir a lo más profundo, al estudio de la vida misma.

Conocida como "la voz de América Latina", fue aclamada en el mundo al tiempo que era acallada en su país, Argentina, del que tuvo que salir en 1979 luego de haber sido víctima de censura y represión. Una de sus admiradoras recordó en la página oficial de Sosa la noche que estuvo presa después de un recital en La Plata. "Te habías entusiasmado y cantado canciones no permitidas, habías abierto las ventanas para que escucharan los que no podían pagar. Estábamos eufóricos. Pero llegaron ellos con sus armas, haciendo por fin visible lo que sabíamos que pasaba. Nosotras en fila en el patio, apuntadas, aterradas; vos, tal vez con tu propio miedo, en una oficina donde te hacían escuchar los temas que cantaste, mostrándote tu desobediencia".

## POBREZA, CANTO Y EXILIO

Permaneció en Argentina luego del golpe de Estado de marzo de 1974 a pesar de la represión y de que sus discos fueron prohibidos. Pero aquella noche de 1978 fue cacheada y detenida en pleno escenario, con el público asistente arrestado. Su situación se volvió insostenible. Decidió exilarse en París y Madrid, desde donde lanzó su canto en numerosos conciertos desde los más importantes escenarios internaciona-

les. Se hizo mundialmente célebre.

La historia de esa voz se inició el 9 de julio de 1935, día en que nació en San Miguel de Tucumán, Argentina, en un humilde hogar con sus padres y tres hermanos. Su madre decidió que la familia cambiaría las nimias ventajas del poco dinero que su padre enviaba con tal de estar unidos. Esa fue la infancia en que "La Negra", su apelativo cariñoso, empezó a cultivar la profunda voz que caracterizó su canto, dado a conocer por primera vez a sus 15 años, en un concurso en la radio tucumana.

A los 21 años se casó con Manuel Oscar Matus, intérprete del cancionero popular, a quien había conocido en una peña. Procrearon el único hijo de la artista: Fabián Ernesto Matus, quien fue su agente y principal promotor. Con su esposo y otros artistas dio a conocer el llamado "Manifiesto Fundacional del Nuevo Cancionero", que se propuso en 1963 "convertir la presente adhesión del pueblo argentino hacia su canto nacional en un valor cultural inalienable".

Con esa divisa, Mercedes Sosa, mujer cada vez más robusta con el pasar de los años, con su pelo lacio, negro y sus característicos ponchos de vivos, profundos y contrastantes colo-

res, apoyó con su canto las causas de la izquierda y denostó la violencia en todas sus manifestaciones, incluidas las guerrillas.

En 1982 volvió a su país, ya con gobierno civil luego de la guerra de Las Malvinas. Hizo una serie de conciertos que se convirtieron en airadas manifestaciones culturales contra la dictadura, y espacios de renovación de la música popular argentina. Unió a artistas exponentes de varias corrientes musicales. Desde el folclor, pasando por el tango y el rock, acompañada por artistas que se hicieron al lado de ella, como el rockero Charly García, León Greco y otras grandes voces que compartieron el compromiso de hacer del canto un vehículo de denuncia, el alma de la trova latinoamericana: Pablo Milanés, Silvio Rodríguez, Joan Manuel Serrat, Víctor Manuel y Ana Belén; más recientemente la colombiana Shakira y muchos más.

Su discografía, que le valió numerosos reconocimientos a nivel internacional, rebasa los 40 volúmenes. En ella el canto se distingue por su tono poético, aquel que le hizo decir que lo prohibido no puede ser olvidado y que, si algo le pedía a Dios, era no ser indiferente al dolor, a la muerte; a quien le pidió que la reseca muerte no la encontrara "sola y sin haber hecho lo suficiente".

Así fue. A su partida, a los 74 años, víctima de padecimientos hepáticos y renales, seguidores en Argentina y en el mundo lloraron a esta mujer que tantas veces clamó: "si se calla el cantor, calla la vida, porque la vida misma es solo un canto". •

Por Alicia Ortiz



## LOS NUEVOS DESAFÍOS DEL RALLY DE WALL STREET

José Miguel Moreno

**W**all Street ha logrado, desde marzo, enfilarse un fabuloso rally que dura ya siete meses ininterrumpidos. Sin embargo, los primeros indicadores económicos para septiembre y la temporada de reportes

corporativos suponen un nuevo reto para las bolsas. Veámoslos por separado.

1. Parte de este rally está justificado por unos indicadores económicos que han mejorado de manera ostensible en los últimos meses. Especialmente favorables fueron los meses de julio y agosto, donde a la devolución de impuestos se sumó el programa de "dinero por carcachas". Gracias a ese programa, se reactivaron las ventas de autos y, en consecuencia, el consumo privado a través de su componente de bienes duraderos; se redujeron los inventarios de vehículos y se reanimó la actividad industrial, sobre todo el sector automotriz, lo que repercutió de manera favorable en la economía en general. Tanto es así que el PIB para el tercer trimestre podría rondar 3%, según las últimas estimaciones (aunque podría ser incluso mayor, quizás más cercano a 4%), luego de contraerse 0.7% en el segundo y desplomarse 6.4% en el primero.

Sin embargo, ese programa se terminó en agosto, y los primeros indicadores de septiembre sugieren que la tendencia de mejora de la economía se ha revertido. Las ventas de vehículos domésticos ligeros se desplomaron en septiembre 34.1%, su mayor derrumbe desde octubre de 1986, para ubicarse a un ritmo anualizado de 6.7 millones, muy cerca de su mínimo de este ciclo en febrero de 2009 (6.4 millones). Esa cifra se compara con 10.1 millones en agosto y 8.1 millones en julio.

El sector manufacturero, medido por el ISM, inesperadamente se redujo a 52.6 frente a 52.9 en agosto, mientras que el ritmo de destrucción de empleo se aceleró a 263,000 frente a una caída en la nómina de 201,000 en agosto. Por tanto, luego de unos indicadores "menos malos" durante el verano, las cifras de septiembre están resultando de nuevo "menos buenas". Este contratiempo vuelve a poner en duda la salud de la recuperación económica una vez que se desconecta la respiración asistida que están otorgando los gobiernos y, por tanto, puede poner en consideración si hay espacio para que el rally prosiga.

2. La información empresarial también ha alentado el rally de las bolsas desde marzo (no hay que olvidar que su detonante fueron los anuncios de Bank of America y de Citigroup de que de nuevo estaban siendo rentables). Por eso, los ojos voltarán ahora hacia la temporada de reportes corporativos para el tercer trimestre que apenas acaba de iniciar y cuyos números deben ser escudriñados con mucho cuidado. No hay que perder de vista que hace un año el sistema financiero estaba al borde de la quiebra, lo que congeló los mercados de crédito, los precios de los activos vinculados a hipotecas se desplomaron, y las grandes instituciones financieras registraron pérdidas colosales. La fuerte contracción económica desencadenada por la paralización del sector financiero repercutió en los resultados empresariales de todos los sectores económicos.

A un año de esa debacle, con una base de comparación tan favorable, es de esperar que los beneficios corporativos mejoren por sí solos. Lo que se ha de ver ahora es si esa mejora, además de por la base de comparación, se debe a draconianos recortes de costos o, por el contrario, al aumento de las ventas y los ingresos, que es lo que interesa para corroborar si la recuperación ya está en marcha.

Para el tercer trimestre el consenso del mercado de Thomson Reuters estima que los beneficios corporativos caigan 24.8%, lo que encadenaría el noveno trimestre consecutivo de descenso en los beneficios. Especialmente golpeados se verán el sector de materiales, cuyo beneficio pueden hundirse 68%, y el de energía, con 64%, por el derrumbe en las cotizaciones de las materias primas y el petróleo respecto hace un año.

Sin embargo, los beneficios en el sector financiero pueden crecer en el tercer trimestre 59% ante la favorable base de comparación, y la estabilización de los mercados financieros y de los precios de las casas, lo que ha detenido la depreciación de los activos vinculados a hipotecas. Especialmente boyantes se ven los resultados de Goldman Sachs, JP Morgan y Morgan Stanley, que están acaparando el mercado de crédito de EU.

Para el cuarto trimestre, las estimaciones preliminares es que los beneficios corporativos para las empresas del S&P's 500 tengan un crecimiento explosivo de más de 60%. Aquí la base de comparación será de nuevo crucial: la construcción, la siderurgia, o las grandes minoristas, con un año nefasto en las ventas navideñas del año pasado, se verán muy beneficiados por este factor. Pero lo importante, como decimos, es si la mejora de los beneficios corporativos no se debe sólo a la base de comparación y a los recortes de gastos, sino también al crecimiento de las ventas y los ingresos en un contexto en el que se sigue destruyendo empleo y la tasa de desempleo prosigue una tendencia al alza. ●

### Indicadores relevantes

Instrumento	Valor 06-Oct	Var. % 7 días	Hace 7 días	Hace 3 meses	Hace 12 meses
TIE 28 días	4.91%	-0.33	4.93%	5.01%	8.67%
Cete 28 días	4.51%	0.00	4.51%	4.65%	7.99%
Cete 91 días	4.63%	-0.64	4.66%	4.72%	8.24%
Tasa Banxico	4.50%	0.00%	4.50%	4.50%	8.25%
Bono 10 años	7.84%	-1.01	7.92%	7.87%	8.52%
Bono 20 años	8.31%	-1.89	8.47%	8.52%	8.65%
Bono 30 años	8.61%	-1.71	8.76%	8.86%	8.68%
IPyC	29,685.73	0.86	29,432.0	23,359.9	20,884.7
Peso (1)	13.514	-0.20	13.542	13.372	11.993
Euro (2)	1.472	0.91	1.458	1.398	1.378
Libra (2)	1.591	-0.30	1.596	1.628	1.772
Yen (1)	88.76	-1.44	90.060	95.370	105.320
Real (Brasil) (1)	1.753	-1.96	1.788	1.954	2.039

(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 (%)

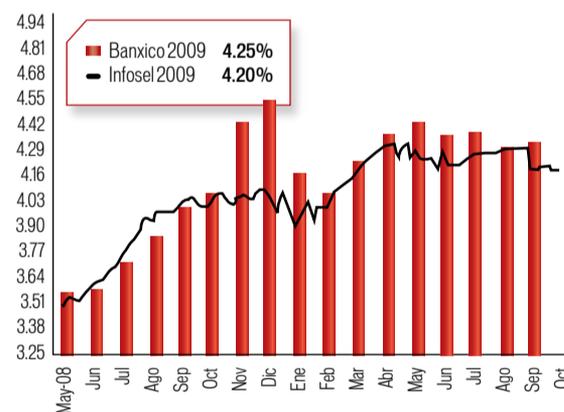
Continúa cayendo tasa inflación agosto, anual 5.08%, nivel más bajo desde mayo 2008.

Fecha	Consumidor	Subyacente	Mercancías	Servicios	Agropecuarios	Administrados	Productor
Ago-09	5.08%	5.01%	6.48%	3.80%	11.58%	0.65%	5.16%
Jul-09	5.44%	5.32%	6.79%	3.96%	12.14%	1.39%	4.99%
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%

Fuente: El Semanario Agencia con datos de Banxico.

### Expectativa de inflación 2009

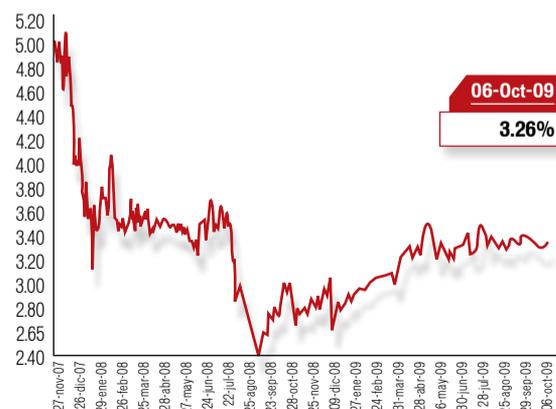
Precios oficiales podrían presionar al final del año.



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

### Bonos del Tesoro a 10 años

Bonos del Tesoro bajan con respecto de semana anterior.



Fuente: El Semanario Agencia.



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



### Riesgo país

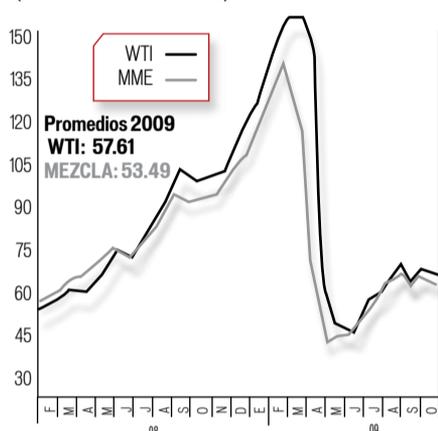
Baja riesgo país con respecto de la semana anterior 186 pts.



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

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

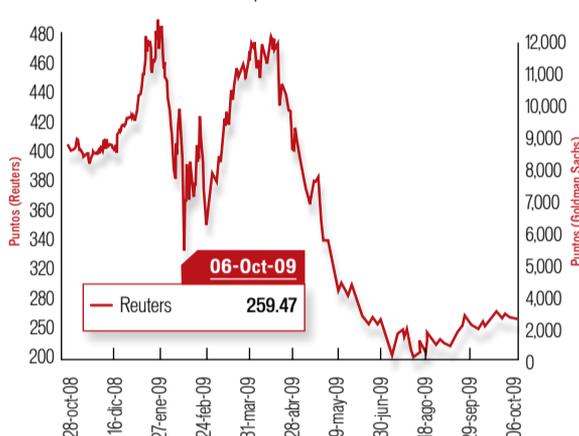
(Precio Promedio Mensual)



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.

### México entre 15

	Periodo	PIB Var. Trim.	PIB Var. Anual	Periodo	Desempleo	Periodo	Inflación	Periodo	B. Comercial*/**	Periodo	P. Industrial %
México	II-09	-1.1	-10.3	Ago-09	6.28	Ago-09	5.08	Ago-09	-834	Jul-09	-6.54
Argentina	II-09	0.3	-0.8	II-09	8.8	Ago-09	5.90	Ago-09	1,155	Ago-09	-1.40
Alemania	II-09	0.3	-5.9	Ago-09	8.3	Ago-09	0.00	Jul-09	12,500	Jul-09	-16.90
Brasil	II-09	1.9	-1.2	Ago-09	8.1	Ago-09	4.36	Sep-09	1,300	Ago-09	-8.40
Canadá	II-09	0.1	-3.6	Ago-09	8.7	Ago-09	-0.80	Jul-09	-1,427	Jul-09	-0.50
Corea	II-09	2.6	-2.2	Ago-09	3.7	Ago-09	2.16	Ago-08	1,671	Jul-09	0.73
Chile	II-09	2.3	-4.2	Jul-09	10.8	Ago-09	-1.00	Ago-09	883	Ago-09	-3.80
China	II-09	ND	7.9	I-09	4.3	Ago-09	-1.20	Ago-09	15,700	Ago-09	12.30
España	II-09	-1.1	-4.2	Jul-09	18.5	Ago-09	-0.80	Jun-09	-3,235	Ago-09	-13.10
EU	II-09	-1.0	-3.9	Sep-09	9.8	Ago-09	-1.40	Jul-09	-32,000	Ago-09	0.80
Francia	II-09	0.3	-2.6	Jul-09	9.8	Ago-09	-0.20	Jul-09	-1,287	Jul-09	-13.00
India	II-09	ND	6.1	ND	ND	Ago-09	11.70	Ago-09	-8,400	Jul-09	6.80
Italia	II-09	-0.5	-6.0	I-09	7.4	Ago-09	0.10	Jun-09	-631	Jul-09	-18.20
G. Bretaña	II-09	-0.7	-5.5	Jul-09	7.9	Ago-09	1.60	Jul-09	-6,480	Jul-09	-9.30
Japón	II-09	0.6	-7.2	Ago-09	5.5	Ago-09	-2.20	Ago-09	235	Ago-09	-18.70

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			
	2005	2006	2007	2008	PERIODO	2009	2009	2010
PIB (1)	3.20	5.15	3.32	1.38	II-09	-10.30%	-7.20	2.80
PIB en Dls. (2)	850,140	952,148	1,025,603	1,096,293	II-09	856,333	---	---
Inflación (3)	3.33	4.05	3.76	6.53	Agosto, 09	5.08%	4.29	4.28
Desempleo (4)	3.58	3.58	3.70	3.97	Agosto, 09	6.28%	---	---
Empleo (5)	428,708	616,929	528,890	379,193	Agosto, 09	-104,046	-596,000	238,000
Salarios (6)	4.53	4.70	4.49	4.67	Agosto, 09	4.31%	4.43%	4.42%
Saldo Bza. Com. (7)	-7,587	-6,133	-10,073	-17,261	Agosto, 09	-834	-11,243	-14,206
Reservas Netas (8)	68,669	67,680	77,894	85,274	3-Oct-09	78,302	---	---
Inv. Ext. Dir (9)	21,977	19,428	27,528	22,481	II-09	4,649	14,969	17,180
Tipo de cambio (10)	10.89	10.90	10.93	11.15	7-Oct-09	13.49	13.37	13.42
Cetes 28 días (11)	8.22	7.23	7.35	8.02	7-Oct-09	4.51%	4.52	5.43
Balance Público (12)	-10,125	9,934	4,810	-7,946	Agosto, 2009	-100,209	2.20%	2.60%

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.

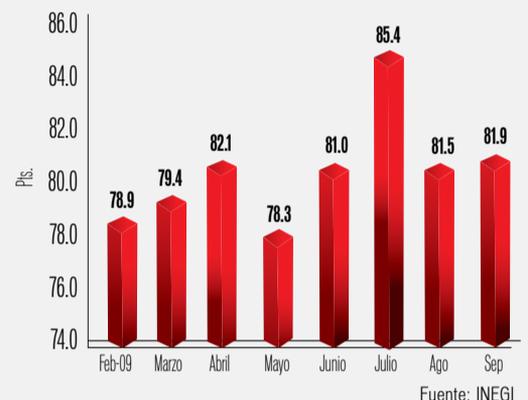
Fuente: Las proyecciones corresponden a la encuesta mensual que realizó el Banco de México para diciembre entre 32 grupos de análisis y consultorías económicas. (INEGI, Banxico, IMSS, SHCP, STPS)

## SEÑALES Y TENDENCIAS

### Confianza consumidor marca mínima alza

En septiembre, el índice de confianza del consumidor marcó 81.9 puntos, lo cual significa una mínima alza de 4 pb respecto de lo que registró en agosto. Sin embargo, respecto al mismo mes de 2008, el índice registró una disminución de 7.6% que, según el INEGI, responde a la mala percepción que gravita en los miembros del hogar alrededor de la situación económica presente y futura, pero también a la situación económica real del país.

### ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR



### Autopartistas, sigue la crisis

De junio de 2008 a junio pasado, en la industria nacional de autopartes se perdieron 141,898 empleos, informó Agustín Ríos, presidente de la INA. Según el dirigente, en la actualidad las plantas del ramo operan a 44% de su capacidad y ello provocó dos cosas: la caída de empleos en la industria en los últimos 12 meses y que el valor de la producción de autopartes se redujera de 58,000 mdd a sólo 44,000 mdd.

### ¿Fin de la crisis? Ahí viene 2010

La economía mundial podría sufrir un revés en 2010, debido a que los gobiernos tienen previsto retirar en dicho año gran parte de los estímulos económicos creados para enfrentar la crisis, advirtió el presidente del Banco Mundial, Robert Zoellick. El dirigente también destacó que, además de lo anterior, lo que podría presionar a los países es el aumento de sus niveles de endeudamiento por el incremento en las tasas de interés. Así, la recuperación podría verse estancada.

### El menor desempleo urbano en AL

Según la CEPAL y la OIT, México registró la menor tasa de desempleo urbano de América Latina y el Caribe, esto ya que en el primer semestre de 2009 ésta ascendió a 6.3% mientras que en el resto de los países de la región se ubicó en 8.5% y en dicho nivel se espera podría cerrar el año.

### Vencimientos de deuda corporativa a LP

Monto en circulación (mdp)	Fecha de emisión	Fecha de vencimiento	Tasa	
PMXCB 03-2	13,500	30-Ene-04	8-Oct-09	Cetes 182 + 0.65
GEO 05	500	30-Nov-05	29-Oct-09	TIE 28 + 1.7
PATCB 04	57	29-Oct-04	19-Nov-09	TIE 28 + 1.5
CIE 06	500	8-Dic-06	4-Dic-09	TIE 28 + 1.79
FACILSA 06-2	25	18-Dic-06	28-Dic-09	TIE 28 + 1.90
CITIMEX 08	45	19-Jun-08	31-Dic-09	TIE 28 + 2.0
COLLAD 08-2	212	15-Ago-08	29-Ene-10	TIE 28 + 1.95
BNORTCB 06	75	24-Feb-06	2-Feb-10	Cetes 28 + 0.38
PMXCB 05	12,513	11-Feb-05	4-Feb-10	Cetes 91 + 0.51
CITIMEX 08-4	676	31-Jul-08	8-Feb-10	(3%) o RPAR
PATRIMO 08	350	10-Abr-08	11-Feb-10	TIE 28 + 1.40

Fuente: Accival-Banamex



# LO BARATO ESTÁ DE MODA

♦ La cadena de tiendas Uniqlo, fundada en Japón, se coló a la feroz competencia de la moda masiva y busca arrebatarle el trono a firmas como Zara o Gap. Por ahora las prendas caras parecen estar proscritas, pero no la calidad y el buen gusto.

**A** Tadashi Yanai no le va tan mal en esta recesión. Al igual que McDonald's Corp. y las aerolíneas de bajo costo, la ropa de precios moderados está en auge. Hay comida rápida y existe Fast Retailing Co., la empresa que fundó el hombre más rico de Japón y que se está volviendo cada vez más internacional. Es una dinámica de la que Japón necesita más.

Está de moda la ropa chic económica, y la marca Uniqlo de Yanai está floreciendo en el planeta. La próxima parada: París, donde Uniqlo está abriendo su tienda emblemática en la Rue Scribe. No es tanto una cuestión de arrogancia como de realidad. Incluso después de haberse expandido en China, Hong Kong, Singapur, Corea del Sur, el Reino Unido y Estados Unidos, la empresa de Yanai realiza alrededor de 90% de sus ventas en Japón.

Eso estaría bien si no fuera porque la población japonesa envejece



con rapidez. El 23% de los japoneses tiene más de 65 años, mientras que menos de 13% son menores de 15 años. Los ejecutivos necesitan mirar más y más al exterior. La globalización significa que las cadenas extranjeras de ropa están irrumpiendo en el mercado nipón, mientras que los japoneses se están alejando de las marcas de lujo.

Hace tres años, era difícil encontrar a una japonesa que no tuviera una bolsa Louis Vuitton o tres en el ropero. En estos días, se desplazan entusiastamente hacia H&M, Zara, Forever 21 y The Gap. Fast Retailing está, en definitiva, en el lugar exacto en el momento apropiado.



Es un fenómeno global. Miren la popularidad de empresas como la neoyorquina Saja, que gana con vestidos de boda de estilo y precios razonables. La brusca fascinación de Japón por cosas económicas es desestabilizadora para marcas como Prada y Hermès, que florecieron durante mucho tiempo en la mayor economía de Asia.

#### DE COMPRAS EN ¿WAL-MART?

Culpe de ello a una mayor seguridad en sí mismas. Pocas japonesas creen que necesitan marcas selectas para usar o sentirse a la moda.

La recesión, también. La reciente caída de la economía ha hecho lo que las anteriores no pudieron: llevar a los japoneses a Wal-Mart.

La vuelta a la deflación está generando ganancias para Seiyu Ltd., una subsidiaria propiedad de Wal-Mart Stores Inc. Los precios de los consumidores tuvieron la mayor caída en por lo menos 38 años en agosto, aumentando el riesgo de que la prolongada caída de los precios pueda obstaculizar la recuperación de Japón de la recesión más profunda de la posguerra.

Uniqlo está obteniendo el mayor provecho de ello. Las campañas de marketing de la com-



En las pasarelas, Uniqlo no le pide nada a las grandes firmas de moda. Las mejores modelos portan sus creaciones que en Asia y Europa comienzan a ganar prestigio por su calidad y vanguardia. Pero también en las pasarelas virtuales Uniqlo comienza a marcar la pauta. Su sitio de internet con galerías, videos de última generación y todo tipo de recursos atrapan a los consumidores que seleccionan las prendas conociendo hasta el último detalle. Ropa simple

pero de buen gusto, así definen sus seguidores la moda de Uniqlo. El nombre de su marca proviene de la unión entre las palabras: "unique" y "clothing". Sin embargo, también se asegura que se trata de una tienda sin marca en donde toman lo mejor de Gap con la apuesta por lo clásico y los colores lisos, de Zara con un derroche arquitectónico, las pinceladas de tendencia pero sobre todo el precio de H&M como el gran elemento diferenciador. En este octubre, la diseñadora alemana Jil Sander lanzó su nueva colección para Uniqlo que se presentó en las principales tiendas de Europa y Asia. La nueva colección de invierno +J at Uniqlo está conformada, de acuerdo con avances presentados, por trajes sastre, tejidos y accesorios para hombres y mujeres, todo a precios que van desde los 39 a los 149 dólares. En Nueva York, Uniqlo, desde 2006, se convirtió en un verdadero dolor de cabeza para Soho, la reina de la moda en la Gran Manzana.

celulares, que cuentan con algunos de los productos más avanzados del mundo. Y no obstante, los ejecutivos no se preocupan de hacer que sus productos sean globales. Eso está bien cuando la cantidad de población estaba de su lado. Pero la decreciente población japonesa y un mercado saturado significan que ahora no tienen más alternativa que lanzarse al exterior en busca de crecimiento.

Si bien Japón parece tener un adelanto de años en lo que hace a innovación de telefonía celular, saca poca ventaja internacional de ello. Los expertos lo llaman el "síndrome Galápagos". Las compañías producen fascinantes e innovadores aparatos en aislamiento. Uniqlo no está interesado en cometer ese error.

#### NATURALEZA DE LA CONTRACCIÓN

Algo más que Japón puede aprender de Yanai se refiere a la naturaleza de esta contracción.

El cambio hacia un consumo consciente de los costos no es una moda pasajera que vaya a esfumarse cuando vuelva el crecimiento.

Puede apostar, por ejemplo, a que las familias van a dejar de lado la cerveza "happoshu", de bajo contenido de malta, cuando las cosas se estabilicen. La prensa local está llena de referencias a la creciente popularidad de esta bebida de bajo contenido de malta y alcohol que es algo parecida a la cerveza, y es más barata debido a una zona gris en el código impositivo. Eso mismo no puede decirse del repentino afán de las devotas de la ropa de moda por las tiendas de ropa usada.

La perspectiva de Japón es el mayor motor de dinamismo. La obsesión con el fortalecimiento del yen es un recordatorio de cuán frágil es la economía. Con el desempleo a niveles

récord, la deflación en marcha y la falta de confianza de los japoneses en sus dirigentes, las familias se enfrentan a un futuro difícil.

La asimétrica demografía de Japón, con sus 126 millones de habitantes, tiene a los veinteañeros dudando de la solvencia del sistema nacional de pensiones. Dentro de 30 años, su generación estará sosteniendo el retiro de otras mucho mayores que la precedieron. De aquí el deseo de ahorrar más ahora.

Uniqlo ha adoptado ese punto de vista y se expande en el exterior con una urgencia de la que carecen muchos sectores de la economía. Está llevando su ropa interior en esa dirección también. ●

Por William Pesek / Bloomberg

pañía cuentan con una difusión generalizada en Japón. Sus vaqueros, suéteres, camisetas y ropa interior a precios accesibles son fabricadas en China bajo estricto control. La calidad está próxima a los elevados estándares exigidos en Japón. Hago todo tipo de compras ahí con regularidad, desde camisetas a la moda hasta la llamada ropa interior cálida, que es notablemente cálida dado su escaso espesor. Agregan una capa o dos en el invierno.

Está bien, demasiada información. No obstante, usted se sorprendería de cuántas conversaciones en Japón incluyen menciones de la

ropa interior cálida. Bueno, Yanai espera tomar por asalto Francia con su ropa interior que genera calor y otras prendas de la marca Uniqlo.

Es parte de los planes de multiplicar por diez veces las ganancias antes de impuestos de Fast Retailing para 2020. La compañía espera tener 4,000 tiendas Uniqlo en el mundo para 2020, frente a las 866 que tenía al 31 de agosto. La marca Uniqlo aprovecha el creciente interés global en todas las cosas japonesas, sea comida, diseñadores o entretenimiento.

He aquí una lección para el Japón corporativo. Tomemos las empresas de teléfonos





## ACEITE DE OLIVA

El aceite vegetal obtenido del olivo es utilizado en el mundo con distintos fines. Entre los más frecuentes están, por supuesto, el culinario y el medicinal.

**E**l aceite de olivo es extraído directamente de la aceituna, nombre con el que se conoce comúnmente al fruto del olivo. De hecho, 90% de la cosecha mundial de olivas es destinada a la elaboración de dicho aceite.

Su consumo se da típicamente en el mediterráneo, especialmente en España, Italia y Grecia, países que además acaparan las tres cuartas partes de la producción mundial. Y aunque su uso data desde los egipcios, hoy es junto con el pan y el vino, uno de los acompañantes culinarios predilectos.

### LA ELABORACIÓN DEL ACEITE SE PUEDE RESUMIR EN CUATRO PASOS:

1. **Recolección:** para optimizar la extracción del aceite, las aceitunas deben tener entre seis y ocho meses al momento de su recolección. Este tiempo acredita su madurez y por lo tanto su alto contenido graso. Normalmente la cosecha en los olivares inicia a finales del otoño.



Di Bernardo, productor de aceite de oliva.

Bloomberg / Adrian Moser

# El acompañante perfecto

Una vez recolectadas, las olivas se lavan y almacenan en lo que antes se llamaba "troje". Su almacenamiento no puede ser mayor a 24 horas, de lo contrario la calidad del aceite puede menguar.

2. **Molido:** una vez apiladas, las aceitunas son molidas o prensadas. La intención es únicamente romper los frutos y de este modo prepararlos para que a lo largo del proceso puedan soltar el aceite contenido.

3. **Batido:** la pasta obtenida de la molienda se somete a un batido, es entonces cuando comienza la extracción del aceite. En esta etapa del proceso la temperatura es determinante para lograr una masa de consistencia y propiedades justas.

4. **Extracción:** durante esta parte del proceso se trabaja con la masa obtenida del batido. El objetivo es separar el aceite del resto del contenido: agua, hueso, piel, etc... La mezcla restante puede someterse a una nueva extracción hasta tres veces, y aunque esto garantiza el aprovechamiento del fruto, no garantiza la calidad del aceite.

Para obtener un litro de aceite de primera extracción, se necesitan alrededor de cinco kilos de aceitunas. Es a este tipo de extracción al que se conoce como "aceite de oliva virgen". Los aceites de oliva vírgenes son utilizados con frecuencia como aderezos para ensaladas, pastas, pan salado e incluso alimentos conservados como atún, sardinas, verduras, carne, etc...

### ALGUNOS DE LOS TIPOS DE ACEITE DE OLIVA MÁS RECONOCIDOS SON:

**Aceite de oliva extra virgen:** como ya mencionamos, es obtenido de aceitunas recién procesadas. Cuenta con sabor y olor libres de defectos.

**Aceite de oliva virgen:** cuenta con el mismo proceso de elaboración que el extra virgen, pero por alguna variación en el método de obtención presenta defectos que aunque imperceptibles al consumidor, le restan calificación.

**Aceite de oliva:** es un aceite de oliva refinado a partir de los aceites que presentaron defectos. Pierde el nombre de virgen ya que es sometido a procesos

químicos o térmicos para su purificación.

Existen otros tipos de aceites de oliva generados a partir del orujo, la mezcla resultante del batido. Estos pueden variar en calidad o propiedades, sin embargo siguen siendo susceptibles a su comercialización y consumo.

Por su sabor y sobre todo por su contenido en ácidos grasos y antioxidantes, su consumo es altamente recomendable. En este asunto no hay distinciones: dorado, claro u oscuro; en pasta, con pan o ensalada, sólo procure comerlo crudo, esto garantiza la permanencia de sus propiedades intactas. ●

POR: Alexandra Campos



**TIEMPO DE EMPANADA®**  
**EL PRIMER TIEMPO DE TODOS LOS TIEMPOS**  
**1er Festival de la empanada**  
 Del 5 de octubre al 15 de noviembre de 2009



AEROPUERTO T1 Y T2 · CANCÚN · ACAPULCO DIAMANTE · ESMERALDA · GUADALUPE DÓN · INSURGENTES · LERMA · SANTA FE · PALMAS · SATÉLITE · VALLARTA · ECATEPEC · PUEBLA · CHILFANCINGO · ACAPULCO · QUERÉTARO · INTERLOMAS · TUXTLA GUTIÉRREZ · REFORMA · PACHUCA



## RECOMENDACIONES

## LIBROS

**MÁS QUE UN JUEGO****BRIAN BILLICK** / Simon & Schuster

El presente, pero sobre todo el futuro de la NFL, es el tema central de este libro que narra cómo la poderosa organización se encuentra en el pináculo del éxito y la popularidad; sin embargo, un problema la persigue: la necesidad de generar más dinero. El ex entrenador de los Cuervos de Baltimore, Brian Billick, narra esta paradoja a la que se enfrenta el deporte más popular en EU y habla también de las presiones a las que se enfrentan los dirigentes de la NFL para mantener contentos a los empresarios, a los anunciantes, a los seguidores y cómo los jugadores están sujetos a una constante presión. Para los fans de este deporte, *Más que un juego* aporta elementos de análisis para entender el porqué de las estrategias adoptadas por sus dirigentes. También se ocupa de la incursión de los medios y las nuevas tecnologías en la búsqueda de más seguidores.

**Precio: 25 dólares**  
De venta en Amazon, [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

## EVENTO

**LOS HEREDEROS** / Documental

Galardonada con 16 premios internacionales, entre los que destaca el Ariel 2009, Coral de La Habana y ganadora del Festival Cinematográfico de Chile, entre otros, *Los herederos* retrata la vida de la niñez en las zonas rurales de diferentes estados de la República Mexicana. Esta es una producción que, paso a paso, presenta al espectador las circunstancias en las que miles de niños se ven obligados a vivir largas jornadas de trabajo, en condiciones inhumanas. Necesidad y resignación son los principales temas de este documental dirigido por Eugenio Polgovsky.

**Cineteca Nacional, Cinemark, Cinemex y Cinépolis**

## OCIO Y NEGOCIO

Luis Ramón Carazo

**“CERRÓ LA CHICA”**

La temporada de novilladas en la Plaza México concluyó con un cartel integrado por el queretano Santiago Fausto, el tlaxcalteca Sergio Flores y la yucateca Lupita López, con novillos hidalguenses de San Judas Tadeo, propiedad de don Salvador Rojas.

Doce fueron los festejos que se celebraron; de ellos, los tres novilleros que actuaron el domingo cuatro de octubre fueron los más destacados durante la temporada.

Lupita López, triunfadora en los festejos de novilleros; Sergio Flores y Santiago Fausto triunfadores en los de novilleros; los tres con distintas características en su toreo pero al fin y al cabo prospectos brillantes para el futuro.

A mí en especial me parece que Sergio Flores, por su innata combinación de técnica y arte, tiene los elementos para convertirse en un importante matador de toros.

Santiago Fausto, por su parte, combina arrebatado con clase y el queretano bien pudiera también llegar con fuerza a la alternativa; tome nota que el domingo cuatro de octubre toreó en la plaza México, después de recuperarse de un percance que sufrió en Guadalajara.

Lupita López tiene el don de la inspiración, aunque en el último festejo se le vio mal con la espada (hasta ver cómo el novillo regresaba a los corrales), es atractiva en el cartel que le coloquen.

Los novillos de San Judas Tadeo, en presencia y en comportamiento decepcionaron; aun así, Santiago Fausto, con todo y protestas, salió en hombros por obtener una oreja de cada novillo y Sergio Flores por meritoria faena una oreja se llevó del segundo de su lote.

Esta semana se anuncia la Temporada Grande que inaugura, Dios mediante, entre otros, el 8 de noviembre Enrique Ponce; ya me extenderé al respecto. ●

## DISCOS

**BACKSPACER****Pearl Jam** / Rock

Con más de 15 años de carrera, nueve álbumes de estudio grabados hasta la fecha, esta banda originaria de Seattle, Estados Unidos, es la única sobreviviente del movimiento “grunge” de la década de los 90. Por ello, reclaman su lugar en la música con esta nueva producción, *Backspacer*, disco que produjo el reconocido Brendan O'Brien, con el cual ya hicieron mancuerna en el álbum *Yield* de 1998. Una diferencia notable en esta producción es el tiempo de ejecución de cada una de las canciones, ya que no sobrepasan de los tres minutos. Las letras, indudablemente, tienen el sello de Vedder. Ahora con un sonido más *new wave*, Pearl Jam hace gala de su madurez musical y quizás veamos uno de sus mejores trabajos hasta ahora.

**PRECIO** 195 pesos[www.mixup.com.mx](http://www.mixup.com.mx)**COME TO LIFE****Natalie Imbruglia** / Pop Rock

Uno de los discos más esperados ha sido el de esta cantante y actriz australiana; su última producción *Counting Down The Days* (2005), fue bien recibida por el público. Tan sólo en la primera semana se ubicó en el primer sitio de ventas en el Reino Unido. Cuatro años más tarde se ha enrolado una vez más entre micrófonos, cables, mezcladoras y horas extenuantes de grabación, pero al parecer todo ha valido la pena. Con su singular timbre de voz, esta ojiazul nos entrega un disco conformado por diez canciones, del cual se desprende el sencillo “Want”, escrito en conjunto con el fan más famoso que ha tenido, Chris Martin, vocalista de Coldplay. Excelente adquisición para nuestra colección.

**PRECIO** 280 pesos[www.mixup.com.mx](http://www.mixup.com.mx)

POR Alx Ramírez

## LO QUE NO SE PUEDE PERDER

**A LA VELOCIDAD DE LA LUZ** / Fotografía

“Ojos inmortales, manos extendidas, labios de lapislázuli, piel futura, delicada. Rostros que viajan por un presente que ya ha sido y llegan al presente que aún no es”. Una serie de fotografías impregnadas con aroma de mujer, todas ellas resaltan la belleza de las mismas. Ilusión, esperanza, desamor, soledad, hambre, sollozos, envidia, sensibilidad,

poder... toda una descripción del ser humano. La exposición se compone de 40 fotografías digitales con un estilo muy característico del autor, que se encarga de manejar diferentes texturas y relieves. Realizadas por Gerardo Gudinni Cortina. Exposición de la que seguramente te enamorarás.

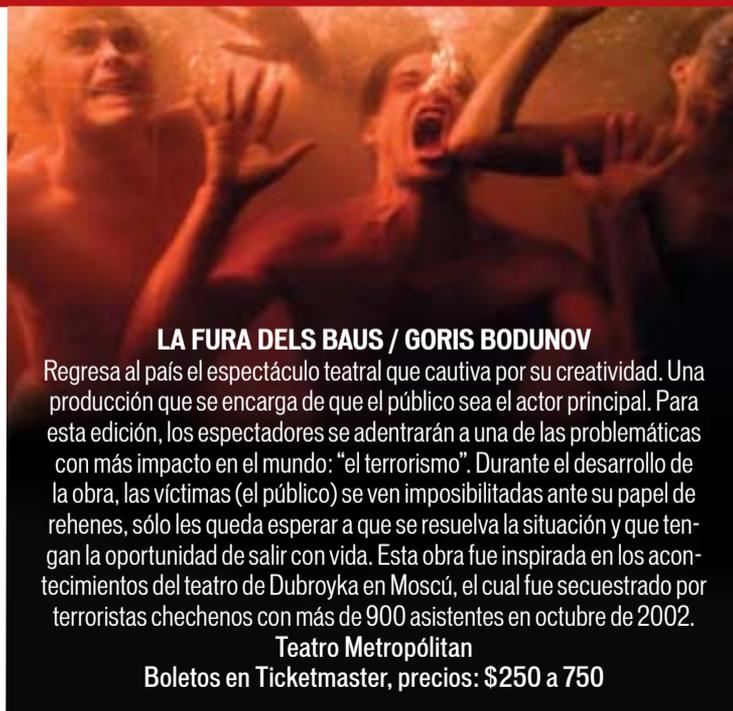
**Vicente Suárez 41, Condesa**

**LA FURA DELS BAUS** / GORIS BODUNOV

Regresa al país el espectáculo teatral que cautiva por su creatividad. Una producción que se encarga de que el público sea el actor principal. Para esta edición, los espectadores se adentrarán a una de las problemáticas con más impacto en el mundo: “el terrorismo”. Durante el desarrollo de la obra, las víctimas (el público) se ven imposibilitadas ante su papel de rehenes, sólo les queda esperar a que se resuelva la situación y que tengan la oportunidad de salir con vida. Esta obra fue inspirada en los acontecimientos del teatro de Dubroyka en Moscú, el cual fue secuestrado por terroristas chechenos con más de 900 asistentes en octubre de 2002.

**Teatro Metropolitano**

**Boletos en Ticketmaster, precios: \$250 a 750**

**UNA SURREALISTA EN MÉXICO**

Selección de 80 obras creadas por la artista a lo largo de casi cuatro décadas con técnicas como la acuarela, dibujo, collage, pintura y arte objeto. Alice Rahon, poeta, diseñadora, guionista y pintora, mezcla su obra con fotografías, poemas, manuscritos, diarios, correspondencia y demás artículos de su vida personal. Miembro del grupo de artistas exiliados en México como Remedios Varo y Leonora Carrington, su obra se aleja de las propuestas de sus contemporáneos y se caracteriza por sus creaciones profundamente ligadas al surrealismo y, al mismo tiempo, determinadas por la experiencia en tierras mexicanas.

**Museo de Arte Moderno**

POR Tatiana Gutiérrez

**BBVA** Bancomer

# Engrandece tu negocio y disfruta de un viaje para lo que quieras.



**¡Gana un boleto de avión viaje redondo con una noche de hotel 5 estrellas a cualquier destino de México!**

**Con sólo incrementar en \$50,000 M.N. tu saldo promedio mensual.**

Usa tu viaje como herramienta de negocios, premia a tus mejores clientes o a tus más fieles proveedores o empleados, úsalo para cumplir tus deseos de viajar o para lo que quieras, también puedes regalarlo porque es 100% transferible.

Si dispersas tu nómina en Bancomer, sólo incrementa en \$40,000 M.N. tu saldo promedio mensual.

Acude a cualquier Sucursal Bancomer.

Negocios PyMEs Bancomer

**engrandécete**

Más información sobre concepto, términos, requisitos de contratación y monto de las comisiones en:  
[www.bancomer.com.mx/negocio](http://www.bancomer.com.mx/negocio)



**adelante.**

Promoción válida en territorio nacional del 1° al 31 de octubre de 2009, sólo para cuentas de cheques en moneda nacional participantes: Versátil Negocio, Versátil Comercio, Maestra Negocio o Mediana Empresa. Limitado a un boleto de avión con una noche de hotel por cuenta. En cuentas participantes el saldo promedio mensual de octubre de 2009 deberá ser superior cuando menos en \$50,000.00 M.N. con respecto al saldo promedio de septiembre de 2009. Los clientes que en dicho periodo realicen al menos una dispersión de nómina con cargo a la cuenta de cheques participante, sólo requerirán incrementar el saldo promedio mensual en \$40,000.00 M.N. El saldo promedio mensual se determinará multiplicando el saldo promedio por el número de días del periodo (datos incluidos en el estado de cuenta) y dividiendo el resultado entre los 31 días del mes de octubre. Los ganadores serán notificados por correo electrónico o correo directo a partir del 15 de noviembre de 2009 y deberán acudir a la sucursal con su Ejecutivo Bancomer para solicitar el código de redención de su viaje, debiendo presentar su identificación oficial y proporcionar el número de su cuenta ganadora. Condiciones: Para hacer la reservación el cliente debe llamar, con 1 mes de anticipación a la fecha en que desea viajar, al 01800 30 PYMEs (79637) disponible de lunes a viernes de 8:00 a 18:00 horas (horario del centro), proporcionar su código de redención, los datos de la persona a quien asignará el boleto de avión con noche de hotel y el número de su Tarjeta de Crédito (preferentemente Bancomer) o Tarjeta de Débito Negocios Bancomer en la que se cargarán los impuestos. La promoción no aplica en las siguientes fechas: del 21 de diciembre de 2009 al 8 de enero de 2010 ni del 20 al 22 de marzo de 2010. Fecha límite para viajar: 25 de marzo de 2010. Fecha límite para reservar: 25 de febrero de 2010. El viaje incluye: a) 1 boleto viaje redondo vuelo nacional, en rutas directas por Mexicana u otra aerolínea disponible en la localidad. El IVA, TUA y emisión de boleto son a cargo del cliente, monto máximo a pagar 80 dólares americanos. Una vez emitido el boleto será intransferible. b) 1 noche de hotel gratis en territorio nacional, habitación sencilla en hotel 5 estrellas autorizado para la promoción, válido en la localidad de la ciudad destino del viaje reservado. Los impuestos son a cargo del cliente, monto máximo a pagar 10 dólares americanos.