

Opinión Financiera



TIEMPO DE NEGOCIOS

Darío Célis Estrada

Televisa quiere comprar Univisión para desmantelarla

Son dos los caminos que tiene Televisa de cara al proceso de venta de Univisión: comprar para desmantelar o desinvertir su 11 por ciento.

Los analistas apuestan por la primera opción, lo que necesariamente llevaría al consorcio de **Emilio Azcárraga** a buscar una alianza con un socio financiero o un aliado estratégico.

De los primeros apunte a los fondos Apollo, Bain Capital, Blackstone, Carlyle, KKR, Madison Dearborn, Providence y Texas Pacific Group. De los segundos a CBS, NBC, Disney, Time Warner, News Corporation, COX, Liberty Media y Gannett.

Dado que la FCC impedirá a Televisa comprar más allá del 25 por ciento de la propiedad de las estaciones, el emporio mexicano buscará el control del network, es decir, asumir a la empresa programadora.

Por eso la estrategia debe ser comprar la totalidad, en alianza con un financiero, un operador o ambos. Sólo así podría levantar los cerca de 13 mil 800 millones de dólares que pretende **Jerry Perenchio**.

Sin embargo, en una segunda operación, tendría que vender por separado los activos que concentra

las estaciones de televisión y radio. El comprador sería forzosamente el aliado financiero o estratégico que se suba con ellos.

Acto seguido, Televisa tendría que firmar con su socio un contrato de afiliación para asegurar la provisión de contenidos, para romper el desventajoso contrato que **Emilio Azcárraga Milmo** firmó con Perenchio, y que lo amarra hasta el año 2017.

Lo que esperan los analistas es con quién o quiénes se asociará Azcárraga para lanzar la oferta al banco de inversión que tiene el mandato de la venta. En este caso UBS, que tendría que estar sacando el proceso en abril próximo.

La otra alternativa de Televisa es vender su 11 por ciento. Pero esa opción sería viable siempre y cuando se pagaran precios exorbitantes, tan altos que lo que se obtenga sea mejor que estar en Univisión.

¿SCOTIABANK?

Napoleón Gómez Urrutia se fue a EU para evadir acciones de la PGR, de **Daniel Cabeza de Vaca**, y de la SHCP, de **Francisco Gil Díaz**. Hay abiertas investigaciones por el manejo de los 55 millones de dólares que el Grupo México, de **German Larrea**, pa-

gó al sindicato el año pasado. Las pesquisas también alcanzarían al Scotiabank-Inverlat, que encabeza **Anatol Von Hahn**, y a su apoderado legal, **Ángel Edgar Cantú**, que como le decíamos el viernes, se negó a dar información al presidente del Consejo de Vigilancia, **Elías Morales**, hoy nuevo dirigente.

ESTRELLA OFRECE

Como le adelantamos, el viernes se reunieron a instancias de UBS los acreedores de Estrella Blanca, que encabeza **Salvador Sánchez Alcántara** y que dirige su hijo, **Arturo Sánchez de la Peña**. El banco de inversión que representa **Jorge Silberstein** les formalizó la propuesta de que se aplicó una *stand still*. A cambio se puso sobre la mesa el planteamiento de levantar alrededor de 100 millones de dólares más, por la venta de ciertos activos. El más importante, efectivamente, es la división de mensajería y paquetería. Los bancos aun no dicen la última palabra.

CYDSA DETIENE

También el viernes pasado hubo reunión de acreedores de Cydsa, que preside **Tomás González Sada**. El encuentro con representantes de Banamex-Citi, que preside **Manuel Medina Mora**; BBVA-Bancomer, de **Jaimé Guardiola**, y Comerica Bank, que dirige **Jorge Pellicer**; fue en Monterrey. Al parecer los bancos sí darán el *stand still* a los regios, con lo cual se desactiva la posibilidad de que vendan su cartera, valorada en más de cien millones de dólares, a los tres fondos estadounidenses interesados o al mismo **Antonio del Valle** que está al asecho.

REVÉS A PULSAR

La semana pasada las huestes de **Alfonso Romo** se llevaron un revés en el litigio con el fondo de

pensiones de la industria textil, que compró acciones de Savia a través de Vector, que lleva **Edgardo Cantú**. Como recordará, los inversionistas representados por **Carlos Odriozola** demandaron la intervención del Ifecom. El caso es que Pulsar solicitó un amparo contra el embargo y la intervención del instituto que lleva **Luis Manuel Meján**, pero el juez segundo de Distrito en Materia Civil y del Trabajo de Nuevo León, **Agustín Arroyo**, negó el amparo.

EL IMSS LANZA

El viernes pasado el IMSS, que dirige **Fernando Flores**, publicó las bases para la licitación de los trabajos de enrolamiento de lo que será la tarjeta con chip de los derechohabientes de ese organismo. Algunas empresas interesadas son IBM, de **José Decurnex**; HP, de **Carlos Guzmán**; EDS, de **Pablo Gómez Benet**, y Unisys, que encabeza **Gabriel Leyva**. En enrolamiento incluye levantamiento de huellas digitales, fotografía, tipo de sangre, historial clínico y últimas tres consultas, así como el encriptamiento de todos los datos. La idea es subir después a los del ISSSTE.

PANAMSAT REÚNE

Está en México el presidente de la firma satelital PanAmSat, **Joe Wright**. Vino a invitación de **Alejandro Burillo**. Este fin de semana estuvo en Acapulco, en el abierto de tenis que organizó el de Pegaso y mañana sostendrá un desayuno de trabajo con sus principales clientes, entre los que figuran Sky, que comanda **Alex Penna**; Multivisión, de **Joaquín Vargas**, y Capufe, que dirige **Manuel Zubiria**. El directivo fue subsecretario de Comercio en el Gobierno de **Ronald Reagan**.

dariocelis@aol.com



NOMBRES, NOMBRES Y NOMBRES...

Alberto Aguilar

Office Max, 10 años y Dls. 75 millones

➤ Este mes solicitud de Consultoría a SHCP-CNBV para un banco; también Unefon logró amparo vs. Nextel; Morgan con Legaspi más a México; Sheraton pérdidas por 1.5 mdd

UNO DE LOS CONCEPTOS que trajo a México el TLCAN fue el de Office Max, firma que fundó **Michael Feuer** y que hoy es propiedad de lo que fuera Voise Cascade, consorcio de Idaho especializado en proveer papelería por contrato a grandes compañías de EU.

Office Max llegó a México unos meses después de Office Depot, que igualmente en 1996 visualizó las oportunidades que ofrecía el mercado mexicano en una sociedad con Gigante, de **Ángel Losada**.

Ambas se adelantaron a Staples, creadora de hecho de ese concepto, y forman parte del segmento de tiendas especializadas que ha mostrado un enorme dinamismo, entre ellas Oxxo, de FEMSA, de **José Antonio Fernández**; Extra, de Modelo, que encabeza **Carlos Fernández**; Elektra, de **Ricardo Salinas**, o Home Depot, que dirige **Ricardo Saldívar**.

Office Max cumplirá en septiembre de este año su décimo aniversario. Fue traída a México por **Elmer Franco Hernández**, hoy de 39 años, quien se asoció con **Alejandro González Zabalegui**, de 40 años.

Amigos desde la preprimaria, manejan el negocio en el que además poseen el 49 por ciento, mientras que a la estadounidense le pertenece el otro 51 por ciento.

Operan 50 tiendas, incluida la de San Jerónimo, que fue con la que arrancaron. Son formatos de unos mil 800 metros cuadrados de piso de ventas, más 50 ó 60 cajones de estacionamiento.

Este año mantendrá su crecimiento con al menos otras 15, para cerrar en 65 unidades. Estarán en Santa Fe adonde están por trasladar sus oficinas corporativas, en Atizapán, así como Palmas, Gran Sur, y otras en Guadalajara y Monterrey.

Estrenan un nuevo concepto para sus tiendas con mayor colorido, mejor visibilidad y el centro de impresión al frente. En EU acaban de recibir por la publicación especializada Chain Store Age un reconocimiento por ese diseño.

En la década recorrida han invertido 60 millones de dólares, a

lo que habrá que sumar al menos otros 15 millones de dólares de su expansión para este 2006. El total de lo erogado ha sido con capital propio.

Aunque fuera del DF están ya en cantidad de plazas incluidas Veracruz, Jalapa, Cancún, Mérida, Morelia, Acapulco, Puebla y Toluca, por citar algunas, el avance futuro de Office Max se dirigirá a ciudades donde se advierte gran potencial.

Parte del éxito de Office Max se debe a que cubrió una necesidad en el mercado en la proveeduría de papelería y artículos de oficina que había en las Pymes. No en balde el 60 por ciento de su demanda la generan esos establecimientos.

Su evolución estará muy amarrada al desarrollo del mercado interno y, por supuesto, de las Pymes.

Office Max enfocará sus batallas, al menos en los próximos 2 ó 3 años, a su diversificación en el País y de momento no está en sus planes avanzar hacia otras latitudes, por ejemplo CA.

Office Max da empleo a 2 mil trabajadores y tiene ventas anuales por 300 millones de dólares. El 80 por ciento de su mercancía es adquirida en México, aunque en muebles se abastecen, por ejemplo, de China.

El otro gran competidor en México de este concepto es Lumen, de **Luis Méndez Jiménez**.

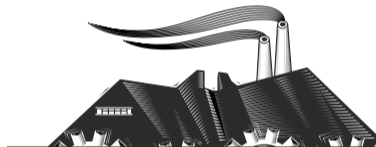
ERÁ ESTE MES cuando Consultoría Internacional, de **Jorge Rangel del Alba**, presente a la SHCP, de **Francisco Gil Díaz**, y a la CNBV, de **Jonathan Davis**, su solicitud para un banco. Le adelantaba acerca del interés que hay por esa firma con 70 puntos de venta en el País. Responde a la inquietud que ha manifestado su clientela muy arraigada al menudeo. Hay servicios cambiantes que bien podrían complementarse con otros de índole bancaria. Consultoría maneja también "Se Medir", red de más de 110 puntos para liquidar aquí remesas y que igual podría apoyarse en un banco. Una tercera empresa es Autorial, firma de autofinanciamiento que opera en el ámbito automotriz. Vale la pena precisar que Advent, de **Juan Carlos Torres** y **Alfredo Alfaro**, se desinvertió. Son socios minoritarios **Raúl Limón**, **Martín Díaz**, **Salvador Arroyo**, **Jorge Zelinski** y la familia del desaparecido **Luis Alberto Pérez Aceves**.

TRAS LOS LOGROS legales de Telcel, de **Daniel Hajj**, y recientemente Iusacell, de **Gustavo Guzmán**, al obtener amparos contra la instrucción de Cofetel para conectar en SMS a Nextel, de **Peter Foyo**; Unefon, de **Moisés Saba**, también logró que su impugnación en un colegiado prosperara, luego del traspaso de su recurso inicial. Ahora habrá que ver lo que sucede con la queja que presentó en la misma Cofetel, Movistar, de **Miguel Menchén**.

LE PLATICABA DE la incorporación de **Edgar Legaspi** a Morgan Stanley como cabeza de la parte operativa de capital privado para AL. El financiero dejó CSFB tras 6 años. El interés de Morgan Stanley, que lleva **John Mack**, es aprovechar el expertise de Legaspi para empujar fuerte la presencia de Morgan Stanley en México, no sólo en deuda, sino también en adquisiciones y fusiones, así como financiamientos de largo plazo en ámbitos con tanto potencial como infraestructura. Así que Morgan con un capital de 2 mil 500 millones de dólares, prevé cargar con todo aquí.

SE CONOCE DEL malestar que ocasionó la súbita clausura del María Isabel Sheraton. Para la firma que lleva **Norberto De Souza** trajo consecuencias serias, dadas las cancelaciones generadas en algunos días en febrero, marzo y abril. Según expertos, el capricho político de la delegada en Cuauhtémoc, **Virginia Jaramillo**, trajo pérdidas por millón y medio de dólares. Así de grave.

DE REGIOS



➤ DONDE sí hay acuerdo entre México y Estados Unidos es en materia cementera y hoy es el día más esperado después de 16 años de agria disputa.

Carlos M. Gutiérrez, el secretario de Comercio estadounidense, y su colega mexicano, **Sergio García de Alba**, echarán su poderosa al acuerdo que marcará el principio del fin al maltrato comercial que recibe allá el producto mexicano.

Y es el principio del fin, pues de aquí al 2008 se irá reduciendo gradualmente el impuesto que paga el cemento mexicano, y desde 2009 le abrirán totalmente la frontera.

Además de autoridades como **Rob Portman**, Representante Comercial de la Casa Blanca, se verá por Washington a **Francisco Garza Zambrano**, presidente de Cemex Norteamérica, y **Federico Terrazas**, de Grupo Cementos Chihuahua.

➤ DIJERON analistas que la salida de José Domene de la dirección de Vidrio Plano dejó dudas acerca de si el mensaje que quiso mandar el grupo vidriero era que ya habían terminado de subsanar las deficiencias de la empresa.

Una versión más diplomática sugiere que tras la contribución del ejecutivo en la aplicación de fórmulas alternativas para ahorrar en combustibles, el aludido estrategia fue en busca de otros aires.

Y más aún, que los problemas de la compañía ya no están tanto en el área de producción, sino en el frente de batalla donde la plaza se defiende más con tareas mercadológicas. ¿Será?

➤ NADIE sabe y nadie supo qué fue lo que pasó con el Fondo Petrolero de Estabilización para los Estados.

Se trata de aquel fondo creado hacia fines del 2005, a la sombra del nuevo régimen fiscal de Pemex, y que pretende dar apoyos a las entidades provenientes de los excedentes petroleros.

Al menos en los pasillos de la Tesorería de Nuevo León nadie sabe cómo se repartirá, ni sus reglas, es más ni siquiera saben si el Gobierno federal ya lo enterró en el olvido.

De acuerdo con el nuevo régimen fiscal de Pemex, ese fondo estará integrado por recursos del Derecho Extraordinario sobre Exportación de Petróleo Crudo.

deregios@elnorte.com



COORDENADAS

Enrique Quintana

La construcción no basta para crecer

¿Será el crecimiento de la construcción el mejor camino para lograr que la economía mexicana despegue en los siguientes años?

El Colegio de Ingenieros Civiles de México presentó el viernes pasado un catálogo de 109 proyectos a realizarse en el curso de los próximos 10 años, con una inversión de 700 mil millones de dólares, un promedio de 70 mil millones de dólares por año.

Andrés Manuel López Obrador también propone en su programa económico utilizar a la industria de la construcción, dinamizada a partir de la obra pública, como uno de los principales detonadores del crecimiento.

Creo que la visión que apuesta a la construcción civil como la vía para detonar el crecimiento se quedó anclada en el siglo pasado.

No digo que no sea relevante ni que no deban invertirse los recursos requeridos para modernizar los aeropuertos, las carreteras, los ferrocarriles, etcétera.

El tema no es si hacerlo o no hacerlo, la gran pregunta es qué hacer primero, es decir, en dónde poner los recursos.

El dilema económico básico de cualquier país es en qué poner el dinero, pues éste es limitado. Si no hubiera restricciones, no habría decisiones económicas que tomar. Sencillamente se podría hacer todo. Veamos algunos datos para dimensionar el tamaño de la inversión en México.

Se calcula que en el 2005, la formación bruta de capital fijo fue equivalente al 20.2 por ciento del PIB, lo que significa algo así como 150 mil millones de dólares.

La propuesta de los ingenieros civiles implicaría una inversión, sobre todo en construcción, del orden de 70 mil millones de dólares anuales, poco menos de la mitad de la inversión total.

Los datos del INEGI muestran que del total de la formación bruta de capital fijo, aproximadamente el 60 por ciento es construcción. La inversión total tendría que crecer mucho para poder realizarse es-

tas megaobras, además de la renovación usual de equipos en las empresas.

Me parece que, sin descuidar la construcción de infraestructura, debiera haber otra serie de grandes proyectos que implicaran también fondos cuantiosos y que impactaran directamente en los sectores que hoy tienen un efecto multiplicador más amplio sobre la economía del País.

La economía actual tiene una parte que corresponde a su hardware, en el que la infraestructura física es esencial, y tiene otra parte que corresponde al software, compuesto por los sectores de alta intensidad de conocimiento.

Un nuevo aeropuerto en la Ciudad de México que empiece a operar en el lapso de 5 años será vital para la economía, pero que las Pymes cuenten con telecomunicaciones más diversas y baratas, que desarrollen cultura empresarial para aplicar mejores sistemas de gestión y operación, le aseguro que va a impactar más en la productividad global de la economía.

La construcción de grandes obras no tiene un impacto en la generación de empleos tan grande como usualmente se cree, debido a que es un tipo de construcción altamente intensiva en capital, que utiliza mucha mano de obra que otros sectores.

De acuerdo con los datos del INEGI, aunque el PIB de la industria de la construcción creció en 9 por ciento entre el 2000 y el 2005, los trabajadores ocupados por las empresas constructoras cayeron en 18 por ciento en ese mismo lapso, lo que implicó una reducción de 84 mil plazas.

enrique.quintana@reforma.com

aguilaralberto@prodigy.net.mx