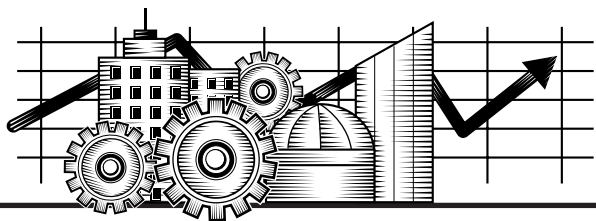


MARCAPASOS



La primera revisión de la controvertida Reforma Fiscal aprobada por el Congreso se dará hoy, cuando la Secretaría de Hacienda informe sobre la situación de las Finanzas Públicas al primer semestre del año.

Los expertos vaticinan que la recaudación por ISR continuará en ascenso y el IVA mostrará un mejor comportamiento, **aunque otros impuestos, como el suentario, seguirán mostrando una marcada debilidad.**

Hoy se vence el permiso que la Secretaría de Economía otorgó a Avantel para que regularice la situación de su estructura accionaria.

Esta empresa es propiedad de los estadounidenses **Citigroup**, con el **55 por ciento** de las acciones, y de WorldCom, con el **45 por ciento.**

Según la Ley de Inversión Extranjera establece que los capitales foráneos sólo pueden tener hasta el 49 por ciento de las acciones de las empresas de telefonía fija como es el caso de Avantel.

Fuentes cercanas al proceso comentaron que **la empresa podría solicitar una nueva prórroga que vencería a mediados de septiembre.**

Aunque el Secretario de Gobernación Santiago Creel asistió puntual a la ceremonia de canonización de Juan Diego, **por la tarde plantó a los integrantes del Consejo Coordinador Empresarial.**

Los miembros del CCE tenían programada una cita a las 19:00 horas para adelantar los trabajos en materia de competitividad. Sin embargo, Creel Miranda avisó unos minutos antes que no iría.

MITOS Y REALIDADES

POR GERARDO VALDEZ R.

Mito: HAY QUE DAR AUTORIDAD ABSOLUTA AL EJECUTIVO PARA NEGOCIAR Y REGULAR EL COMERCIO EXTERIOR, LA INVERSIÓN EXTRANJERA, LA PETROQUÍMICA, EL SECTOR ELÉCTRICO, ETCÉTERA.

Realidad: así como alguna vez se estableció la separación de la Iglesia y el Estado, ahora debería concretar la separación de este último de TODA la economía, prohibiéndole al Gobierno, en todos los niveles, que tenga injerencia donde sólo la población civil debe decidir. Esta acción no sólo evitaría costosísimos y recurrentes errores gubernamentales, sino que además provocaría una inmensa creación de riqueza en el país entero. La fórmula se llama capitalismo.

gerardovaldez@mac.com

MARKETER

Bomba de tiempo

Por **Horacio M. Marchand**



Esto ocurre todos los días en el mundo de la administración profesional. Algunos directivos están tan obsesionados por sus **bonos anuales** y compensaciones variables, que sacrifican el sentido común y llevado al extremo, a la ética.

Y se incurre en la mentira. Los empleados mientan a sus colegas y a sus jefes; los jefes a sus subordinados y jefes; y los jefes de los jefes al **Consejo de Administración**. Algunas empresas públicas incluso mientan al público inversionista. Todo por el bono anual de los ejecutivos en turno; a la fregada con el futuro, viva el bono de este año.

¿Se le está haciendo un daño irparable al negocio? Qué importa. Todo está calculado para que la bomba no explote durante la gestión actual, quizá le toque a los que vienen.

Y cuando llegan los nuevos y ven el grado de descomposición de los **activos intangibles**—marcas, motivación y capacitación del personal, lealtad de clientes, propiedad intelectual, sistemas de información— en lugar de arreglar los fundamentales del negocio de raíz, el tema de las juntas es “¿Cómo le hacemos para cumplir las metas de nuestros jefes—aunque sean míopes y lejanas de la realidad— para sacar nuestro bono?”

Y la bomba de tiempo sigue corriendo. Y se sigue pasando de mano en mano hasta que el negocio ya no puede más, y se explota al pobre desafortunado en su cara.

Lo despiden, se busca otro, y a menos que sea una persona extraordinaria, se le vuelve a despedir porque el negocio no mejora, y así sucesivamente.

El **turnover “expert”**, **Al Chainsaw Dunlap**, que se la pasaba de negocio en negocio haciendo masacres de personal siguiendo el esquema de entre menos burros más olotes, finalmente fue despedido de la compañía **Sunbeam**, cuyos miembros del Consejo pudieron apreciar que el problema no se limitaba a reducir gastos.

Este fenómeno apela al problema de cómo evaluar a los ejecutivos que manejan un negocio, y más complejo

En los negocios también se da el fenómeno de la bomba de tiempo: se saquea al negocio y se le invierte sólo a que mejoren los números del ejercicio en curso. Se sacrifica el futuro por el presente, hasta que eventualmente llega otro pobre iluso y asume la dirección de este anémico negocio. Y le cae la bomba de tiempo.

aún, a qué plazo. Dicho lo anterior, no todo cae bajo la responsabilidad del empleado “ambicioso”, sino que se podría argumentar que éste tan sólo responde directamente a un esquema de compensación previamente definido. Y es aquí donde se pone complicado:

Evaluación con base a ventas y crecimiento.

Está obsesionado con el crecimiento *per se*, puede quitarle energía a la parte de control administrativo, financiero u organizacional. Todos los negocios requieren de pausas de consolidación y de perseguir otros objetivos adicionales.

Evaluación con base a utilidades de operación.

Esto parece llegar a un nivel más profundo. El riesgo aquí es aplicar el principio de “entre menos burros más olotes”. Cortar gastos e inversiones de mucho potencial futuro como: capacitación de personal, investigación y desarrollo, branding, sistemas de información, puede provocar un daño serio con el fin de incrementar irresponsablemente las utilidades de corto plazo.

Evaluación con base al rendimiento del capital de los inversionistas. También conocido como **EVA**—Economic Value Added—, esta métrica compara en el sentido económico el costo de oportunidad del capital invertido. El problema aquí es en qué momento se hace la evaluación en función de la variabilidad de los ciclos, así como el impacto que tienen los intereses personales de los inversionistas.

Flujo de Efectivo.—Una quiebra es la falta de efectivo para seguir operaciones normales en un negocio. Puede existir un negocio muy rentable, pero incapaz de generar flujo. *Cash is King*.

Valor de la acción en Bolsa.—Para muchos esto es lo que realmente vale una empresa. El Valor de Mercado, también llamado **MVA**—Market Value Added—ha demostrado que al atar las compensaciones de los directivos al

Integrados a la ola de los Amigos de Fox de buscar resquicios jurídicos para retrasar la caída de la guillotina, la nueva generación de banqueros se topó con un golpe inesperado de mala suerte: en sentido contrario a la costumbre, el juez de la causa le dijo no a la posibilidad de convertir en definitiva la suspensión provisional en el juicio de amparo que habían promovido.

Por **Alberto Barranco Chavarria**



El recurso, promovido por Banamex, Bancomer, Bital y Banorte, como usted sabe, era para protegerse contra la decisión de la Junta de Gobierno del Instituto para la Protección del Ahorro Bancario de instrumentar, finalmente, la revisión ordenada por la Auditoría Superior de la Federación en el paso previo a la conversión de los Pagares Fobaproa con que se avaló el **rescate** bancario, en Pagares IPAB.

La medida se había retrasado durante 2 años ante la tenaz resistencia de los dueños del dinero y, naturalmente, la patética debilidad del organismo responsable, quien llegó al extremo, hace unos meses, de solicitar el auxilio de la Cámara de Diputados para ver si a ella le hacían caso.

Lo curioso del hecho, frente al evidente rictus de terror con que los banqueros intentaron lo que derivó en portazo, es que hasta el momento de la solicitud de protección de la justicia las señales hablaban de un ejercicio light, del que difícilmente saldrían algo más que raspados.

De entrada, por ejemplo, el marco aprobado en votación dividida por la Junta de Gobierno del organismo en sustitución del Fobaproa, soslayaba la posibilidad de una revisión integral del proceso de **rescate** de los préstamos en problemas de cobro, en concordancia con lo previsto en el artículo quinto transitorio de la Ley de Protección al Ahorro Bancario.

De haberse dado la posibilidad, al menos una de las intermediarias solicitantes de amparo se habrían topado con un escándalo de grandes proporciones, al comprobarse prácticas que lindan con la **contabilidad creativa** de los grandes corporativos de Estados Unidos que se derrumbaron estrepitosamente en los últimos meses.

Estamos hablando de una curiosa maniobra para eludir la obligación colocada en la mesa por el Gobierno zedillista de capitalizar a los bancos **resca-**

dados en proporción de 1 peso por cada 2 de valor de los préstamos asumidos bajo el aval de los Pagares Fobaproa... por más que la mano laxa permitió en su momento que el requisito se extendiera a 3, 4 y hasta 9 por 1.

El truco fue tan simple como plantear una reevaluación de activos, es decir colocar en el papel un nuevo valor de las intermediarias, por más que en la práctica éstas permanecieran intactas.

Naturalmente, desde otro ángulo, al no hacerse una indagación global de las telas y entretelas de la operación, los bancos quedaban a salvo del bochorno de ofrecer explicaciones sobre inauditas reestructuras de empresas medianas, en cuya negociación se aceptó la donación de intereses sobre intereses, la facilidad de **quitas** al propio capital, y aún el otorgamiento casi al infinito de plazos de pago.

Por lo demás, tampoco se exigiría a la nueva generación de banqueros cuentas sobre la violación de las reglas zedillistas que hablaban de marginar de la posibilidad de **rescate** a los préstamos relacionados o autopréstamos; a los descuentos de los bancos de desarrollo; a los calificados con la letra E, equivalentes a la última categoría que implica la condición de incobrables, y a los derivados de tarjeta de crédito.

El machote para la auditoría que instrumentará el IPAB apunta a sólo tres vertientes:

La primera habla de certificar si los bancos cumplieron con el compromiso de realizar gestiones de cobro de los préstamos **rescatados** que permanecieron bajo su administración en los 7 años transcurridos... por más que no hay una sanción explícita al calce para los incumplidos.

De acuerdo con lo pactado, si los bancos lograban recuperar en los 10 años de vigencia de los Pagares Fobaproa al menos el 40 por ciento del valor de los créditos, quedarían a mano con el Gobierno. En contraste, si la recuperación oscilaba entre el 30 y el 40 por ciento, la obligación de éstos sería cubrir un 20 por ciento del valor total de la pérdida.

Ahora que si el saldo de la cobranza resultara inferior al 30 por ciento, la parte de los bancos en el finiquito sería de 25 por ciento.

Por lo demás, la segunda de las ver-

tientes para la revisión habla de realizar una suerte de auditoría de compra para verificar que el estado de la mercancía haya sido en estricto el pactado al momento del **rescate**, es decir si los préstamos realmente correspondían a su clasificación en relación con la perspectiva de pago de los deudores.

Finalmente, la tercera habla de revisar las auditorías internas en la fase previa al estallido de la crisis de pagos de 1995, en este caso en afán de verificar si algunos de los créditos colocados en el montón habían sido objeto de prácticas bancarias.

Como lee usted, nada del otro mundo. ¿A qué, entonces, el miedo?

• **BALANCE GENERAL**

Si le llamó a usted la atención la curiosa maniobra, explicada en la lógica del pragmatismo puro por sus benéficos efectos fiscales, por la que en el papel BanCrecer haya fusionado a su adquirente el Banco Mercantil del Norte (Banorte), por más que la razón social del primero ya no exista comercialmente, más le sorprenderá la ruta seguida por Bancomer para su fusión con el español Bilbao Vizcaya/Argentaria.

El galimatías es impresionante. Hete aquí que de acuerdo con la escritura pública 66 mil 721, otorgada por el Notario Público 137 del Distrito Federal, la intermediaria realizó dos actos jurídicos que parecerían absurdos: Una escisión de Bancomer S.A. y después de ella una fusión celebrada con Bancomer S.A.

El caso es que el primer acto dio origen a la creación de una empresa denominada Escindida de Bancomer, S.A. De manera paralela y bajo el protocolo de una escritura diversa, el Banco Bilbao Vizcaya/Argentaria se escindió para crear una empresa denominada Escindida de BBV S.A.

Integrada ésta, hete aquí que Bancomer S.A. realizó una fusión por integración con la nueva firma, según ello subsistiendo como escindida.

Ahora que para hacer mayor el laberinto, el Banco Bilbao Vizcaya/Argentaria realizó a su vez una fusión con la firma denominada Escindida de Bancomer S.A.

El caso es que según una escritura foliada con un número posterior a la primera, es decir la 66 mil 772, protocolizada naturalmente por el propio Notario Público 137 del Distrito Federal, hete aquí que Bancomer S.A. solicitó y obtuvo un cambio de denominación social, para asumir el de BBV/A Bancomer.

El hecho es que de acuerdo al artículo 228 bis de la Ley General de Sociedades Mercantiles, las sociedades escindidas sólo pueden ser entes de nueva creación, lo que no es el caso de Bancomer.

¿Qué tan competitivo es el sector productivo mexicano?

POR ENRIQUE DUSSEL PETERS

Los “hacedores” y responsables de política económica nos señalan que nuestra economía se recuperará en forma “cuasi-automática” con la estadounidense

y que “mañana” también lo harán los ingresos fiscales, el crecimiento del PIB y del empleo, entre varias otras variables económicas.

Como resultado, en lo que falta del sexenio “de la misma forma” llegaremos incluso al anhelado crecimiento del PIB del 7 por ciento. Paralelamente, el discurso oficial destaca que —y a diferencia de Estados Unidos— no requerimos de programas anticíclicos y que la competitividad de la economía mexicana sigue “intachable”: con base en una serie de “Reformas Estructurales” propuestas la economía seguirá por su exitoso cause.

No obstante los augurios anteriores, bien vale revisar brevemente algunas recientes tendencias de la economía mexicana:

a) El PIB de la economía mexicana y del sector manufacturero han caído constantemente durante ocho trimestres consecutivos, desde el segundo trimestre del 2000.

Desde el tercer trimestre del 2001 el PIB en ambos casos ha sido negativo, incluso desde el primer trimestre del 2000 para la manufactura.

b) Durante este proceso, y a diferencia de la crisis de 1994-95, el aparato productivo no puede volcarse hacia el sector externo, ya que éste tampoco puede generar la demanda requerida, tanto en Estados Unidos, Japón y/o la Unión Europea.

c) La estricta política macroeconómica —obsesionada en la tasa de inflación y el control del déficit fiscal— ha resultado desde los 90 en una creciente sobrevaluación y la completa ineficacia del sector bancario.

Si continuamos con las estimaciones del sector público (Banco de México) a marzo del 2002 la sobrevaluación del tipo de cambio ya había alcanzado niveles superiores al 40 por ciento, mien-

La discusión, y particularmente el debate en torno a las condiciones de la economía mexicana y la política económica parecieran alcanzar en la actualidad discrepancias y brechas inimaginables.

tras que el crédito vigente de la Banca comercial al sector privado no bancario, con respecto al PIB, se redujo en el 2001 a niveles inferiores del 20 por ciento de 1994.

d) Además de los confusos y arbitrarios Programas de Promoción Sectoriales (Prosec), implementados desde enero del 2001, el Gobierno continúa el proceso de liberalización de importaciones, e incluso lo acelera como en el caso de la Unión Europea y posibles acuerdos con otros países de América Latina y Asia.

e) El empleo —los asegurados permanentes según el IMSS— a marzo del 2002 presenta una dinámica significativa: a caído para el total de la economía y el sector manufacturero en 0.7 y -6.8 por ciento, respectivamente con respecto a mayo del 2001.

En el caso del sector manufacturero, el crecimiento ha sido negativo desde marzo del 2001 y se han perdido 290 mil empleos.

f) El empleo en el sector de la maquila ha caído en forma más estrepitosa, desde mayo del 2001. A abril del 2002 el crecimiento, con respecto a abril del 2001, cayó en un 15.4 por ciento, o 194 mil 363 empleos.

Sectores vinculados a la maquila, tales como la industria de la computación (clase 382302), a abril del 2002, han perdido el 50.7 por ciento del empleo con respecto a abril del 2001.

La política macroeconómica, por el momento, continúa obsesionada con aparentes logros en el control de la inflación y del déficit fiscal. Sin embargo, ha estado muy distante de generar condiciones competitivas macroeconómicas para el sector productivo mexicano y su población.

En términos de empleos y su calidad

Más aún, resulta que después de escindida o dividida una razón social no puede seguir existiendo como escindida, lo que implica su incapacidad para fusionarse posteriormente con el BBVA.

Y si nos vamos más lejos, de acuerdo con el artículo 224 de la propia ley, una vez fusionadas por integración dos sociedades, éstas pierden su personalidad jurídica propia, es decir Bancomer no podía seguir existiendo como fusionante.

Se diría, pues, que Bancomer S.A. pretende desde el plano jurídico ocultar su extinción como persona moral.

¿Por qué? Sólo ellos lo saben.

En respuesta a las críticas sobre la eventual participación del Grupo Hakim en una supuesta alternativa B para la construcción de un nuevo aeropuerto central del país en extensión al actual, dados los problemas fiscales de su socio mayoritario, **Alfredo Hakim**, la firma señala que éstos fueron resueltos en su momento.

De hecho, el empresario regresó al país en 1999 -tres años después de planeada la quereña por parte de la Secretaría de Hacienda-, tras de que sus abogados finiquitaron el asunto... vía la venta de los derechos adquiridos por la firma para la explotación de los locales comerciales ubicados en la ampliación del área internacional de la terminal aérea.

La concesión tiene vigencia hasta el año 2013.

Más aún, el grupo Hakim se colocó como uno de los pocos en el país que abandonaron la condición jurídica de suspensión de pagos cubriendo cabalmente las deudas pendientes.

El grupo, pues no tiene ya intereses en el aeropuerto **Benito Juárez** de la Ciudad de México.

Ahora que el intento de resolver la saturación de éste con la creación de uno alternativo o satélite a 2 kilómetros del actual, conectándose vía cuatro pistas de carreteo, la promueve la firma desde 1995... en extensión de un proyecto originalmente aprobado por el gobierno Delamadrilista en 1984.

Lo curioso del asunto, es que colocada en la mesa por el empresario **Juan Sánchez Navarro** la posibilidad de la alternativa B ante la promesa presidencial de desear la opción Texcoco si no había un arreglo con los ejidatarios inconformes con el Decreto de Expropiación de sus tierras, hete aquí que Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), alega ahora que el proyecto se traspapeló con los años...

... lo que implica que jamás se barajó entre las alternativas que confluían finalmente en la decisión por Texcoco.

Correo electrónico: abarranco@infosel.net.mx

COLABORADOR INVITADO

Enrique Dussel Peters es profesor de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México. Su e-mail: dussel@servidor.unam.mx