

JOSÉ MARTÍNEZ

Carlos Slim
Retrato inédito

NUEVA EDICIÓN ACTUALIZADA

OCEANO

Tiempo de México

Carlos Slim

Retrato inédito

José Martínez

Carlos Slim

Retrato inédito



José Martínez

Fotografía de la portada: David Ross

CARLOS SLIM
Retrato inédito
(Nueva edición actualizada)

© 2002, 2010, José Martínez

D.R. © Editorial Océano de México, S.A. de C.V.
Blvd. Manuel Ávila Camacho 76, 10º piso
Col. Lomas de Chapultepec
Miguel Hidalgo, C.P. 11000, México, D.F.
Tel. (55) 9178 5100 • info@oceano.com.mx

Tercera edición (décima séptima reimpresión): octubre, 2011

ISBN 978-607-400-427-4

IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN:
Edamsa Impresiones, S.A de C.V.,
Av. Hidalgo (antes Catarroja) 111,
Frac. San Nicolás Tolentino,
México, D.F.

*Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización
escrita del editor, bajo las sanciones establecidas en las leyes,
la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio
o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento
informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante
alquiler o préstamo público.*

El dinero no es nada, pero mucho dinero, eso ya es otra cosa

George Bernard Shaw

Nada existe más dulce que la miel. Excepto el dinero

Benjamin Franklin

ÍNDICE

Prólogo, 13

Introducción, 17

Los exiliados del Levante, 21

La tierra prometida, 21

La Estrella de Oriente, 29

Los pioneros, 29

La dinastía, 35

Retrato de familia, 35

La filosofía Slim, 55

Dinero llama dinero, 55

Evolución de la economía mexicana, 77

Crecimiento de la economía a 2 por ciento anual en 27 años, 79

La nueva civilización, 81

Combate a la pobreza, 83

Conforme el hombre se civiliza, avanza tecnológicamente, 83

Hay que generar actividad económica, 84

Filántropo y mecenas, 87

Poderoso caballero..., 87

El coleccionista, 115

Arte, símbolo de riqueza, 115

El espejo del rey Midas, 125

La multiplicación de los panes, 125

Empresas, 135

Telmex, 137

Competencia, 138

Inversión, 139

América Móvil, 139

Telmex, Internacional, 140

Ideal, 141

Carlos Slim, retrato inédito

- El conquistador, 143
 - Futurólogo de la globalización*, 143
- El smart money, 157
 - Carso, modelo para armar*, 157
- La política como hobby, 177
 - Dinero, los códigos del poder*, 177
- Un hombre de éxito, 191
 - Paradigmas y estándares*, 191
 - Liderazgo y visión*, 193
 - Discreción*, 193
 - Seguridad*, 193
 - Innovador*, 194
 - Hombres de éxito*, 194
- La expansión, 201
 - Latinoamérica, desafíos*, 201
- El sueño americano, 223
 - El don de la ubicuidad*, 223

- Anexo 1. El Libro Blanco*, 235
 - Privatización al mejor postor*, 235
- Anexo 2. La subasta*, 242
 - Una ganga*, 242

- Índice de nombres*, 247

PRÓLOGO

EL MEXICANO CARLOS SLIM es el hombre más rico y uno de los más poderosos del mundo. No hace mucho, el periódico *Excélsior* publicó una nota que comentaba cierta información procedente de la revista *Vanity Fair*. En ella se precisaba quiénes eran los cien personajes más poderosos del mundo —no necesariamente los más ricos, pues en ella aparecía también un primer ministro ruso y una pareja del cine estadounidense. El artículo contenía algunos detalles superficiales sobre el empresario mexicano de origen libanés, Carlos Slim. Sin embargo, quedaron fuera los datos fundamentales acerca del hombre al que se conoce como uno de los más ricos del planeta. Lo interesante tal vez sea que este empresario no sólo aparezca en los medios internacionales, en los que no son pocos los que se ocupan de sus actividades industriales e incluso personales, sino que ello ocurra tal vez a su pesar.

En efecto, Carlos Slim vive dedicado a sus negocios y, seguramente, a su familia. Jamás se le ha vinculado a escándalos de ningún tipo y en un país dividido por enormes contradicciones, no es víctima de los dardos de partidos o políticos de apariencia progresista, que pretenden una distribución más justa de la riqueza. Al respecto, en el presente libro, *Carlos Slim, retrato inédito*, se hace un recuento crítico de sus relaciones con el mundo de la política y la manera en que el magnate las lleva a cabo, dentro y fuera del país. Pero también se abordan los hechos del hombre altruista, que dedica parte de su fortuna a estimular causas culturales, sociales y educativas. Es notoria su vinculación a la UNAM, su alma máter, a la que apoya con entusiasmo, de lo cual es posible inferir que, en este terreno, sus principales simpatías están con la universidad pública.

Quizá por rasgos como éste, los medios de información, en un país que recientemente se liberó de la censura, apenas se exacerban con Slim; pero no hay generosidad en ello, en realidad él no da motivos suficientes. Además, sus iniciativas buscan la manera de generar empleos, mostrando con esto una vocación social. Pero más allá de estas generalidades ¿qué sabemos de Carlos Slim?; ¿qué tanta información sobre su origen, sus estudios, la manera en que pasó de empresario diligente a dueño de una de las más importantes fortunas?; ¿qué conocemos de su personalidad, sus relaciones familiares, sus amistades,

su vinculación con otros empresarios, políticos de alto rango, intelectuales afamados?; ¿cuál es su posición ideológica, sus aficiones culturales?

Con frecuencia, los multimillonarios se convierten en leyendas, unos porque lograron su fortuna mediante engaños y crímenes, otros, porque la heredaron, algunos más, por los sacrificios con que la obtuvieron. Ahora bien, qué tanto esos hombres y mujeres han utilizado sus riquezas para contribuir al desarrollo de un país o una comunidad. Porque no es raro que las grandes fortunas del orbe hayan estado asociadas a tragedias, dolor y explotación. Incluso muchos de los grandes caudales podrían integrar —recordando uno de los títulos de Borges— toda una *Historia universal de la infamia*. No es el caso de Carlos Slim, y ello es notable, pues los iguales tienden a seguir caminos paralelos.

Por otra parte, en un país como el nuestro, pocos hacen periodismo de investigación y sólo unos cuantos se atreven a abordar temas espinosos. José Martínez es uno de los que han optado por indagar sobre las grandes personalidades del país. Como muestra de ello, ha escrito acerca de personajes tan controversiales como Carlos Hank González, Elba Esther Gordillo y el propio Carlos Slim. Para ello ha recurrido a la investigación detallada y rigurosa, pues no puede exponerse a un desmentido afrentoso o a una demanda vergonzante. Además, los lectores esperan que una biografía sea objetiva, inteligente, en la que predominen los datos verídicos y las afirmaciones serias, no el texto que alabe o denigre a un personaje, según los cálculos de conveniencia del autor y sus editores, pues aunque México posee historiadores meticulosos que han aportado datos y elementos para la mejor comprensión de un personaje importante, también hay, por desgracia, intereses que trabajan para denigrar o exaltar de modo avieso a las figuras públicas.

José Martínez, por su parte, es un periodista que conoce bien los secretos del oficio y ha logrado con ello algunas biografías notables; retratos de figuras que destacan en el México contemporáneo, con quienes ingresamos al nuevo milenio y a una etapa sociopolítica distinta. Cabe señalar que la biografía de Carlos Slim es casi opuesta a la generalidad de los magnates. Su exitosa historia es otra. Eso podemos apreciarlo en la investigación llevada a cabo por Martínez.

El libro arranca con los orígenes de los Slim y concluye con la relación de las mayores adquisiciones del magnate. De su padre, Julián Slim Haddad, destaca que llegó a México por Veracruz, procedente de Jezzine, Líbano, siguiendo a sus cuatro hermanos mayores Carlos, Elías, José y Pedro, todos buscando establecerse y crecer. Sin embargo, no se trata de sólo hacer un recorrido por la vida familiar e íntima del empresario, sino seguir el itinerario de un hombre que ha creado un imperio económico.

José Martínez aporta los datos necesarios para ubicar familiar y emocionalmente a Carlos Slim. No obstante, buena parte del interés de este trabajo radica en su vida pública, en sus hazañas financieras, en la manera en que ha accedido al poder económico y en el modo en que omite entrometerse de manera ostensible en política.

El texto también revela que así como Julián Slim Haddad, su padre, fue optimista respecto de México, en tiempos de la revolución, él lo ha sido en las crisis por las que ha atravesado el país. Señala Martínez que el magnate lejos de emigrar con su fortuna, por el contrario, ha asumido los riesgos que las turbulencias políticas han ocasionado.

En el anexo "La subasta", se narra la adquisición de Teléfonos de México. Y, al respecto, el autor precisa: "...fue una operación abierta y ajena a todo interés político. Con el propósito de romper el estigma de haber sido favorecido por el expresidente Salinas, Slim ha dicho estar dispuesto a abrir los libros contables de sus empresas". Por mi parte, aún recuerdo la polémica de aquellos años en que se consolidaron las intenciones privatizadoras del Estado. El vocero del entonces presidente Carlos Salinas declaró a los medios que Slim no tuvo trato preferencial; simplemente presentó las mejores propuestas. En esos días, entre sus críticos se encontraban muchas de las figuras más relevantes del perredismo actual, quienes no han mantenido la polémica, quizá por considerarla inconveniente y poco ajustada a la realidad.

La crisis de los ochenta surgió como consecuencia de la ineptitud gubernamental; una serie de torpes decisiones económicas socavó al país, hubo fugas de capitales y temor. El desastre parecía inminente. Carlos Slim y su grupo fueron de los pocos que continuaron realizando inversiones fuertes en México, adquiriendo empresas y creando fuentes de trabajo. Sobre esa época, Martínez reproduce las declaraciones del magnate: "Si mi papá, en plena revolución, con el país sacudido, sin todavía tener familia, siendo extranjero y sin el arraigo que te da el tiempo, confió en México y en su futuro, cómo no iba a hacerlo yo".

En la medida en que ha crecido el poderío de Carlos Slim, los medios de información de otros países comienzan a enfocarse en él, lo mismo que en México, hace algunos años, cuando se dio la expansión de una fortuna que, en rigor, inició en tiempos de la Revolución mexicana, cuando las viejas fortunas hechas durante el porfiriato, o incluso antes, buscaban poner sus capitales en el extranjero.

El interés por los impresionantes logros del personaje se tradujo en la búsqueda de fuentes fidedignas que explicaran su éxito. Recuerdo que en algunas conferencias que pronuncié en República Dominicana, en donde

Carlos Slim, retrato inédito

Slim tiene negocios telefónicos de envergadura, varias personas, al saberme mexicano, me preguntaron por él. Sólo pude referirlas al libro de Martínez, señalando que se trataba de una detallada investigación sobre el tema.

Carlos Slim, retrato inédito ha tenido una buena aceptación en librerías y ha ganado el aprecio de los lectores. Es en razón del interés suscitado que José Martínez lanza una versión actualizada, con mayor información, sobre un personaje que está haciendo época en México y que comienza a hacerla en el resto del planeta.

René Avilés Fabila

INTRODUCCIÓN

EN SU REPORTE de 2010, la revista *Forbes* colocó a Carlos Slim a la cabeza de la célebre lista en la que consigna a los hombres más ricos del mundo. Slim, cuya fortuna estima la mencionada publicación en más de 53 mil 500 millones de dólares acapara los reflectores desde hace un buen tiempo y, en consecuencia, el interés público por conocer su historia y la de su familia es cada día mayor.

Hace más de cien años los Slim llegaron a México. En ese lapso se han sucedido cuatro generaciones. Su inconmensurable riqueza ha hecho de los Slim el apellido más popular de México. A diferencia de los ricos mexicanos, muchos de ellos envueltos entre el glamour y el escándalo, esta dinastía es muy peculiar. Aunque no participan en política, el carisma del magnate Carlos Slim lo ha convertido en una influyente personalidad en muchos ámbitos de la vida económica, política, social y cultural.

En otros tiempos, el imperio económico de los Slim podría haber hecho de ellos la única familia real de nuestro país.

Ricos y poderosos, los Slim son una familia sencilla, de buenos modales, de apariencia informal, ajenos al postín de la elite del dinero.

Quinto de seis hermanos, Carlos Slim a los 25 años de edad comenzó a edificar los cimientos de su vasto imperio.

Uno de sus libros de cabecera es *La conquista de la felicidad*, escrito por Bertrand Russell, uno de los últimos grandes humanistas de Occidente, quien sostenía que el secreto de la felicidad consistía en no ser completamente imbécil, además de que para ser razonablemente feliz hay que pensar de modo adecuado, no dejar completamente de pensar; actuar correcta, inventiva y si es posible desinteresadamente y no dejar del todo de actuar.

Justamente, Slim ha dicho una y mil veces que su principal trabajo consiste en "pensar".

Es así que esta investigación periodística pretende retratar sin distorsión al hombre más rico y poderoso en la historia de nuestro país que emergió como el mayor inversionista del siglo XXI.

Su nombre está asociado al mundo del dinero y servir a los demás ha sido para él la clave del éxito. Personaje vital de la globalización, construyó

su imperio en el país que les abrió las puertas a sus padres, depositando su confianza en él cuando la gran mayoría de los empresarios empezaron a saltar del barco que se hundía al poner a salvo sus capitales en bancos del extranjero mientras las arcas de la nación quedaban vacías.

Lejos de las historias de avaricia y codicia del pasado, donde el sentido de la vida consistía en amasar fortunas, el auge de la economía neoliberal creó una nueva clase de magnates mexicanos con otra mentalidad más enérgica y ambiciosa que han apostado a su asociación con los grandes capitales. Slim, creador del grupo empresarial más grande del país, es uno de los principales representantes de esa elite que simboliza al nuevo capital financiero.

Su historia es la del típico self made man: perdió a su padre cuando apenas cumplía los trece años de edad y heredó de él su espíritu emprendedor.

Por su posición predominante en la economía es visto en el extranjero como uno de los "constructores del país" y ha sido considerado por los medios especializados de Estados Unidos, Japón y Europa entre los más importantes líderes de la globalización por su visión para los negocios.

Poseedor de un fortuna inconmensurable, este representante del dinero sagaz, ha creado su propia filosofía y se ha autodefinido como un simple administrador temporal.

Su carrera empresarial no ha estado exenta de señalamientos; forzado por las circunstancias ha salido al paso de los ataques e infundios.

En todo caso, como arqueólogo de las finanzas, supo descifrar los códigos del sistema financiero cuando en medio de la crisis de los ochenta y noventa llegó a pender de un hilo y pocos se atrevieron a arriesgar sus capitales.

Lo sorprendente es que desde México, Slim ha construido su imperio, por eso muchos quieren saber en qué consiste la llave de su éxito.

En las librerías de cualquier parte es común encontrar obras sobre el camino del éxito que siguieron diferentes hombres que hoy se consideran triunfadores. La gente quiere saber en qué consiste el secreto para triunfar en la vida.

Más allá de un manual de superación personal, este libro no sólo trata sobre la vida de un hombre exitoso y la construcción de su vasto imperio. También es un esbozo de nuestra historia inmediata. Trata sobre la nueva conquista, que sin haber alzado ninguna espada ni gastado una sola bala ha trascendido a lo largo y ancho del continente americano y que busca extenderse a Europa y Asia. Es la historia de un moderno conquistador muy distinto a lo que se conocía. Un hombre que ha logrado crear una inconmensurable riqueza gracias a su visión y talento y que supo rodearse de un equipo de

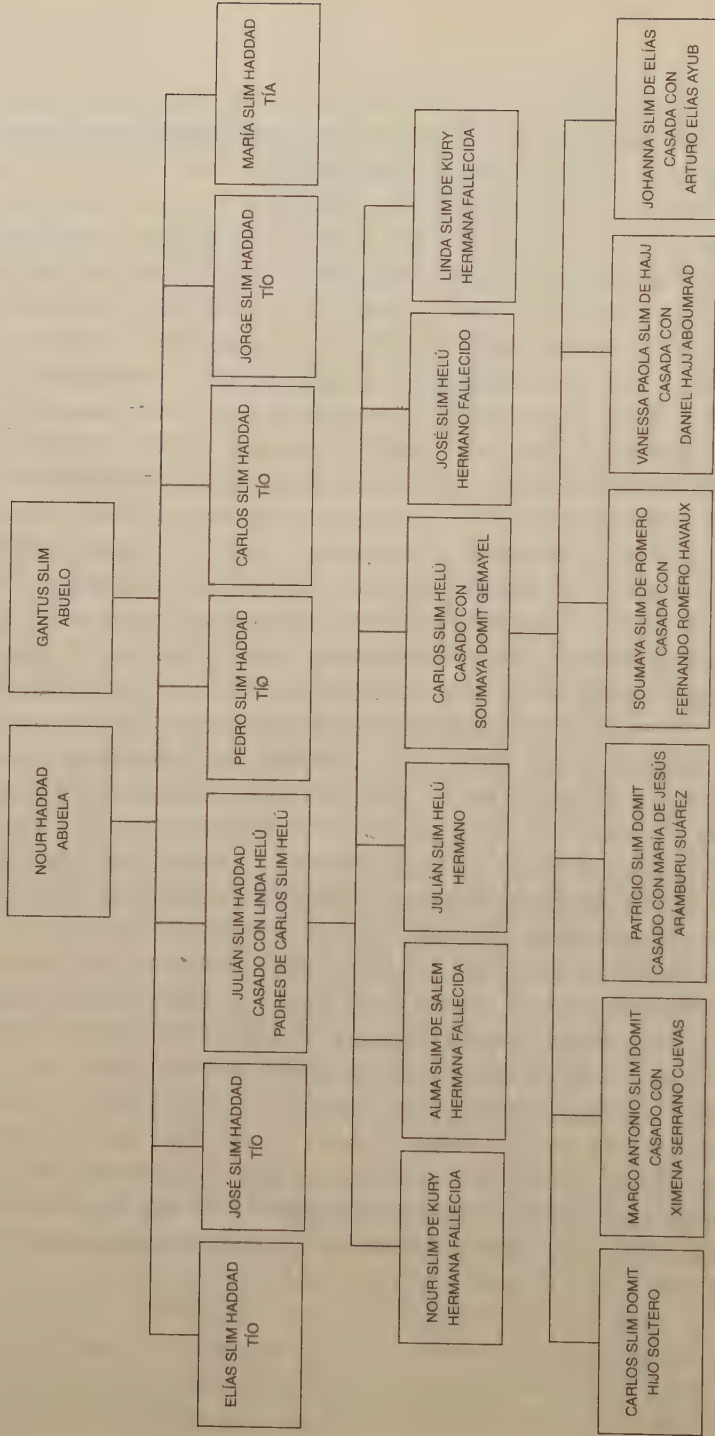
colaboradores y amigos que lograron compartir su pensamiento, siguiendo las consejas de Henry Ford que solía decir: "rodéate siempre de personas inteligentes e incluso más inteligentes que tú".

Es la biografía de un hombre que rompe con todos los paradigmas de los conquistadores de que se tenía registro. En cuatro décadas ha logrado amasar una fortuna incómensurable, pero no sólo se trata de dinero; una de sus cualidades es la de poseer una sensibilidad sorprendente. En América Latina los magnates son comparados con modernos usureros que buscan siempre su beneficio, que acumulan dinero en grandes cantidades y lo atesoran, que en vez de trabajadores preferirían esclavos para así no gastar ni un centavo en salarios. Pero este magnate mexicano es distinto.

Millonario que colecciona arte no es una novedad pero millonario que crea museos y que expone su colección es cosa bien distinta. Este hombre descendiente de libaneses ha rescatado de la ignominia libros escritos por la propia mano de Cristóbal Colón y la reina de Castilla, libros sobre la Independencia de México escritos por sus protagonistas o de la Revolución mexicana casi desconocidos. Libros de la época contemporánea, relatorías, cartas íntimas de pintores y escritores. Y los rescató del olvido y el abandono gubernamental que prefería que se terminaran deshaciendo en vez de restaurarlos. Este hombre que paga la fianza de miles de personas que son injustamente encarceladas por el simple hecho de ser indígenas, pobres, no hablar español, no saber escribir o robar un alimento. Un hombre que invierte dinero para que la tecnología esté al alcance de todos y en todos los rincones, que invierte dinero en las ciencias médicas para que la cura de enfermedades sea más sencilla y accesible, que busca la manera de erradicar completamente con el analfabetismo no sólo de su país sino de su continente, que muchas cosas que hace es de la manera más reservada que puede.

Para muchos hombres la fortuna se encuentra en el norte del continente, es así que en el subconsciente latino penetra con suma facilidad lo que llamamos "el sueño americano", esto es el éxito y triunfo de una persona. Millones son los latinos que buscan este ideal. Una sola oportunidad para destacar. Ser un vencedor. Ir a la tierra de las oportunidades. Y cómo no, si nos han inculcado desde niños la frase de "Dios bendiga a Norteamérica". Pero el hombre retratado en este libro, es un ciudadano hecho en México.

LA DINASTÍA SLIM



LOS EXILIADOS DEL LEVANTE

La tierra prometida

A FINALES DEL siglo XIX, cuando las candilejas del porfiriato iluminaban la ambición de la burguesía por acumular dinero, empezaron a llegar a México los primeros grupos de inmigrantes libaneses en busca de un mejor destino. Entonces las tres principales fortunas pertenecían a dos españoles: Avelino Montes Molina e Iñigo Noriega Laso (dos hijos del cual se suicidaron) y el estadounidense Thomas Braniff. En esos tiempos había en México cuarenta y cuatro fortunas que superaban el millón de pesos, del total de los patrimonios 26.4% pertenecían a nueve inmigrantes españoles, 8.2% a dos estadounidenses, 1.4% a un alemán y 0.7% a un francés.

En el Líbano el imperio otomano se convulsionaba. Se estima que el total de emigrantes que partieron del Líbano entre 1860 y 1914 fue poco más de un millón de personas, la mayoría, alrededor de 40% se dirigieron a Estados Unidos, otro 31% a Brasil y 15% a Argentina. En ese lapso apenas habría emigrado a México 2% del total, es decir aproximadamente 20 mil libaneses.

La mayoría de ellos huía de los excesos del imperio otomano. Los registros migratorios del gobierno dan cuenta del desembarco en el puerto de Veracruz de los primeros libaneses en 1878, luego de que el general Porfirio Díaz concluía su primer periodo como presidente de la República. Según el censo de 1900 en el país había 391 libaneses y diez años después se había multiplicado para llegar a 2 mil 907 que representaban el 2.5% de la población extranjera en el ocaso del gobierno de Porfirio Díaz.

La fama del militar oaxaqueño llegaba más allá de las fronteras, pues se había distinguido en la lucha contra la intervención francesa. El auge de los libaneses se acrecentó hasta que Díaz fue derrocado por Francisco I. Madero y el dictador se vio forzado a abandonar el territorio mexicano. Por azares del destino Porfirio Díaz, quien dio la bienvenida a los grupos de inmigrantes que llegaban de Medio Oriente, también salió rumbo al exilio por el puerto de Veracruz a bordo del *Ypiranga*, después de permanecer

Los exiliados del Levante

cinco días en ese lugar en espera del buque de vapor que había zarpado de Coatzacoalcos para trasladarlo en una penosa travesía por el Atlántico con destino a Europa. Desde la bahía, Teodoro Dehesa, gobernador del estado, fue el político que le dio el último adiós al dictador que terminó su vida en París en 1915. En los primeros meses de su exilio, Porfirio Díaz solicitó al Banco de Londres y México sus ahorros por un monto de un millón y medio de francos, equivalentes aproximadamente a medio millón de pesos de aquella época, y a setenta años de pensión por haber sido general en el ejército mexicano.

En 1936 veía los primeros rayos de luz en la ciudad de Bloiz, Francia, Bernardo Díaz Casasús, último bisnieto del general Díaz que nace en el exilio, mientras en México nacía la primera generación nativa de los Slim que, al paso de los años y desde la última década del siglo xx, se consolidaron como la familia de origen libanés más rica del país; poseedores de una de las principales fortunas del mundo, después de ser atraídos por el espejismo de la paz social y el dinero en el ocaso del porfiriato.

Nacido en 1887, Julián Slim Haddad, padre de Carlos Slim Helú, llegó a México a la edad de 14 años, después de haber salido de su pueblo natal Jezzine. Entró por Veracruz y viajando luego al puerto de Tampico siguiendo a sus cuatro hermanos mayores Carlos, Elías, José y Pedro, en una época en que todos los habitantes de los pueblos del Medio Oriente eran súbditos del imperio otomano; como él, muchos libaneses salieron en busca de mejores horizontes, y otros porque huían de la dominación turca.

Sobre sus orígenes Carlos Slim Helú recuerda:

Mis antepasados paternos y maternos llegaron a México hace cien años huyendo del yugo del imperio otomano. En aquel entonces los jóvenes eran forzados por medio de la leva a incorporarse al ejército, por lo cual las madres exiliaban a sus hijos antes de que cumplieran 15 años.

Así llegó a territorio mexicano Khalil Slim Haddad en el año de 1902 que después cambió su nombre por el de Julián. (Khalil, es un nombre común de los árabes que significa "amigo fiel" o "amigo leal"); como él, miles de libaneses que arribaron al país lo hicieron por tres puertos: Tampico, en Tamaulipas, Progreso, en Yucatán, y Veracruz.

Uno de los pioneros de la emigración libanesa fue José María Abad, el primer libanés que se dedicó al comercio ambulante en México en 1878. El ingreso de un buhonero como Abad era alrededor de un 50% más elevado que el de un asalariado promedio.

En el Medio Oriente —donde se encuentra Líbano, una de las naciones más pequeñas del mundo, con apenas 10,400 kilómetros cuadrados y una población aproximada de 3 millones 600 mil habitantes, de los que solo 3.5 millones han nacido en esa nación, en cambio, la diáspora libanesa en el mundo supone 16 millones de personas— viven 24 pueblos, 23 árabes y uno judío. Puesto que los tres grandes profetas de las tres grandes religiones monoteístas proceden de estas tierras, muchos de sus seguidores han sido víctimas de las guerras que han tenido lugar en la Tierra Santa a lo largo de su historia y han dejado huellas profundas en sus pueblos.

El escritor libanés Amin Maalouf, autor de *Las Cruzadas vistas por los árabes*, trata de encontrar en su obra una respuesta a ese espíritu bélico bajo la reflexión de ¿por qué una novela de las Cruzadas ahora? y ¿por qué el Islam?

Para Occidente —sostiene Maalouf— la amenaza del Islam ha sido permanente. Después de casi un siglo de la muerte del profeta en el año 632 d.C., los moros habían conquistado España y se encontraban en los umbrales de Francia, detenidos por Carlos Martel en el año 932. En 1453, turcos y otomanos capturaban, sin embargo, Constantinopla y se encontraban a las puertas de Viena en 1569; hasta que son detenidos definitivamente en 1683.

A los ojos del Islam, el conflicto con Occidente ha asumido diferentes formas: Bizancio versus el imperio islámico, los reinos cristianos versus Al-Ándaluz, Europa versus el imperio otomano, el colonialismo versus el nacionalismo árabe, etcétera. Para el mundo musulmán, Occidente ha intentado definirse aun en contra de su cultura y su religión.

Territorio fragmentado a lo largo de sus cinco mil años de historia, Líbano ha sobrevivido a su tragedia y desolación. Los libaneses en el exilio dicen que el símbolo de su país, el cedro, está desapareciendo, pero insisten en que el espíritu de Gibrán Jalil Gibrán y del cedro y del cardo y de la rosa, vivirán por siempre.

Líbano, el país al que cantó el rey Salomón, quien adornó el templo y su palacio con sus cedros, permaneció durante más de 400 años bajo el dominio de Turquía, el imperio de la Sublime Puerta. Cuando finalizó la primera guerra mundial, el litoral libanés estaba ocupado por los franceses, el interior por los ingleses y la región montañosa por los nacionalistas que se habían aglutinado para resistir al gran turco.

A consecuencia de la guerra ancestral, los primeros emigrantes del Medio Oriente a México fueron libaneses, entre finales del siglo XIX y princi-

Los exiliados del Levante

pios del siglo xx, cuando los habitantes de esa pequeña nación eran súbditos del imperio otomano.

En ese sentido, Carlos Martínez Assad el sociólogo e historiador relata con profundidad los avatares de Líbano a lo largo de su historia milenaria que ha dejado un territorio fragmentado.

Describe así que surgió entonces una nueva etapa en la historia política del Líbano, cuando entre 1918 y 1920 estuvo bajo un régimen de ocupación. Después, un fuerte regateo diplomático entre Francia e Inglaterra dio lugar al tratado de Sévres, por medio del cual los turcos renunciaron a sus pretensiones sobre Siria y Líbano, que quedaron supeditados a un mandato francés. Palestina quedó bajo la supervisión de los ingleses. En 1920, al ser creado El Gran Líbano, se agregaron a la montaña cristiana cuatro territorios de árabes musulmanes. Se construyó así un Estado binacional allí donde ni siquiera se había dado previamente un Estado en el sentido moderno de la palabra. Fue hasta el 22 de noviembre de 1943, cuando Líbano alcanzó su independencia en el ámbito de la modernidad que supuestamente recorría el mundo.

Líbano, arrastra, no obstante, problemas seculares. ¿Por qué? Porque el derecho a mandar, a hacer justicia, a proteger y a explotar al pueblo durante el dominio turco, estuvo repartido en multitud de células locales. Los jefes, esos hombres de espada en mano se consideraban los representantes de Dios, los encargados de mantener el orden que el mismo Dios quería se representara en la Tierra. Cuando Amin Maalouf, en *La roca de Tanios*, ubicó lo que era la vida de Líbano ya en la segunda mitad del siglo xix, decía:

El pueblo entero pertenecía entonces a un mismo señor feudal. Era el heredero de un antiguo sistema de jeques [...] No era, ni mucho menos, uno de los personajes más poderosos del país. Entre la planicie oriental y el mar había decenas de propiedades más extensas que la suya [...] Por encima de él y de la gente de su misma condición estaba el Emir de la montaña, y por encima del Emir, los Pachás de las provincias, los de Trípoli, de Damasco, de Sidón o de Acre. Y aún más alto, mucho más alto, cerca del cielo, estaba el Sultán de Estambul [...]

Por eso cuando llegó la independencia, no había de conformarse como un Estado con al menos un núcleo modernizador. En ello influyó la salida de miles de emigrantes que buscaron otras tierras como reacción a la imposibilidad de alcanzar mejores condiciones de vida en su solar natal. Pero con ellos salieron también los intelectuales y fue usual, a principios del siglo xx, encontrar núcleos importantes de pensadores libaneses fuera de su

país, particularmente en Europa. Los nacionalistas coincidían en París, e incluso el Congreso Árabe se reunió en 1913 en esa ciudad para proclamar el respeto a la autonomía del Líbano y urgir a que se le reconociera su carácter nacional. En 1914 Turquía, aliada con los alemanes, puso fin al régimen del pequeño Líbano, al año siguiente lo invadió militarmente y anunció el fin de la autonomía del Mutassarifah. La represión posterior fue brutal. Muchos decidieron emigrar para no volver jamás.

Entonces, la mayoría de los inmigrantes que llegaron a México desde finales del siglo XIX, que procedían del Medio Oriente, eran libaneses; en mucho menor escala ingresaron al país iraquíes; jordanos, palestinos y sirios. Fue usual que se les llamara "turcos", por el pasaporte, aunque no lo fueran, puesto que hasta 1918 eran súbditos del imperio otomano; erróneamente también se les llamó "árabes", por ser esa lengua la que hablaban y en la que escribían. El idioma, las tradiciones gastronómicas y las costumbres sociales heredaron con México a los que habían emigrado del Levante; así lo describe la estudiosa de asuntos libaneses Patricia Jacobs Barquet, autora de un diccionario sobre los mexicanos de origen libanés que patrocinó Inversora Bursátil y Sanborns, empresas de Carlos Slim Helú. Jacobs narra a detalle cómo se integraron a las costumbres sociales mexicanas los libaneses que emigraron del Levante.

Los inmigrantes de Medio Oriente que llegaron a México salieron de sus pequeños territorios y llegaron a un país anfitrión en desarrollo y con una extensión territorial apenas poblada. Pudieron agradecer, a través de sus aportaciones, el recibimiento del que fueron objeto.

Se integraron a México poco a poco; e incluso muchos de ellos, unos en mayor número que otros, como es el caso de los libaneses, practicaron la exogamia. Hoy día, un sinnúmero de descendientes en primera, segunda, tercera, cuarta y quinta generaciones de inmigrantes de varios países, son mexicanos prominentes cuyo trabajo y participación en la actividad socio-cultural de nuestra nación tiene una insoslayable trascendencia.

Sus ancestros vinieron de tierras que habían visto pasar a diferentes civilizaciones como la egipcia, la griega, la romana y la persa, así como a varios conquistadores como Alejandro Magno, los bizantinos, los cruzados, los árabes y los otomanos. Salieron en busca de una vida mejor; algunos de ellos por un deseo de ampliar sus horizontes, y otros porque huían de la dominación turca. La mayoría eran cristianos, maronitas y ortodoxos; había también musulmanes sunitas y chiítas; vinieron pocos drusos y judíos. Encontraron también en México un territorio rico en historia y etnias. A pesar de su des-

conocimiento del idioma y de las costumbres, a pesar de su falta de experiencia y de recursos financieros en la mayoría de los casos, encontraron la manera de adaptarse y crecer. Dejaron sus familias y sus tierras atraídos por la magia de América y la apertura de sus leyes migratorias. En gran parte jóvenes intrépidos, se iniciaron como mercantes en su nueva aventura; favorecidos por condicionantes como la inestabilidad de la moneda mexicana que, en contraposición, permitía a los bienes y objetos convertirse propiamente en un capital que incrementa su valor, supieron ahorrar e invertir sus ganancias. En su lucha por sobrevivir exploraron mercados casi vírgenes en las poblaciones incomunicadas en las que, introduciendo mercancía necesaria y atractiva, además de ser bienvenidos, fueron apreciados por ofrecer facilidades de pago.

Así se dieron a conocer; así fueron precursores de las ventas a crédito; facilitaron la integración de áreas marginadas y favorecieron el mercado interno. Su austeridad y lucha constante hizo que de ser buhoneros o barilleros, primero en los puertos de entrada y luego —al viajar a pie, en mula o en ferrocarril— en aldeas, ciudades o poblados de todo el país, llegaran a establecer pequeños puestos en los mercados y después negocios propios; aprendieron a vivir en las trastiendas antes de contar con el capital para pagar rentas o hacerse propietarios. Los primeros en llegar ayudaron a los que siguieron llegando. No faltaba el paisano que estaba dispuesto a entregarle un *kashshi* (el tradicional cajón de baratijas que se identifica con venta ambulante); les abrieron crédito para que, a su vez, empezarán también como aboneros. Los que prosperaron en el comercio se aventuraron en la industria; los que eran profesionistas sirvieron a las nuevas comunidades. Se esmeraron para que sus hijos aprendieran el español, para que futuras generaciones estuvieran mejor preparadas y pudieran ingresar en los mundos de otras profesiones.

Sin olvidar sus valores, su amor y apego a un país que ha sido siempre anhelado y envidiado por sus vecinos, y que fue la puerta de entrada de los europeos a Oriente, los libaneses y sus descendientes llegaron a formar una de las comunidades de mayor prosperidad. Pero se trató de una comunidad formada por individuos que, sin dejar de solidarizarse con sus consanguíneos, escogieron, cada uno, su propio camino para crecer. Individuos que, sin dejar el comercio, diversificaron sus actividades.

Ellos conformaron, en cuanto a su cantidad y capacidad de incorporación, una de las inmigraciones más importantes en México. Se dice que para 1905 sumaban cinco mil, y que estaban establecidos en varias ciudades de provincia además del Distrito Federal. Este número aumentó considerablemente después de la primera guerra mundial; hecho que, aunado a otros

factores, estimuló más el tradicional deseo libanés de emigrar. El único censo específico que alguna vez se haya hecho sobre esta población fue el de Salim Abud y Julián Nasr en 1948, y registra aproximadamente a veinte mil inmigrantes y sus descendientes que, para entonces, estaban establecidos en más de trescientas ciudades y poblaciones en todos los estados de la república, cuya población era de veinte millones de habitantes. Este censo asume, como a una sola comunidad, a todos los emigrantes del Levante. Sin embargo, en 1927, Julián Slim Haddad había realizado un primer censo de empresarios y comerciantes libaneses:

Entre los mexicanos descendientes de libaneses que llegaron a México aproximadamente a partir de 1878, cabe mencionar que más de mil han sobresalido en algún momento de la historia mexicana.

Los libaneses son principalmente empresarios y comerciantes. En su mayoría son católicos (maronitas) aunque hay libaneses musulmanes que incluso construyeron su primer mezquita en Torreón, Coahuila. Por eso no es raro ver la imagen de san Charbel en algunos templos católicos de nuestro país.

Se estima que en México existen alrededor de medio millón de descendientes de libaneses concentrados principalmente en los estados de Puebla, Guanajuato, Hidalgo, Oaxaca, San Luis Potosí, Coahuila, Jalisco, Oaxaca, Estado de México, Yucatán y la capital del país.

Sobre este punto el estudioso Carlos Martínez Assad da cuenta de un testimonio en "Los libaneses, un modelo de adaptación", en el libro *Veracruz: Puerto de llegada*, en el que relata que "cuando los estadounidenses invadieron Veracruz, un libanés de apellido Nicolás ofreció al presidente Victoriano Huerta a sus seis hijos varones y 200 mil pesos para la defensa del país", poniendo en evidencia el involucramiento de algunos libaneses y su identificación con el acontecer político de México.

El único que ha profundizado sobre las raíces de los Slim es el estudioso Ernesto de la Peña, erudito, hombre sabio, conocedor de más de treinta lenguas antiguas y modernas. Pocos como él han profundizado en las culturas más remotas en el tiempo y en el espacio, desde las mitologías china, hindú o grecolatina, hasta las religiones judeocristianas o musulmana. Especialista en la Biblia y el fenómeno religioso, docto en música y ópera, Ernesto de la Peña dice que "el hombre es el ser que busca aun a sabiendas de que no va a encontrar".

Sobre el apellido y la raíz de Slim, el maestro De la Peña realizó el siguiente estudio:

Slim (سليم = sano, íntegro, intachable, etcétera)

El apellido Slim es de raigambre árabe, lengua donde tiene una amplia e interesantísima familia, integrada fundamentalmente por derivados de la raíz original. Casi todas las palabras de las lenguas semíticas, como el propio árabe, el asirio, el babilonio, el ugarítico, el hebreo, el arameo, el siríaco, etcétera, tienen tres letras radicales que, en el caso concreto del apellido Slim, son, por supuesto s, l, m. La raíz de esta familia es, pues, سلم (s, l, m: s (س), l (ل) y m (م) y corresponde a otras que se encuentran en las demás lenguas del grupo como, por ejemplo, el hebreo שלם (shalam), el siríaco سلم (shalim), el etiope ሰላም: (salam). Todas ellas tienen una antepasada común, la raíz acadia salamu que tiene el significado general de estar completo, estar en paz, haber cumplido y otras acepciones paralelas. Aunque con ciertas dudas, puede incorporarse a esta rica familia la raíz egipcia شرم (sharm) de sentido paralelo.

El sentido general de la raíz es paz, tranquilidad, reposo. Sin embargo, las posibilidades semánticas son muchas, pues indica, en términos generales, no sólo la tranquilidad que brota desde el interior del hombre, sino la que proviene de tener los propios asuntos en el orden debido. En este tipo de cosas, por ejemplo, el hebreo שלם (shalem) significa saldar, finiquitar una cuenta.

La matización que esta raíz experimenta en el árabe (lengua en donde teóricamente existen hasta quince formas derivadas para cada raíz verbal, con las consiguientes modificaciones del sentido original) hace posibles ciertos términos que, aparentemente al menos, no tienen una vinculación clara con el que ahora nos preocupa. A título de ejemplo, incluyo algunos de ellos,* que nos permitirán percatarnos de la versatilidad de este idioma:

سالم (sálam = sano, íntegro, intachable)

سلام (salam = integridad, bienestar)

إسلام (Islam = sumisión)

تسليم (taslim = entrega, rendición)

مسالمه (musálama = reconciliación, apaciguamiento)

مسلم (muslim = musulmán)

سليمان (Sulaimán = Solimán = Salomón. Equivale al hebreo

שלום | Shelomó, Salomón <el pacífico>)

* Hay que tomar en cuenta que tanto el árabe como el hebreo se escriben de derecha a izquierda. Por esta razón, el orden aparente está invertido. A esto hay que añadir que los caracteres varían según si se unen al anterior o al siguiente, a los dos o ninguno. De esto puede provenir una confusión más.

LA ESTRELLA DE ORIENTE

Los pioneros

LOS SLIM, COMO miles de sus compatriotas, llegaron a tierras mexicanas siguiendo los pasos del primer libanés que salió de su patria a "hacer la América". Uno de esos pioneros fue Antonio Freiha El-Bechehlani, un joven estudiante de teología que en 1854 desembarcó en Boston, una de las más importantes ciudades de Estados Unidos fundada por inmigrantes ingleses en 1630. Los primeros libaneses se establecieron en Nueva York en 1870; sus comercios se fueron multiplicando y los neoyorquinos se asombraban con los atuendos de este grupo de inmigrantes. Fue así que estos inmigrantes integraron el primer barrio "oriental" al que nombrarían Pequeña Siria.

No obstante que los documentos oficiales de la Secretaría de Relaciones Exteriores no registran los nombres de los primeros inmigrantes libaneses en México, se sabe que el precursor fue el sacerdote Boutros Raffoul quien arribó en 1878 por el puerto de Veracruz; aunque otras fuentes citan que uno de los iniciadores de la primera colonia libanesa establecida en Yucatán en 1880 fue un comerciante llamado Santiago Sauma.

Don Julián Slim Haddad, quien nació el 17 de julio de 1887 en Jezzine, Líbano, llegó a México en 1902 por el puerto de Tampico donde empezó a trabajar al lado de su hermano —trece años mayor— José Slim Haddad que había llegado en 1893 a territorio mexicano por ese mismo puerto, y sus otros hermanos mayores Elías, Carlos y Pedro llegaron en 1898, en los tiempos en que cada año salían de esa nación miles de personas, situación que llevó a ese imperio a su desmembramiento provocando que una cuarta parte de la población abandonara Líbano antes de que estallara la primera guerra mundial.

Años después había en México alrededor de diez mil libaneses, pero el gobierno comenzó a poner trabas al imponer una regulación a los inmigrantes de Medio Oriente.

Fue así que los hermanos José y Pedro que entraron por Veracruz, después de varios años en Tampico decidieron trasladarse a la capital del país

y allí fundaron sus propias mercerías en el centro; fue José Slim Haddad el primero de los comerciantes libaneses en la ciudad de México.

Los hermanos Slim se trasladaron a la capital del país en busca de nuevos horizontes. Habían llegado cuando se vivían los últimos años de la dictadura porfirista. El descontento social iba en aumento. Los levantamientos de campesinos armados aumentaban. La guerra era inminente, no obstante, la ilusión de los Slim era trabajar para forjarse un futuro.

Eran los tiempos en los que el mayor apoyo de la dictadura fueron los hombres de empresa, no los ricos de abolengo, carentes de imaginación y gusto por las actividades lucrativas. Los empresarios de esa época constituían la burguesía formada por extranjeros —primordialmente franceses e ingleses— y nuevos ricos mexicanos, la que aparte de practicar la *joie de vivre*, seguía metiéndole acelerador al progreso.

La producción de oro en el ciclo 1902-1903 alcanzó las quince toneladas y en ese mismo periodo la de plata ascendió a dos mil toneladas. Antes de concluir la primera década de ese siglo la producción de oro llegaba a más de treinta toneladas y la de plata a dos mil ciento cincuenta.

Pero no todo lo que deslumbraba era oro. El fuego de la revolución hacía más incandescente el ambiente social y político. Los hermanos Slim no se amilanaron y siguieron trabajando, pues habían tomado la determinación de asentarse en territorio mexicano, su nueva patria.

Emiliano Zapata —el líder agrarista que había nacido el 8 de agosto de 1879 en Anenecuilco y era descendiente de una antigua familia campesina—, apoyado en su prestigio local y la confianza de los campesinos, en 1910 había tomado la determinación de levantarse en armas.

En esos años, el hermano mayor de Emiliano, Eufemio Zapata —como los Slim que habían llegado procedentes del Levante— emigró a Veracruz donde se desempeñó en varios oficios, entre ellos el de comerciante. Pedro Slim fue amigo de Emiliano Zapata. Ambos habían entablado una entrañable amistad a través de Moisés Salomón, compadre de Emiliano Zapata.

Diego Zapata, hijo del impulsor del Plan de Ayala, le hizo llegar a Carlos Slim Helú documentos y cartas que dan testimonio de esa relación.

Sr. Ing. Carlos Slim Helú
Paseo de las Palmas, Num. 736
Col. Lomas de Chapultepec, D.F.
México D. F, a 11 de diciembre de 2001
Distinguido Señor Ing.:

El suscrito, hijo de mi amantísimo padre "General Emiliano Zapata Salazar", con el debido respeto me permito enviarle un saludo afectuoso y un abrazo al gran amigo, que así lo considero y que es posible exista un fiel parentesco entre usted y el señor Don Pedro Slim quien unió amistad con mi señor padre, presentado en febrero de 1912 con mi señor padre "General Emiliano Zapata Salazar" por Don Moisés Salomón de origen árabe, que fue compadre de mi amantísimo padre "General Emiliano Zapata Salazar", que reunidos los tres tuvieron acuerdos interesantes, proyectando bases primordiales que deben beneficiar a los pueblos, dándoles cultura y trabajo: como aconteció con anterioridad el lema de "Tierra y Libertad" que sustentó mi padre en el "Plan de Ayala" el 28 de noviembre de 1911.

Al respecto me permito dedicarle una obra de 5 tomos, escrita por el señor General de División Gildardo Magaña, quien militó con mi señor padre, obra titulada "Emiliano Zapata y el agrarismo en México", que contiene el Plan de Ayala.

El "Plan de Ayala" fue base primordial para transformar el artículo 27 Constitucional que existía antes de 1910, que decía aproximadamente: "Todo extranjero que viniese de Europa a obtener tierras, tenía que sujetarse a pagar al fisco de Hacienda anualmente; en caso de no hacerlo se les recogerían las tierras. En consecuencia, el artículo 27 constitucional, se transformó para que los campesinos que trabajaban la tierra con sus propias manos obtengan su parcela ejidal amparándoles con su certificado de Derechos Agrarios.

Reciba Usted mi sincero y respetuoso saludo.
Atentamente
Ing. Diego Zapata Piñeiro
Tel. Particular Cuautla, Morelos 017353520736

El Caudillo del Sur fue uno de los principales líderes de la insurrección. El 29 de marzo de 1911, una de las locomotoras de la hacienda de Chinameca fue lanzada por los revolucionarios contra los portones, una táctica que los al-

zados repetirían en el trascurso de la lucha armada. En esa ocasión Emiliano Zapata y su gente irrumpieron en el recinto, se apoderaron de cuarenta rifles, de todo el parque y de los caballos de la hacienda. Zapata fue formando así su columna que contaba con más de mil hombres en armas.

Ese mismo año (11 de mayo de 1911), los hermanos José y Julián Slim se presentaron en la ciudad de México ante el notario Mariano Gavaldón Chávez para elaborar el acta constitutiva de La Estrella de Oriente. Así, en medio de la revolución, los Slim apostaban al trabajo y a los negocios.

El primer paso que dieron como nuevos empresarios de ascendencia libanesa fue la conformación de una nueva sociedad comercial de la que dieron conocimiento a la notaría pública no. 11, ubicada en la 3ª calle de Donceles número 60, de la que era titular el abogado Gavaldón Chávez.

El documento que registra los primeros pasos de los Slim en los negocios —y que fueron la base de lo que, al paso de los años, se convertiría en el imperio comercial y financiero más poderoso de nuestro país— está contenido en el volumen vigésimo primero, número mil setecientos ochenta y tres, de la notaría pública 11.

La sociedad mercantil de los hermanos Slim Haddad fue bautizada en honor a su lugar de origen como La Estrella de Oriente y su capital inicial fue de veinticinco mil pesos.

La apuesta de los Slim sobre la economía del país les había dado la razón para triunfar en los negocios. La crisis había pasado. Todos los ramos de la actividad económica se encaminaban otra vez a la ruta del progreso. Hacia 1911 la producción agropecuaria exportable cobró la cifra nunca vista de 71 millones de pesos. Las cosechas de maíz y de frijol fueron el doble de las de diez años antes. También se duplicó el volumen, que no valor, del algodón, la caña de azúcar y el tabaco. De los productos exportables, sólo el café y el garbanzo no volvían a levantar cabeza. En cambio, el chicle, el henequén y el hule batieron todos los récords. La producción industrial llegó a valer casi 500 millones, poco menos del doble de diez años antes. La industria minero-metalúrgica produjo 270 millones, y la manufacturera los restantes. El ramo textil no recobró el impulso que tenía antes de 1908; el tabacalero se estancó y el alcohólico se fue cuesta abajo, pero las industrias del azúcar y del fierro compensaron con creces estancamientos y caídas de las otras ramas. Las importaciones no reconquistaron la altura de los 225 millones de 1907. El valor de las exportaciones, en cambio, llegó a la cifra sin igual de 288 millones de pesos de 1900. En fin, 1911 fue un año de bonanza económica.

En mayo de 1914, don Julián Slim, quien entonces contaba con 26 años de edad compró a su hermano José el 50% de la parte que le correspondía en la cantidad de treinta mil pesos.

Ya como único dueño de La Estrella de Oriente —pues su hermano José, invadido de una nostalgia por su pueblo, regresó a vivir a Líbano— don Julián el patriarca de la dinastía Slim acrecentó su espíritu de comerciante.

En 1920 le mandó un cablegrama a uno de sus agentes de compras, Dib Barquet, su enviado en Nueva York, en el que le exigía que debía ponerse más atento para obtener las mejores condiciones de compra.

Don Julián le escribió a Barquet:

Recibí el duplicado del pedido que hizo usted en la casa Clark y revisando los precios veo que el alfiler de seguridad Iris nos lo facturaron el 8 de mayo del año pasado a los mismos precios, pero con un descuento mayor, de más de 7%. No se deje usted dominar por las atenciones que le dispensen, sino procure, en todo caso, obtener las mejores ventajas, por lo que le recomiendo en especial, que evite hacer compras a las casas importantes porque éstas siempre buscan un margen de comisión. Vaya al directorio, encuentre a los fabricantes entrevistándolos directamente para que no haya lugar a dividir la comisión.

El hecho es que don Julián enviaba a Barquet con letras de crédito de miles de dólares, francos y marcos alemanes a viajar a las principales capitales manufactureras del mundo para comprar productos de mercería, perfumería, joyería, bonetería y sedería para poder vender mucho a bajos precios en La Estrella de Oriente.

Julián, el más hábil de los Slim Haddad para los negocios, presidió en 1928, cuando tenía 41 años de edad, la Cámara Libanesa de Comercio y un año después, a raíz de los ajustes a las leyes migratorias, presentó ante las autoridades mexicanas el documento que acreditaba la residencia en México de los inmigrantes libaneses, por lo tanto, fue el precursor en la defensa de los derechos de su comunidad. Siempre activo Julián Slim le dio un fuerte impulso a dicha cámara y realizó un censo de todos los empresarios y comerciantes libaneses. Asimismo funda el hotel San Julián y el restaurante Gruta del Edén. Después de tres años de haber solicitado la adopción de la nacionalidad mexicana, el 12 de diciembre de 1930, el presidente Pascual Ortiz Rubio se la otorga y don Julián envía a Gobernación un memorial de los ciudadanos libaneses asentados en México.

Incansable, don Julián fue uno de los principales promotores de la fundación del Centro Libanés en la ciudad de México.

"Desde que llegó mi padre a México tuvo la convicción de salir adelante junto con el país que lo había recibido", dice su hijo Carlos Slim.

Por otra parte, treinta años después de haber retornado a Líbano, José Slim antes de morir, en 1944, recibió del gobierno de Francia la Orden de Caballero de La Legión de Honor.

Las primeras instituciones formales de la colonia libanesa que se constituyeron en México fueron el Centro Social Palestino de Monterrey, fundado en 1929, el Club México de Yucatán, en 1932 y la Liga Libanesa de México en 1937.

Años más tarde, 1945, se inició la construcción del Hospital Fajer con el propósito de ofrecer servicio de salud y asistencia social a los miembros de la comunidad libanesa, sin embargo, una vez terminada la obra, la familia Fajer optó por venderlo al gobierno, convirtiéndolo en uno de los hospitales públicos más importantes de la época.

LA DINASTÍA

Retrato de familia

CARLOS SLIM HELÚ, a diferencia de sus padres, no tuvo una infancia traumática; como cientos de miles de libaneses, éstos tuvieron que sobrevivir a la devastación de su nación. Carlos Slim es el símbolo de la nueva generación de mexicanos de ascendencia libanesa que le han dado un impulso a su nuevo país.

Heredó de su padre el arte de hacer negocios, le aprendió ese don de oler y saber en dónde está el dinero, lo que le ha proyectado una imagen de moderno rey Midas.

Desde su infancia empezó a forjar su destino y pasados los cincuenta años de edad Slim empezó a encabezar la lista de los hombres más ricos del mundo.

Hijo del comerciante Julián Slim Haddad y de la chihuahuense de ascendencia libanesa Linda Helú quienes se casaron en 1926, Carlos Slim Helú nació el 28 de enero de 1940 cuando sus padres vivían en la Avenida México número 51, en la colonia Hipódromo Condesa, una de las zonas de abolengo en la capital del país.

Cuando sus padres contrajeron nupcias, su abuelo materno José Helú leyó ante los presentes la siguiente carta de bendición bajo la caligrafía de Muhámad Abu-Shajín, titulada "Cariño Paternal":

¿Cómo he de comportarme el día del matrimonio para ser elocuente y satisfacer mi cariño? ¡Ojalá pudiera lograrlo! Trenzaría en las estrellas dos coronas para ceñir a dos astros refulgentes y eso sería bastante.

¡Linda! Para describirte, no voy a imitar los amaneramientos de algún poeta. Para evitar las flechas de los críticos, te hablaré mejor con el lenguaje que podría emplear para darte consejo.

Linda: ya que seguiste la ley del creador, que es ley de los siglos y del secreto escondido, ya que dejaste mis brazos por otros brazos, semejantes a los míos, y que te apartaste de mi regazo en busca del pecho de tu prometido, y saliste de la suave sombra del padre para encontrar la dulce sombra

La dinastía

del amor, emula a tu madre en sus virtudes y su inteligencia e imítala en su carácter y su pureza.

Sé una princesa en la prosperidad y muéstrate como rocío compasivo, sin mezquindad, hacia los pobres. La mansedumbre en la mujer es una joya que la aleja de la fortuna intranscendente. Y la ostentación ¡a cuántos humilló y cómo hizo que el tirano cayese de su trono!

Si la pobreza te afligiera, no te lamentes, ni te dejes vencer: por el contrario, acepta con certeza los sinsabores de la vida y apura la amarga copa hasta las heces y si los envidiosos urdieran una calumnia en contra tuya, elévate, con tu nobleza, por encima de quien lo haga, porque el perdón destruye el mal con mayor eficacia que el filo de un arma.

Sé fiel hacia tu esposo y atiende sus necesidades sin murmurar; si él sonriera con alegría, no frunzas las cejas; si se enojara, tómallo en cuenta y sé para él, sus familiares y amigos un lazo de lealtad que nunca los defraude.

Y si tu hermano lastimara a tu esposo, enójate con él, y si tu esposo se encariñara con su enemigo, acógelo, pues la felicidad del matrimonio es un intercambio mutuo; por eso, averigua las intenciones de tu marido y trata de cumplirlas.

Y si siguieres mis consejos, que te doy porque te conozco bien, podrás cosechar los frutos de la virtud y te será dado mucho más por añadidura.

¡Oh Khalil! Acógela: es "una porción de mi hígado", a tal punto que yo no vacilaría en seguir alimentándola con mi propia sangre y daría mi alma por su felicidad, pues es una virgen hermosa y púdica, virtuosa, noble e instruida. Y si ella te ofendiera, sin propósito, sé comprensivo y amoroso y perdónala. Y si alguna vez te confiara alguna desdicha, protégela con serenidad del perverso que la haya ofendido, porque tú eres el único dueño de su casa y serás el refugio el día de la prueba.

Por vosotros, hijitos, hago mis mejores augurios: que la prosperidad y las dulzuras de la vida os acompañen siempre.

¡Mil gracias a todos vosotros, que sabiamente tomasteis la palabra, por que nos hicisteis un favor que no tiene precio!

Khalil, sus comensales, la honrada familia Slim y Yúsuf-EI Helú os dan las gracias.

Carlos Slim fue el quinto de seis hermanos —tres mujeres y tres hombres: Nour, Alma, Linda, Julián, José y Carlos—; después de su madre, su nana Josefina, una mujer oaxaqueña que estuvo con la familia por más de medio siglo, jugó un papel importante en su infancia.

De todos los hermanos, Carlos fue quien heredó de su padre la habilidad para los negocios.

Así recuerda Carlos Slim a don Julián Slim Haddad el patriarca de la familia:

Mi padre nos dió una educación basada en valores bien definidos. Era una persona de carácter cariñoso y de valores muy sólidos que le brindó siempre a la unión familiar un lugar prioritario en su vida, logrando establecer en ella una grata armonía, principios de honradez, sinceridad y una honda preocupación por México.

Recuerda que su progenitor no le daba mucha importancia a las cosas materiales, sino a las que realmente tenían trascendencia. Su padre, dice, fue una persona muy cercana a él, lo mismo que su madre, doña Linda, quien era una mujer con mucha personalidad y muy ordenada. Sus padres, añora el magnate, eran gente de amplio criterio y con grandes valores humanos.

El pequeño Carlos acompañaba frecuentemente a don Julián a su trabajo. Ambos tenían charlas de diferentes temas pero en especial hablaban de negocios a pesar de su corta edad. Solía escuchar las tertulias que su padre realizaba con un grupo de amigos, "eran personas muy sabias de las que aprendí mucho", recuerda Slim, quien a partir de esos encuentros le nació su vocación empresarial y se inició a los diez años de edad poniendo una tiendita abajo de las escaleras de su casa donde los fines de semana les vendía dulces y refrescos a sus tíos y a sus primos.

Sus estudios de primaria y secundaria los realizó en el Instituto Alonso de la Veracruz, un colegio de agustinos. Slim, desde esos años comprendió lo importante que es el ahorro, por lo que abrió su propia cuenta de cheques con 500 pesos y más tarde invirtió en Bonos del Ahorro Nacional, capital con el que años después, mientras cursaba sus estudios de bachiller en la Escuela Nacional Preparatoria en San Ildefonso compró sus primeras acciones del Banco Nacional de México.

Sin embargo, no todo en la vida del pequeño Carlos Slim era miel sobre hojuelas, pues su padre murió cuando él apenas tenía 13 años aunque había dejado a la familia en muy buena posición económica.

Cuenta Carlos Slim sobre el espíritu emprendedor del patriarca de la familia:

Mi papá tenía una enorme dedicación al trabajo y su gran talento empresarial que pronto se hicieron notar. Para el 21 de enero de 1921,

La dinastía

apenas diez años después La Estrella de Oriente tenía mercancía por un valor superior a los 190,000 dólares y un capital de 500 mil dólares. Asimismo, ya para esta fecha, y según la Notaría número 11, durante los últimos tres años había adquirido las siguientes propiedades: José María Izazaga 30 y 32 el 29 de julio de 1918, Corregidora 7 esquina Correo Mayor, el 2 de junio de 1919, Correo Mayor 43 el 12 de diciembre de 1918, Correo Mayor 45 el 11 de octubre de 1919, Venustiano Carranza 118 y 120, el 29 de septiembre de 1919 y Venustiano Carranza 124 el 30 de septiembre de 1919. Las últimas cinco ocupando más de 40% en la misma manzana, frente al Palacio Nacional y en una de las más activas zonas comerciales del centro de la ciudad. El valor actual de la tienda sería superior a los cinco millones y el de las propiedades del orden de 100 millones de dólares.

Prosigue el magnate su relato: Las razones del éxito comercial de mi padre fueron simples: vocación, talento y trabajo, sus consejos en cuestiones profesionales, morales y de responsabilidad social eran muy claros. Cito sus propias palabras:

El comercio debe implantar un sistema útil; sus actividades y su finalidad descansan en una pequeña ganancia en las ventas. Debe proporcionar al consumidor artículos finos y baratos, y tratar directamente con él, darle facilidades de pago, ajustar sus actos a la más estricta moralidad y honradez.

Su padre se anticipó al pensamiento empresarial de su época, "pues tuvo un dominio profundo de la actividad comercial. Ya en los años veinte hablaba de que el comercio eficiente era el que vendía grandes volúmenes, con márgenes reducidos y con facilidades, factor este último, que aún no incorporan los grandes almacenes hoy en día".

Sobre la influencia de su padre en su formación como hombre de negocios, Carlos Slim cuenta:

Debo afirmar que desde el principio conté con el apoyo familiar, el cual no se limitaba a lo material, sino principalmente al ejemplo y la formación. A fines de 1952 cuando yo tenía doce años, y con el fin de administrar nuestros ingresos y egresos, mi papá nos estableció la obligación de llevar una libreta de ahorros, que revisaba con nosotros cada semana. Siguiendo esta regla, llevé mis balances personales

varios años. Así, en enero de 1955, mi patrimonio era de 5,523.32 pesos, y para agosto de 1957 aumentó a 31,969.26 pesos; siguió creciendo, invertido fundamentalmente en acciones del Banco Nacional de México, y usando en ocasiones crédito, de manera tal que para principios de 1966 mi capital personal era mayor a 5'000,000.00, sin incluir el patrimonio familiar.

Más tarde, las inversiones en valores familiares las dividieron en seis partes, así como las menos productivas. De tal suerte, dice Slim que le tocaron las propiedades en las calles de Corregidora, Alhóndiga, Juan de la Granja esquina con Corregidora (misma que tiempo después le fue expropiada). Después de algún tiempo vendieron varias propiedades como Rubén Darío (actual Embajada de Canadá), Martí (Hospital de México), Venustiano Carranza 124, Corregidora, y tres en Correo Mayor, en un monto aproximado de veinte millones de dólares quedando actualmente solamente cuatro copropiedades.

No todo en la dinastía de los Slim ha sido el dinero. Don Julián tenía algo de bohemio y su entorno giraba alrededor de un ambiente intelectual, algo que también heredó su hijo el magnate.

A los 39 años don Julián contrajo nupcias con Linda Helú, hija de uno de los más distinguidos intelectuales que ha tenido la comunidad libanesa en México, don José Helú, quien trajo a nuestro país la primera imprenta en lengua árabe y fue el fundador del periódico *Al-Jawater (Las Ideas)*.

José Helú, abuelo materno de los magnates Carlos Slim Helú y su primo Alfredo Harp Helú, en la década de los treinta se reunía con periodistas, escritores e intelectuales libaneses avecindados en la ciudad de México, quienes formaron una Liga Literaria. Las tertulias a las que en ocasiones asistía Julián Slim se celebraban en la casa de Antonio Letayf, quien había atesorado una vasta biblioteca a la que acudían estudiosos y amigos a consultar libros en varios idiomas sobre cualquier tema.

La Liga Literaria estaba formada por don José Helú, Antonio Letayf, Nasre Ganem, Leonardo Shafick Kaim, Nacif Fadl, Salim Bacha, Anuar Merhy y William Jammal. Las tertulias se llevaban a cabo en la casa de Letayf o Shafick Kaim lo mismo que en algún café e invitaban a otros poetas y escritores.

Eran los tiempos de la bohemia en la ciudad de México cuando los grupos de intelectuales de todas la corrientes literarias y políticas de mexi-

La dinastía

canos e inmigrantes de varios países pusieron de moda lugares como La Opera, el café París, el Regis, el Tupinamba, el Campoamor, a donde se daban cita personajes de la cultura como José Gaos, León Felipe, Antonio Helú, Mauricio Magdaleno, Jaime Torres Bodet, Salvador Novo, Hugo Thilgman, Tufic Sayeg, Federico Heuer, el vate Antonio González Mora, los hermanos Gabriel y Armando Villagrán, entre otros muchos. Hablaban de cualquier cosa, de box y de José Vasconcelos.

Antonio Helú, hijo de don José Helú, tío del magnate Carlos Slim, era un consumado escritor y director de cine, incluso fue de los pioneros en la narrativa policiaca y llegó a destacar tanto que una de sus obras *La obligación de asesinar*, llegó a figurar en el *Queen's Quorum* de Ellery Queen dentro de una de las colecciones policiacas de mayor importancia.

Promotor incansable de la cultura Antonio Helú, fundó la revista *Policromías*, una publicación estudiantil en la que se dieron a conocer los primeros versos de Jaime Torres Bodet, Salvador Novo, Xavier Villaurrutia y Carlos Pellicer. Antonio Helú lanzaba tres ediciones: una mensual de literatura, otra semanal de combate y la quincenal de caricaturas, donde debutaron Miguel Covarrubias y Hugo Thilgman.

Años más tarde una de las obras de Antonio Helú, *El crimen de Insurgentes* fue llevada al teatro por un grupo llamado Compañía Misterio y en el que figuraban Andrea Palma, Carlos Villarías, José Luis Jiménez y Juan José Martínez Casado.

Eran tiempos en los que los libaneses en México tenían una presencia importante en la vida del país. El ambiente cultural, político e intelectual que envolvía a la sociedad, se complementaba con el mundo de la farándula; actores como Joaquín Pardavé y Sara García protagonizaban historias de familias libanesas asentadas en el país. Pardavé era *el harbano* Jalil y las luminarias del espectáculo se presentaban en el teatro Principal o el Lírico donde el señor de la comedia mexicana era Leopoldo el Cuatezón Beristáin, al lado de Lupe Rivas Cacho, la Pingüica, Roberto el Panzón Soto, Celia Montalván, María Conesa y Herminia Quiles.

En 1940, cuando nació Carlos Slim Helú, fue asesinado en la ciudad de México el revolucionario ruso Leon Trotsky; nuestro país atravesaba por una incipiente estabilidad política; dos años antes el presidente Lázaro Cárdenas había decretado la expropiación petrolera y el país apuntalaba su economía en el petróleo. Sus exportaciones, sin embargo, eran boicoteadas por las compañías que exigían que les fueran restituidos sus intereses. Mientras

tanto, el sector rural apenas salía de su letargo después de una sangrienta revolución que derivó en una reforma agraria cuyo lema era "La tierra es de quien la trabaja". Entre 1934 y 1940, Cárdenas creó alrededor de 180 mil ejidos, que abarcaban más de 20 millones de hectáreas y beneficiaban a 750 mil familias. Auspiciada por el gobierno se formó la Confederación Nacional Campesina (CNC), con intención de dar voz a los campesinos dentro del partido gobernante (el Partido de la Revolución Mexicana), y se inició una campaña para integrar a la población indígena del país.

Pero los grupos católicos y la clase media se desilusionaron con el radicalismo del presidente Cárdenas; de esa inconformidad surgió el Partido Revolucionario de Unificación Nacional (PRUN) y fue postulado como candidato presidencial el general Juan Andrew Almazán, personaje de gran influencia en la revolución que una vez enriquecido se volvió conservador, y al que se le despojó de su presunto triunfo electoral mediante un fraude, lo que provocó un revuelo político que pudo derivar en una guerra civil. Finalmente, el ejército, fiel al sistema, respaldó a Cárdenas quien en diciembre de 1940 entregó el poder a Manuel Ávila Camacho.

Durante el gobierno de Ávila Camacho se inició el éxodo masivo de campesinos a las principales ciudades del país donde había una mejor oferta de empleo, aunque otros optaron por irse a Estados Unidos aprovechando los acuerdos de un programa bracero suscrito entre el gobierno estadounidense y el mexicano.

Cuando Carlos Slim cumplía tres años de edad y la comunidad libanesa se consolidaba en su nueva patria, el 22 de noviembre de 1943, Líbano alcanzaba su independencia del imperio otomano en el ámbito de la modernidad que, supuestamente recorría el mundo. A punto de concluir el mandato del presidente Ávila Camacho los gobiernos de México y Líbano establecieron relaciones diplomáticas. Era 1946.

Desde su nacimiento en enero de 1940 hasta 1953 en que falleció su padre, Carlos Slim vivió junto con sus hermanos una dorada infancia.

Slim recuerda que su padre le dejó un sinnúmero de anécdotas y buenos recuerdos que aplica en su vida diaria y que suele comentar con gusto y a manera de enseñanza a sus seres queridos, destinando el mismo amor y ejemplo que él recibió.

Ha contado que desde muy joven tuvo que madurar y aunque desde sus tiempos de estudiante preparatoriano era muy amigüero, se mostraba, al mismo tiempo, como un muchacho de carácter reflexivo. Le agradaba sa-

La dinastía

lir con sus amigos e ir a las fiestas, pero su vida no giraba alrededor de ese ambiente. En ocasiones prefería permanecer en su casa algún fin de semana; era introspectivo, le gustaba analizar todo lo que sucedía en su país y la problemática de la sociedad.

A los 17 años de edad se matriculó en la Universidad Nacional Autónoma de México para cursar la carrera de ingeniería. Antes de concluir sus estudios ya impartía en la UNAM la cátedra de álgebra.

En 1963, a la edad de 23 años se graduó con la tesis "Aplicaciones de la Programación Lineal en Ingeniería Civil". En 1962 tomó un curso de Desarrollo Económico y Evaluación de Proyectos. Posteriormente viajó al extranjero para realizar otros estudios de especialización en programación industrial en el Instituto Latinoamericano de Planeación Económica y Social, en Santiago de Chile.

En los sesenta, cuando para la gran mayoría de los jóvenes empresarios e intelectuales, París era una fiesta, para Carlos Slim, México era un país de oportunidades; eran los tiempos del llamado "desarrollo estabilizador", época que algunos economistas y políticos calificaron como el "milagro mexicano". La economía se regía por el crecimiento con estabilidad de precios y el PIB crecía a tasas anuales de 6%. En el fondo, el modelo no era mágico: se trataba de una estrategia económica ajustada al objetivo central de mantener, ante todo, la estabilidad cambiaria, evitando que las presiones devaluatorias se manifestaran abiertamente. Así, frenar las presiones inflacionarias y buscar la estabilidad de la balanza de pagos se convirtieron en las políticas centrales. Esto llevó a sacrificar metas como salarios y mayor desarrollo social; de hecho, fue una etapa de "crecimiento con pobreza".

En síntesis la transición de un país agrícola y rural a un país urbano e industrial se dio en un lapso de 50 años, es decir de 1933 a 1982 cuando la economía creció a un promedio de 6.8 por ciento.

No obstante, Slim emprendía el vuelo en los negocios iniciándose en la industria inmobiliaria con una empresa especializada en bienes raíces. Ya entonces causaba asombro por su capacidad administrativa y su ingenio estratégico.

Durante sus primeros pasos como negociante, contrajo matrimonio con Soumaya Domit Gemayel, quien sería el amor de su vida. El sacerdote que ofició la ceremonia de este casamiento fue el controvertido Marcial Maciel, fundador de los Legionarios de Cristo.

Hija de Antonio Domit Dib y Lili Gemayel, Soumaya —nacida en México en 1948— desde su juventud se dedicó a las obras de beneficencia apoyando a su esposo Carlos Slim en las buenas y en las malas.

De ascendencia libanesa Domit Dib originario de Bechele, fue condecorado por el gobierno de su país con la Orden del Cedro; promovió la industria del calzado en nuestro país y durante años ocupó la presidencia de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado.

La madre de Soumaya, Lili Gemayel pertenecía a una importante familia de políticos de su país. El tío de Soumaya, Amin Gemayel fue presidente de Líbano.

Cuando se casaron, en 1966, Carlos Slim recibió como regalo un millón de pesos de su mamá con lo que compró un terreno en Polanco. La costumbre en la comunidad libanesa era construir la casa de la nueva familia. Pero la nueva pareja decidió construir en su lugar, un edificio; vivían en un piso y rentaban los otros departamentos; entre sus inquilinos estaba el amigo de toda la vida de Slim, Ignacio Cobo.

En ese edificio de la calle de Bernard Shaw, el matrimonio Slim-Domit se dividió el trabajo de acuerdo con los papeles convencionales. Soumaya se dedicó a la crianza de sus primeros cuatro hijos: Carlos, Marco Antonio, Patricio y Soumaya.

Carlos se dedicó a trabajar en el piso de remates de la Bolsa Mexicana de Valores en el viejo edificio de la calle de Uruguay.

En esos tiempos Slim convivía todos los días con un grupo de amigos "casabolseros". Desde muy joven Slim convivió con los grandes personajes de la Bolsa, a los que se conocía como la generación del 29, como Luis Rosenfel y Doro Pérez. Después una agitada jornada se reunían a jugar dominó, las tardes se convertían en una especie de cofradía de bohemios. Slim escuchaba atento las enseñanzas de un sofisticado Rosenfeld y de un gran conversador como Doro Pérez, los que atrapaban el interés de los más jóvenes como Jorge León Portilla, hermano del historiador Miguel León Portilla; Xavier de la Barra, Aldo Olivieri, Rafael Morales Blumenkron, Silvino Aranda, Antonio López Velasco, Eduardo Watson, y otros aún más jóvenes como el propio Carlos Slim y Jorge Caso Bercht que era muy preparado e inteligente.

Pasaban todas las mañanas en el piso de remates, y a la hora de la comida jugaban dominó en alguna de las cantinas del centro de la ciudad y por la tarde hacían los cotejos y el trabajo de oficina que implicaban las operaciones bursátiles y financieras. En ocasiones, por las noches, Carlos y Soumaya eran los anfitriones de sus amigos con quienes pasaban gratas veladas mientras algunos de ellos tocaban la guitarra, cuando ya habían mandado a los niños a la cama. En esos tiempos otros que llegaron a jugar dominó con Slim eran Ernesto Riveroll, Luis Madrigal, Enrique Trigueros, Ignacio Haro y Silviano Valdés.

La dinastía

Por esos años Slim fundó Inversora Bursátil y en 1967 se llevó a trabajar a su plimo Alfredo Harp Helú que era contador en Price Water House y tres años más tarde, en 1970, Slim, les dio empleo a Roberto Olivieri y a Roberto Hernández Ramírez.

En diciembre de 2005, transformada Inversora Bursátil ya como parte de Grupo Financiero Inbursa, en un coctel para celebrar el 40 Aniversario de Inbursa, Slim hizo un breve recuento del grupo, el cual empezó con el trabajo de dos personas, Carlos Slim Helú e Ignacio Cobo, lo que es ahora el Grupo Carso, en el que colaboran ahora más de doscientas mil personas.

Cuando Carlos Slim termina sus actividades de trabajo alrededor de las diez de la noche, se dirige a su casa y convive con su familia. Todos se reúnen en la cocina conforme van llegando de sus diferentes actividades. Junto con sus hijos, preparan la cena y conversan lo acontecido durante el día. En ocasiones el matrimonio Slim salía a cenar o a cumplir algún compromiso. Al menos ésa era la rutina hasta antes de que Soumaya Domit falleciera, el 7 de marzo de 1999.

Soumaya padeció una insuficiencia renal crónica y Slim leyó todo lo que encontró sobre esta enfermedad, al punto de convertirse en su mejor médico. Cuando iban los doctores a verla, estaba perfectamente enterado sobre los métodos terapéuticos.

Sin embargo, en los últimos años la salud de Carlos Slim también ha menguado, pero sus hijos y su decena de nietos siguen unidos a él.

En 1992 cuando Slim aún no era conocido como el rey Midas, pero ya destacaba como uno de los hombres más ricos y poderosos de México enfrentó por primera vez un severo problema de salud. En diciembre de ese año Slim tuvo que someterse de emergencia a una cirugía cardiovascular en la ciudad de México y se fue a restablecer a Acapulco. Cuando ingresó al hospital fue registrado con el nombre de "Carlos Delgado" para evitar cualquier acoso o morbo de los medios. Desde que fue dado de alta seguía sintiéndose mal, después se supo que le dieron una excesiva dosis de anticoagulante que no le permitía cicatrizar la cirugía. Luego de pasar la navidad en familia en la ciudad de México fue a pasar el fin de año en Acapulco hasta que sintiéndose cada vez peor, su hija Johanna actuó con presteza rentando un avión para que lo llevaran de emergencia a México y al día siguiente a Houston donde lo hospitalizaron, ahí un equipo de especialistas le extrajo con una jeringa la sangre que había invadido por fuera su corazón y en unas cuantas horas se alivió.

Dos eminencias médicas son quienes estuvieron al cuidado de la salud de Carlos Slim: los doctores Víctor Letayf, discípulo del célebre cirujano Rafael Muñoz Kapellmann, una de las glorias de la medicina mexicana, pionero del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, y Michael Duncan, investigador del prestigiado Hospital Harefield de Middlesex, en Estados Unidos, al que pertenece el Instituto Nacional del Corazón y el Pulmón. Los médicos que ahora lo atienden son Guillermo Ruiz Palacios del Instituto Nacional de Nutrición, Guillermo Gutiérrez y Salvador Villazón, en Washington.

Slim recuperó pronto su actividad y encarriló su imperio de nuevo, pero cinco años después volvería por su propio pie al hospital por un aneurisma aortico.

En octubre de 1997 le fue realizada otra operación para cambiar la aorta y ocurrió una hemorragia al botarse la costura de la intervención que le habían realizado en la aorta. Decenas de bolsas de sangre le fueron suministradas y Slim tres veces se les "fue" a los médicos que esa vez lo atendieron, incluso uno de los ahí presentes salió del quirófano para "anunciar" que Carlos Slim había fallecido, pero no, el ingeniero milagrosamente volvió a la vida y se mantuvo en recuperación durante tres meses y medio, lo cual provocó una serie de rumores en los que se llegó incluso semanas después del suceso a especular con el "fallecimiento" del magnate.

Fue así que el asunto provocó revuelo en los círculos financieros. Antes de las 8 de la mañana del miércoles 12 de noviembre, en todas las oficinas de las casas de bolsa, durante las juntas matutinas, los ejecutivos examinaron la información de los periódicos. El nerviosismo comenzó a aparecer junto con las consultas y llamadas telefónicas. El desconcierto tenía un origen: presuntamente Carlos Slim Helú había muerto.

Esa había sido la noticia que contenía el reporte de Fin Fax, un servicio exclusivo de síntesis noticiosa que brindaba por telefax el periódico *El Financiero*, que comenzó a distribuir entre sus suscriptores desde las seis de la mañana.

Los altos funcionarios del Grupo Carso y Teléfonos de México reaccionaron con retardo, no sabían qué hacer para detener el rumor y empezaron a realizar cientos de llamadas a las casas de bolsa y los medios de información para aclarar que el magnate se encontraba en recuperación de una cirugía y que en breve se reintegraría a sus actividades.

Al mediodía los directivos de *El Financiero* se vieron obligados a enviar una "aclaración" a sus suscriptores admitiendo el "error" de su información. Pero ya era tarde, las acciones del Grupo Carso habían caído 6.5% y las de Telmex 3.35 por ciento.

La dinastía

La falsa noticia se extendió a Nueva York y los ejecutivos del Grupo Carso detuvieron las especulaciones anunciando que efectivamente Slim había sido sometido a una operación cardiovascular, y que si bien se había presentado una neumonía durante su convalecimiento, el peligro ya había pasado y que en un par de semanas iba a regresar a sus actividades luego de pasar unos días en Acapulco antes de adaptarse a la altura de la ciudad de México y tratar de recuperar su condición física, ya que había perdido 23 kilos de peso. No obstante su estado de salud, Slim estaba al tanto de sus negocios y se comunicaba con cada uno de los miembros de su primer círculo de colaboradores.

La experiencia de estar al borde de la muerte lo hizo reconsiderar su propio estilo personalizado y discreto de hacer negocios. Ya restablecido Carlos Slim convocó a una junta con su staff y anunció cambios en la dirección de sus empresas. Puso al frente a sus hijos y yernos, y él quedó como presidente honorario y vitalicio de su imperio, aunque estaría al tanto de las decisiones estratégicas de Carso, y se mantendría como presidente de los consejos de administración de Telmex, Carso Global Telecom y de Grupo Financiero Inbursa.

Aun cuando la decisión de los cambios de dirección ya estaba tomada desde antes de su intervención quirúrgica, éstos se hicieron hasta noviembre de 1998. Así, Carlos Slim Domit pasó a ocupar la dirección general del Grupo Carso y del Grupo Sanborns; Patricio Slim Domit fue asignado a la dirección general de Condumex-Nacobre y todas las actividades fabriles e industriales derivadas de esas compañías y Marco Antonio Slim Domit, al frente del Grupo Financiero Inbursa y filiales. A la cabeza de Telmex se puso a Jaime Chico Pardo y como asesor de la dirección general de Teléfonos de México fue designado el yerno de Slim, Arturo Elías Ayub, quien a la vez ocupaba la presidencia del consejo de administración de Tlmsn. Otro yerno de Slim, Daniel Hajj había sido nombrado director general de Telcel desde 1995, la poderosa compañía de telefonía celular.

El último yerno de Slim, el arquitecto de fama internacional Fernando Romero Havaux —hijo de Raúl Romero Zenizo y María Cristina Havaux— contrajo nupcias el 7 de julio de 2000 con la historiadora de arte, Soumaya Slim Domit. La experiencia profesional de Romero Havaux, incluye algunos proyectos realizados en el despacho Rem Koolhaas en Rotterdam, Holanda y es quien se ha encargado de diseñar el proyecto del nuevo Museo Soumaya en el norte de la ciudad de México donde estará, además, el imponente corporativo del grupo Carso.

Aficionado al golf, el caso de Daniel Hajj es importante porque no sólo ha sido uno de los artífices de América Móvil, sino que es el principal, pues ha tenido el carácter y la habilidad para asumir riesgos y apostar en el largo plazo. Como si estuviera en el green, Hajj no se pierde en la espesura, va directo a los detalles del juego, así como si estuviera en una ronda de golf ha tenido la suficiente agudeza y el tino para adquirir empresas medianas que luego las ha transformado en verdaderos emporios, como lo hizo con una telefónica argentina que apenas contaba con un millón de suscriptores y en un trienio alcanzaba ya alrededor de los diez millones de clientes. Gracias a su visión, ahora en la mayoría de los países latinoamericanos ocho de cada diez nuevos clientes están con América Móvil.

Por sus resultados, el yerno de Carlos Slim fue designado en 2007 como el "El hombre Expansión" por la revista de ese mismo nombre especializada en negocios e inversiones.

Decidida la herencia de su imperio, el mejor consejo que el magnate Carlos Slim ha dado a sus hijos ha sido "no hacer negocios con políticos"; eso le confió a la periodista Rossana Fuentes Berain cuando ésta le hacía una entrevista justo el mismo día en que Raúl Salinas de Gortari era detenido como presunto autor intelectual del asesinato de su cuñado José Francisco Ruiz Massieu.

Fuentes Berain refiere así esa anécdota:

En la sala de juntas del Grupo Carso (nombre que resulta de la fusión de Carlos y Soumaya). Carlos Slim Helú, el hombre más rico de América Latina platicaba conmigo y fumaba su inseparable puro, el 25 de febrero de 1995. Hablábamos de la devaluación del peso mexicano, ocurrida unas semanas antes, cuando nos interrumpió Arnulfo, uno de sus asistentes personales, quien le entregó a Slim una tarjeta: habían detenido a Raúl Salinas de Gortari.

Atónitos, fuimos hacia el televisor. Control remoto en mano, Slim trató sin éxito, de encontrar la señal: subió el volumen en lugar de cambiar el canal; apagó el aparato, lo volvió a encender.

Finalmente, Arnulfo tomó el control; cambió de banda en el satélite y encontró lo que buscaba, un canal especial, distinto a la televisión comercial pública o por cable: la imagen en blanco y negro era impresionante: de traje, sin esposas pero con las manos ocultas en la espalda, Raúl era conducido al interior de un coche por hombres que portaban armas largas.

La dinastía

Eso fue el principio del fin para el hermano incómodo, "Mister 10 percent", como se le conocía en los círculos empresariales mexicanos e internacionales por la cantidad que cobraba al gestionar negocios durante el mandato de su hermano Carlos.

"Por eso siempre le digo a mis hijos no hacer negocios con políticos", dijo entre dientes Slim con el estupor y la sorpresa marcados en el rostro.

Carlos Slim ha dicho que sus hijos están "vacunados" contra las tentaciones del poder político. Ninguno de los tres herederos varones de Slim ha manifestado alguna preferencia política, aunque han opinado desde un principio sobre el cambio de régimen. Carlos Slim Domit, el mayor de los hermanos, considera que el relevo del PRI en el poder por parte del PAN ha demostrado que no hay grandes diferencias en las propuestas para lo económico; el segundo de los herederos, Marco Antonio siente que el cambio es parte de una inercia muy fuerte que difícilmente tomará otro rumbo. Además, él considera que es una tendencia global. Patricio, el menor de los varones, sostiene que el cambio de régimen era lo más factible.

Los hermanos Slim Domit herederos del emporio forjado por su padre, tienen varios puntos en común: son carismáticos y sociables y entre ellos no hay rivalidad, los tres dicen que se complementan y que eso les ha dado buenos resultados. Dice Slim:

Si mis hijos quisieran ser boxeadores o atletas tendrían que competir entre ellos. Pero en la vida real para conseguir tu felicidad no necesitas competir contra nadie.

Carlos, el mayor de todos los hermanos, es un hijo amoroso y respetuoso, solidario con los amigos. Cuando Patricio requería de un riñón, no dudó en donarle uno a su hermano menor.

En efecto, si algo puede afirmarse sin temor a equivocarse es que el ingeniero Slim es un hombre de principios y que a sus herederos les ha inculcado honestidad, paciencia, disciplina, flexibilidad, valor, confianza y firmeza de carácter.

La herencia de Carlos Slim a sus hijos es genética:

Yo creo que todos tenemos vocaciones, hay algunos que tienen vocación de toreros, otros de cura, otros de doctor, otros de periodista, a mí desde niño me gustaban las inversiones.

Después de la transición a la segunda generación en los mandos de su conglomerado empresarial, la estructura en el liderazgo parece intacta. Los hijos son pragmáticos y astutos para los negocios y aunque ellos ejercen ahora el control de las empresas, en el grupo existen oportunidades para todos, hay ejecutivos que no tienen ningún parentesco con la familia y han escalado a lo más alto, incluso muchos familiares han quedado fuera simplemente porque no servían. Incluso los hermanos Slim Domit trabajan más que nadie, como ocurre con Daniel Hajj, el yerno del ingeniero, que es de los ejecutivos con mayor autoridad dentro de la dirección diaria de América Móvil y uno de los que mejor tienen puesta la camiseta, la suda hasta el agotamiento, Hajj es de los primeros en llegar y uno de los últimos en retirarse.

A diferencia de otras familias de ricos y poderosos que se han visto obligadas al cambio generacional y que han comenzado a contratar ejecutivos profesionales en vez de repartir las compañías entre sus hijos y otros familiares, los Slim —Carlos, Marco y Patricio— desde hace algunos años ocupan posiciones clave en la estructura corporativa. Poco a poco se fueron preparando para tomar las riendas de los negocios.

Cuando sus hijos eran adolescentes, Carlos Slim los reunía en la biblioteca de la casa para darles lecciones de economía, les presentaba una lista escrita a mano con algunos ejemplos de cómo una compañía aseguradora mexicana vendía a precios más bajos que una empresa similar estadounidense o comparaba la drástica devaluación de los fabricantes mexicanos de dulces y cigarrillos frente a los fabricantes europeos.

A principios de los ochentas Carlos Slim solía llevar a su primogénito a las sesiones de la Bolsa de Valores. Carlos Slim Domit recuerda así las enseñanzas de su papá:

Mi padre siempre nos incluyó en su proyecto de negocios. Platicaba con nosotros sobre los problemas dentro de las empresas y de las soluciones, es un proceso que compartimos desde hace muchísimos años.

La interacción era desde entonces una cosa habitual. Por ejemplo, unas semanas antes de cerrar su oferta en la licitación de Telmex, Slim se reunió con sus seis hijos (Carlos, Marco Antonio, Patricio, Soumaya, Vanesa y Johanna), para sellar el compromiso de que, en caso de ganar, la telefónica

La dinastía

se quedaría en manos de la familia Slim Domit cuando menos durante dos generaciones.

Sobre ese particular quince años después de la privatización de Telmex, el primogénito de la dinastía Slim en una entrevista con la revista *Líderes* confirmó ese compromiso:

Telmex es una institución sumamente valiosa para el país. Es una empresa prioritaria para la nación, un soporte estratégico, es importante que siga siendo mexicana. Ése fue el consenso de los Slim, asegurar que Telmex siga siendo mexicana. No son lineamientos sino convicciones, porque el compromiso viene de afuera y la convicción de adentro, esto es más una convicción que un compromiso.

Carlos —quien brilla con luz propia—, el mayor de los hermanos que dirige el Grupo Carso, empezó a trabajar para su padre desde muy joven, y como los otros dos herederos, estudió administración de empresas en la Universidad Anáhuac. Los tres están conscientes de que sobre sus hombros cae una enorme responsabilidad. Marco Antonio tiene una enorme pasión por las matemáticas y es considerado como el financiero de la familia, dirige el Grupo Financiero Inbursa, uno de los más grandes en el país por administración y custodia de activos superiores a los 18 mil millones de dólares. Patricio, el benjamín de la casa, trabaja con su cuñado Daniel Hajj en América Móvil, y desde que llegó a la presidencia de esa empresa los valores de la misma se han más que triplicado y es considerada como una de las principales fuentes de riqueza de la familia.

La decisión del ingeniero Slim de confiarles el éxito de sus empresas a sus hijos parecería una determinación de mucho peso para un trío de jóvenes. En un principio se dejaron escuchar algunas críticas, pero lo cierto es que los herederos han seguido haciendo crecer al grupo empresarial. Desde finales de los noventa las empresas venían preparándose para el cambio y todos sabían que la responsabilidad recaería en los hombres de la familia.

Desde luego que los herederos no han estado exentos de críticas.

Creo que a veces cuando tienes éxito en los negocios tienes a otros tratando de voltear a la opinión pública en tu contra porque están tratando de competir contigo —dice Carlos junior.

Sin embargo, una de las visiones más valiosas de Carlos Slim ha sido el compartir el diseño de las estrategias de su emporio con consejos de

administración y direcciones integrados por líderes de diferentes sectores y su familia más cercana, con lo que ha logrado versatilidad, delegación, continuidad y expansión.

Para explicar el porqué de la transición en los mandos de su imperio a sus hijos, el magnate dio a un periodista la siguiente explicación:

No son posiciones que mis hijos se han ganado simplemente por ser ellos. En beisbol, ¿qué haces si le estás lanzando a tu hijo?... ¡Lo ponchas! Y si estás bateándole a tu papá o a tu hermano, ¿qué haces? Es un tema de responsabilidad. En cada lugar, si tú tienes la responsabilidad de estar bateando, tratas de meter un hit o meter una carrera, aunque sea tu papá o tu hermano. Creo que el problema es cuando los puestos se dan por ser hijos, o los malos puestos se dan por ser hijos, o se exige al hijo tener una responsabilidad que no va con su interés o su personalidad o su talento, o su gusto, o su esfuerzo.

Carlos Slim Domit que recorrió en su formación todos los rincones de las empresas de su padre, se empapó y creció en el área de operaciones financieras de Inbursa, se metió de lleno al negocio de los hoteles, las fábricas de papel, la cadena Sanborns, las tiendas departamentales y Telmex, explica así la transición:

Creo que la gente no sintió mucho el cambio. El estilo de liderazgo de mi padre y el mío son muy semejantes y mi prioridad ha sido que el Grupo conserve sus valores. La transición ha sido muy normal. Por ejemplo, a nosotros nos preocupa mucho que todos se sientan bien en lo que hacen y que haya comunicación entre las áreas. Eso nos ayuda a evaluar constantemente los procesos y conocer a ciencia cierta todas las posibilidades de éxito o de fracaso de alguna inversión.

Los Slim Domit se han sabido ganar el respeto de los críticos que no apostaban a su mandato, los tres hermanos han dado sobradas muestras de su liderazgo, y saben que cargan con la responsabilidad en el inicio de una nueva etapa de su dinastía.

Carlos Slim Domit recuerda así las enseñanzas de su padre:

Nuestra filosofía se basa en algunos principios básicos: tener una operación eficiente y productiva, además de una solidez financiera. Cuidamos mucho la parte financiera, sobre todo en los mejores mo-

mentos, que es cuando las empresas se descuidan y se hacen inversiones inviables o toman decisiones equivocadas

En los convivios familiares algunas veces se llega a tocar de manera informal algún acontecimiento cotidiano. Todos están conscientes de que los asuntos se arreglan en las juntas de trabajo, pero saben que si surge algún conflicto se podrá contar con el apoyo de algún miembro de la familia. Está más que entendido que en sus manos se encuentra el destino de cientos de miles de familias, de ahí la enorme responsabilidad de los herederos.

Carlos ha confiado que su padre jamás los presionó para que trabajaran por compromiso y que tampoco les dijo qué deberían de hacer.

Al revés. Siempre tuvimos libertad para estudiar lo que quisimos, para estudiar o no estudiar, para trabajar o no trabajar en el grupo o hacer otras cosas. Además, la educación de mis padres fue hacer las cosas por gusto y responsabilidad, más que por ambición. Mi papá dice que es peor hacer algo que no te gusta: te haces daño a ti y le acabas haciendo daño a las empresas. Si no sientes que estás en un lugar donde te estás desarrollando mejor dedícate a otra cosa.

La educación formal de los hijos terminó con su obtención de licenciaturas en administración de empresas en una universidad mexicana. Sin embargo, no hay intención de reclutar a grupos de administradores capacitados en Estados Unidos sólo para tranquilizar a los analistas de acciones.

Patricio, ganadero de toros de lidia, el menor del clan, recuerda de su madre el buen trato y la cordialidad con la gente, su preocupación por las personas. De su padre, el gusto por el trabajo y la honestidad. "A mí me preguntó hace tiempo un amigo, qué era lo que más me exigía mi papá. Yo creo que la honestidad."

Las hijas del ingeniero Slim, Soumaya, Vanesa y Johanna siguen los pasos de su madre consolidando sus respectivas familias y cada vez están más inmersas en las cuestiones culturales, altruistas y filantrópicas. Dos de ellas forman parte del consejo directivo de las fundaciones. Una dirige el Museo Soumaya. La otra dirige una fundación llamada Asociación de Superación por México (ASUME), para el desarrollo personal, para ser mejores y la otra tiene un Programa de Educación para niños, de estimulación temprana, donde aprenden a nadar desde que son muy pequeños, desde los dos o tres años, como estímulo para el desarrollo en otras actividades físicas. Así que dos de ellas pertenecen al consejo. Otra tiene cinco hijos.

En total hasta ahora el ingeniero tiene casi una veintena de nietos, con los que Slim y todos sus hijos se reúnen varias veces al año durante algunos fines de semanas.

Cuando en una de sus habituales conferencias un estudiante universitario le preguntó al ingeniero Slim ¿cuál sería el legado para sus hijos?, el magnate respondió así:

Muchas veces me han preguntado si les voy a dejar dinero a mis hijos. Yo creo que cuando les dejas una empresa les dejas trabajo, responsabilidad y compromiso, y cuando les dejas dinero, no se cuánto, lo que sea, cien millones, 50, 30 o 20, se los dejarías sólo para que estén de ociosos ¿no?, es distinto, porque cuando tú tienes una empresa que debes administrar, aunque haya un director ajeno, es un trabajo, es una responsabilidad, es un esfuerzo y un compromiso con la empresa, contigo mismo y con el país para generar riqueza, no es tener en caja no sé cuánto dinero para gastárselo y vivir rascándote la panza todo el año, toda la vida.

Slim le ha enseñando a sus hijos que "hay que hacer las cosas durante nuestra vida y que debemos ser eficientes, cuidadosos y responsables en el manejo de la riqueza".

Muchas personas quieren dejar un país mejor a sus hijos, yo intento dejar mejores hijos a mi país.

Sobre cómo le gustaría ser recordado, Slim dice que trata de no pensar en eso.

Lo que me preocupa es el futuro de mi familia, mis hijos, mis nietos, que estén unidos, que se amen, que sean positivos para ellos mismos y para la sociedad. Ésa es mi principal preocupación. No me preocupa cómo me van a recordar o si me van a recordar de una u otra manera. Mis hijos y mis amigos se van a acordar muy bien de mí.

Carlos, Marco Antonio y Patricio son los herederos del moderno rey Midas, Carlos Slim quien es un hombre que en su apuesta al futuro ha puesto en contacto a sus hijos con el futurólogo Alvin Toffler y el profesor de tecnología mediática Nicholas Negroponte, quien fundó en 1985 el Media Lab del Instituto Tecnológico de Masachussetts, un centro de investigación único en

La dinastía

el mundo. Coordina el laboratorio y administra los millones de dólares que algunas empresas invierten al año para crear la comunicación del futuro. Ambos personajes han sido invitados especiales en la casa de los Slim para hablar de los negocios del futuro, preparando así a los herederos para los proyectos de largo plazo, como los que ya han comenzado a desarrollar en América Latina.

LA FILOSOFÍA SLIM

Dinero llama dinero

CUANDO CARLOS SLIM obtuvo su título universitario como ingeniero civil ya era millonario. Quince años antes había emprendido sus inversiones y con esa solvencia pudo tomar un año sabático. Fue entonces cuando de verdad decidió enfocar a fondo y visionariamente sus ganas de hacer negocios. Ese año fue para estar libre, pensar, viajar y leer. Se fue a Nueva York y observó durante meses cómo funcionaba la economía mundial. Siguiendo la conseja del proverbio árabe que dicta: "Los mejores compañeros en las horas desocupadas son los buenos libros", Slim estuvo solo en la ciudad de los rascacielos encerrándose por largas horas en la Biblioteca New York Stock Exchange para consultar libros y archivos. Luego viajó a Europa, recorriéndola de cabo a rabo, donde también visitó infinidad de bibliotecas, leyó mucho y regresó a México a sembrar la semilla de sus conocimientos y habilidades.

Slim era un joven de 25 años que empezaba a crear su propio mito, a la misma edad de otros muchos personajes que pasaron a ser historia. Slim es parte de la generación de jóvenes que vivieron grandes transformaciones sociales y culturales. Cuando despuntaba en los negocios se gestaba la intervención estadounidense en Vietnam y Fidel Castro se consolidaba en Cuba y el Che Guevara se convertía en un personaje iconográfico mientras los grupos de rock como los Beatles, que revolucionaron la música, se hallaban en plena efervescencia. En tanto, en México tocaba su fin el idílico milagro mexicano, el que los economistas definían como el modelo de "desarrollo estabilizador" y que consistió en un periodo de progreso desequilibrado, en el que un segmento minoritario de la población —altamente protegido por las políticas gubernamentales— se enriqueció, en tanto que el crecimiento económico del país permitía la ampliación de la clase media, pero no alcanzaba a redimir ni a atender las carencias de los marginados. En la desigualdad en el ingreso y en la excesiva protección de algunos agentes económicos se fincó la debilidad de un sistema que iba a caer en crisis varios años después.

El magnate que llegó a convertirse en menos de tres décadas en uno de los más poderosos del mundo es un hombre corpulento, bonachón, que proyecta la imagen de una persona discreta y tímida. Rehúye la vida pública y el escándalo. Pero eso es parte de la leyenda. Para algunos, Slim es todo lo contrario, es frío, calculador, con una mentalidad de ajedrecista y está siempre donde debe estar. En los negocios siempre va tres pasos adelante. Es una máquina de hacer dinero, y ¿cómo no hacer fortuna? preguntaba Michel Tournier quien decía que la respuesta era sencilla: "Basta con sólo pensar desde la infancia más que en el dinero".

La construcción de su imperio rebasa todos los límites. Para sus admiradores es un auténtico genio que todo lo que toca lo transforma en oro. El secreto para hacerse archimillonario de este moderno rey Midas partió de su admiración por la filosofía de algunos grandes financieros como: Jean Paul Getty, Benjamín Graham y Warren Buffett, considerados, por muchos, como los maestros de las inversiones y la especulación.

En su juventud su afición a la lectura de la revista *Playboy*, lo nutrió de las ideas de Getty quien decía que había una fórmula segura para alcanzar el éxito financiero: "Levantarse temprano, trabajar duro, y extraer petróleo". Inspirado en los principios de sus ideólogos del dinero, Slim siguió al pie de la letra sus postulados, como el de Warren Buffett: "No vale la pena hacer bien lo que, para empezar, no vale la pena hacer".

Benjamín Graham, otro de sus maestros, decía que "un empresario busca asesoría profesional en varias facetas de su negocio, pero jamás espera que le digan cómo conseguir beneficios".

Así, rodeado de un pequeño grupo de gurús, Slim construyó su imperio y en su afán por extender sus dominios se asoció a Bill Gates, que durante años se mantuvo en el ranking de *Forbes* como el hombre más rico del mundo. La riqueza de Gates, Warren Buffett y Slim (los tres hombres más ricos del planeta) podría exceder el producto interno bruto de la cuarta parte de los países menos desarrollados en el mundo, es decir, un conjunto de alrededor de setenta naciones.

En México, sólo una posición después de PEMEX, la paraestatal más importante del país, las empresas de Slim reportan anualmente más de 5 mil millones de dólares al fisco, la mayor cantidad de impuestos generados por su riqueza.

El imperio de Slim se extiende por todos los confines. Tiene inversiones por todas partes y es conocido por comprar barato. Se convirtió en una celebridad cuando la revista *Forbes* lo incluyó por primera vez en 1992 en la lista de los hombres más ricos del planeta, cuando contaba con un capital de 2,100 millones de dólares. Ya en los ochenta, Carlos Slim y su grupo empresarial estaba con-

formado por empresas con actividades en diversos e importantes sectores industriales, comerciales y financieros. Ése era su mundo desde donde empezó a forjar su fortuna como profesional de las finanzas y de la industria.

En la crisis de 1982 en que se generalizó el desaliento, el miedo a invertir en México tanto de nacionales y extranjeros, Slim invirtió y adquirió numerosas empresas que operaron exitosamente por muchos años haciendo al Grupo Carso cada vez más importante.

De Jean Paul Getty —magnate del petróleo quien ni él mismo conocía la cifra total de su fortuna y vivía como rey en un lujoso castillo de Londres— aprendió que “el verdadero hombre de negocios jamás está satisfecho de sus logros”.

Getty solía decir que “cuando no se tiene dinero, siempre se piensa en él y cuando el dinero se tiene, sólo se piensa en él”. Como a su maestro que murió pensando en el futuro como representación estética, Slim le aprendió a su esposa Soumaya la pasión por el arte. Uno de los legados de Getty es su museo en Los Angeles, California, en cuyo conjunto se mezclan los elementos más diversos, desde las columnas dóricas, comedidas y simétricas, hasta la expansión vertical infinita del rascacielos, los juegos de agua y luz, la escultura y los recursos de la cultura visual y electrónica.

Pero más que todo, asimiló las enseñanzas de Benjamin Graham quien sostenía los siguientes principios:

- El inversionista debe imponerse alguna clase de límite en el precio que paga.
- Mucho más importante que saber cuándo comprar o cuándo vender es saber cuándo no comprar.
- Nadie le pide a un experto cómo conducir sus negocios y su vida... menos la bolsa.
- Existen tres ámbitos donde una persona educada debe conducirse como un descerebrado o un niño: 1) la religión; 2) la bolsa; 3) las matemáticas. En los tres casos no sólo “queda bien” considerarse un perfecto ignorante, sino que incluso es de mala educación discutir.

Graham defendía un principio de similitud entre la inversión y la especulación, así, para él era imposible distinguir entre una y otra porque a la hora de definirlo con precisión caemos en paradojas. Si la discusión gira alrededor de estos términos, entonces al final el cínico tiene razón: “Una inversión es una especulación que salió bien; y una especulación es una inversión que salió mal”.

La filosofía Slim

Para desbrozar el problema, Graham estudia y rechaza cinco afirmaciones:

1. Invertir es comprar bonos; especular es comprar acciones. *Falso.*
2. Invertir es comprar al contado; especular es comprar a crédito. *Falso.*
3. Invertir es comprar con intención de mantener a largo plazo. Especular es para una ganancia rápida. *Falso.*
4. Invertir es esperar el dividendo. Especular es esperar la revalorización del capital. *Falso.*
5. Invertir es comprar valores seguros. Especular es comprar valores riesgosos. *Falso.*

De acuerdo a la filosofía empresarial de Graham se puede considerar una inversión "comprar acciones a crédito con intención de obtener una rápida ganancia". Algo que, a simple vista, parece una buena definición de especulación. Aunque en realidad el punto de partida en este enredado asunto hay que situarlo en el contexto de una evidencia: "La gente dedica más tiempo a comprar un refrigerador que a comprar una acción en la bolsa". Graham le llamaba a este proceso "análisis"; Peter Lynch le llamaba "hacer la tarea".

Con esa filosofía a los 50 años, Slim pasó a convertirse en el inversionista número uno de América Latina creando su propio mito. Acumuló su fortuna en la década de los ochenta bajo señalamientos de haber sido favorecido por el poder. "Slim simplemente estuvo en el momento oportuno y en el lugar oportuno", aseveró el banquero Manuel Espinosa Iglesias, quien puso punto final a la discusión sobre el origen de la fortuna del que pasó a convertirse en el hombre más rico de América Latina: "Oportunidades como éstas no se repiten".

El secreto de Slim es muy sencillo: es alérgico a la publicidad y lleva una vida frugal que raya más en la modestia que en la sobriedad. Su existencia gira alrededor de los negocios —aparece en los consejos de administración de las empresas más importantes del país— y tiene una forma parca de concebirse como el gran gurú: "No puedo estar en todas partes. Mi trabajo consiste en pensar", afirma cuando le preguntan cuál es el secreto para los negocios. Sin embargo, tiene un estilo propio para trabajar: por las mañanas, alejado de las llamadas, juntas y distracciones de rutina, se dedica a analizar documentos para irse al fondo de los asuntos y no perderse en los detalles.

En los negocios, desde la percepción de Slim, existen tres tipos de personalidades en las empresas: primero, el empresario; segundo, el ejecutivo y tercero, el inversionista. Los tres, dice, suelen complementarse y, a veces, hasta fundirse. El primero es el que concibe y emprende, el segundo es el que opera las empresas y tercero el que pone los medios. Slim se define empresario, pero acota: "Podríamos decir que existe un cuarto tipo que es el político empresarial" (que es el que está metido en las cámaras empresariales).

Ante el acoso de la apertura económica, el magnate ha pintado su raya al declararse un empresario nacionalista:

Difiero de aquellos que piensan que los empresarios mexicanos no pueden manejar sus propios negocios, y que muchas autoridades piensan que es mejor favorecer la inversión extranjera sobre la nacional.

Desde la apertura del país a los capitales foráneos Slim ha hecho público un discurso nacionalista. Tal vez no sea fortuito que sobre su escritorio principal de trabajo se encuentre enmarcada una célebre carta de Benito Juárez a Matías Romero, fechada en Chihuahua, el 26 de enero de 1865, en la que se lee:

Sr. D. Matías Romero
Washington

Mi querido amigo: Por su carta de 14 de noviembre pasado y por las comunicaciones oficiales, que remite al ministerio quedo impuesto de que las cosas han cambiado en ésta de un modo favorable a nuestra causa, lo que celebro mucho, pues estaba yo muy inquieto por las noticias que corrían, de que ese gobierno estaba dispuesto a reconocer el imperio de Maximiliano. Así tendremos a lo menos una cooperación negativa de esa república, pues en cuanto a un auxilio positivo, que pudiera darnos, lo juzgo muy remoto y sumamente difícil, porque no es probable siquiera que el sur ceda un ápice a sus pretensiones y en tal caso, ese gobierno tiene que concluir la cuestión por medio de las armas, y esto demanda mucho tiempo y muchos sacrificios.

La idea que tienen algunos, según me dice usted de que ofrezcamos parte del territorio nacional para obtener el auxilio indicado, es no sólo antinacional, sino perjudicial a nuestra causa. La nación por el órgano legítimo de sus representantes ha manifestado de un modo expreso y terminante, que no es su voluntad que se hipoteque, o se

enajene su territorio, como puede usted verlo en el decreto en que se me concedieron facultades extraordinarias para defender la independencia y si contrariásemos esta disposición, sublevaríamos al país contra nosotros y daríamos una arma poderosa al enemigo para que se consumara la conquista. Que el enemigo nos venza y nos robe, si tal es nuestro destino; pero nosotros no debemos legalizar ese atentado, entregándole voluntariamente lo que nos exige por la fuerza. Si Francia, Estados Unidos o cualquiera otra nación se apodera de algún punto de nuestro territorio y por nuestra debilidad no podemos arrojarlo de él, dejemos siquiera vivo nuestro derecho para que las generaciones que nos sucedan lo recobren. Malo sería dejarnos desarmar por una fuerza superior pero sería pésimo desarmar a nuestros hijos privándolos de un buen derecho, que más valientes, más patriotas y sufridos que nosotros lo harían valer y sabrían reivindicarlo algún día.

Es tanto más perjudicial la idea de enajenar el territorio en estas circunstancias, cuanto que los estados de Sonora y Sinaloa, que son los más codiciados, hacen hoy esfuerzos heroicos en la defensa nacional, son los más celosos de la integridad de su territorio y prestan al gobierno un apoyo firme y decidido. Ya sea, pues, por esa consideración, ya sea por la prohibición que la ley le impone al gobierno de hipotecar o enajenar el territorio nacional y ya sea en fin porque esa prohibición está enteramente conforme con la opinión que he tenido y sostenido siempre sobre este negocio, repito a usted lo que ya le he dicho en mis cartas de 22 de diciembre último y posteriores, a saber: que sólo debe usted seguir la patriótica conducta que ha observado de no apoyar semejante idea, sino que debe usted contrariarla trabajando por disuadirla a sus autores haciéndoles presente las funestas consecuencias que nos traería su realización.

Celebro que haya usted quedado satisfecho de la opinión que observó en el ejército del general Grant respecto de nuestra causa. Esa opinión y la que ha manifestado mister Seward son una garantía que podemos tener de que el imperio de Maximiliano no sería reconocido por ese gobierno. Es lo único positivo que podemos esperar por ahora de esa república.

No me extiendo a más porque bajo la impresión del profundísimo pesar que destroza mi corazón por la muerte del hijo a quien más amaba, apenas he podido trazar las líneas que anteceden. Digo por la muerte del hijo que más amaba, porque según los términos de la carta de usted que recibí anoche, he comprendido, que sólo por lo funesto de la noticia,

no me la ha dado usted de un golpe; pero en realidad mi amado hijo ya no existía, ya no existe. ¿No es verdad? Con toda mi alma deseo equivocarme y sería yo muy feliz si por el próximo correo que espero con verdadera ansiedad se me dijera que mi hijo estaba aliviado.

¡Remota Esperanza que un funesto presentimiento desvanece, diciéndome que ya no hay remedio!

Adiós amigo mío. Sabe usted que lo aprecia su inconsolable y afectísimo.

Benito Juárez

Desde joven Carlos Slim fue un empresario ambicioso, pero su filosofía ha sido muy sencilla. Dice que sus empresas trabajan con base en principios básicos y estructuras simples. Así lo explica la filosofía de su grupo empresarial:

Buscamos permanentemente que nuestro equipo humano tenga vocación, preparación y un trabajo estimulante que conduzca a la autoestima, que haga de la responsabilidad una satisfacción, más que una obligación, y que contribuya a su desarrollo humano. El grupo trabaja sin staff corporativo, y el de la empresa se localiza siempre en la planta de producción, en la operación y venta, y con mínimos gastos de operación, buscando un personal óptimo, lo mejor preparado y bien remunerado.

Las inversiones se realizan en la planta productiva y en los equipos de distribución y administración, y no en inmuebles u otros corporativos.

Buscamos reducir al mínimo los niveles jerárquicos acercando a los directores a la operación lo más posible, y que trabajen para ésta y no para estructuras corporativas. Tratamos de combinar la actividad ejecutiva con el interés de los accionistas a través de un delegado presidente del consejo, quien trabajando conjuntamente con los directivos, busque constantemente optimizar inversiones, estrategia y gastos. Trabajamos sistemáticamente para mejorar los procesos productivos, optimizando, inversiones e instalaciones, aumentando la productividad, mejorando la calidad, reduciendo las mermas y tratando de producir masivamente la mejor calidad al menor costo; su reducción implica sostener o mejorar márgenes, ampliar nuestros mercados, reducir precios y competir internacionalmente.

Orientamos nuestro crecimiento y nuestras inversiones hacia los sectores más dinámicos a mediano y largo plazo, tratamos de mantener flexibilidad y rapidez en las decisiones y, en fin, las ventajas de la empresa pequeña, que son las que hacen grandes a las grandes empresas.

El ambiente propicio en una sociedad lo da la estabilidad política y económica; las finanzas públicas sanas, con los presupuestos equilibrados, aplicados a programas económicos y sociales prioritarios; con inversión en infraestructura y gasto social con efectos redistributivos que favorezcan paulatina y consistentemente el bienestar. El ambiente propicio se crea también con la confianza de la sociedad con su país, en su gobierno y en sí misma. Además el gobierno ha de participar organizando a la sociedad y dirigiendo el esfuerzo común. Éstas son —sin duda— condiciones necesarias para el desarrollo nacional.

Por ende, se requiere de una inversión privada nacional y extranjera; se necesita también de un mercado que produzca riqueza, de un gobierno que oriente y fomente el crecimiento, y que gaste e invierta con fines redistributivos, en educación, salud, vivienda un buen porcentaje del producto interno bruto.

En este nuevo mundo de apertura económica y de globalización, iniciada por las transnacionales y la tecnología, y que a veces, parece retroceder a bloques económicos y al proteccionismo por la fuerza de los históricos subsidios, que aun los países más desarrollados como Estados Unidos, la Unión Europea y Japón tienen muy arraigados.

Especialmente en el sector agropecuario, la inseguridad individual y social conduce al proteccionismo y al aislamiento, mientras que la lucha por los mercados y la competencia exacerbada, son un sustituto moderno de los instintos bélicos.

Los signos principales de estos tiempos son la competencia, la eficiencia, la productividad, la calidad, el diseño, la tecnología, los altos valores agregados, las grandes empresas industriales y comerciales, la especialización y las ventajas competitivas, las fuertes inversiones en investigación y desarrollo, la educación superior masiva en ciencias y tecnología.

En las épocas de fuerte crecimiento y buenos resultados, en la época de las vacas gordas, frecuentemente se relaja la administración, se exceden las organizaciones, en vez de aprovechar para capitalizar y fortalecer a la empresa, que se deteriora y envejece. En cambio, mantener gastos fijos y austeridad en el crecimiento constituye el desarrollo acelerado de la empresa.

Se debe estar permanentemente atento en la empresa, a su modernización y crecimiento de capacitación, calidad y simplificación. Incrementar productividad y reducir costos y gastos.

Hay que distinguir en la empresa tres vocaciones: al empresario, al ejecutivo y al inversionista. En la empresa familiar de primera generación, la misma persona usualmente desempeña las tres funciones. En las grandes empresas públicas hay grandes inversionistas individuales e institucionales y frecuentemente en países desarrollados se diluye la función empresarial desplazada por la fortaleza de ejecutivos no socios que rinden cuentas trimestrales a los inversionistas institucionales.

En la competencia, las empresas dejan de ser y operar simplemente a la medida del propietario al que satisfacen social y emocionalmente. Llena aparentemente su responsabilidad. Pero en el cambio que se ve obligado a optimizar los recursos de la sociedad evitando su desperdicio, lo primero es tener referencias. Como en el deporte, sabemos cuál es el récord mundial, quiénes son los mejores atletas y cuánto tiempo hacen. Debemos tener las referencias de los mejores internacionalmente en el ramo en que se actúe.

Cuál es el mejor equipo, cuánto puede producir por una hora, con qué desperdicio, con cuántos operarios, etcétera. Conocer nuestros mercados y los mercados internacionales es importante, pero también lo es conocer nuestras propias debilidades y fuerzas.

En la empresa la utilidad está en la compra, en el comercio y en los costos. Para la industria, inmersa ahora en un ambiente tan competitivo, el bajar costos es como para el atleta reducir tiempos. En ambos casos se requiere de perseverancia, entrenamiento, organización, y sobre todo vocación y deseos de ganar, superando constantemente marcas, mejorando incansablemente el proceso productivo. Mejorar permanentemente, demanda del trabajo en equipo de operadores, directivos y empresarios para optimizar inversión, producción, calidad y costos. Como en los equipos deportivos, se requieren no sólo directores, sino también mandos medios bien capacitados, con liderazgo y sentido de organización.

La formación de una nueva empresa o una nueva planta debe considerar la localización; el tamaño, la ingeniería del proyecto, el mercado y la estructura corporativa.

Por otra parte, a una mayor eficiencia del mercado debe corresponder a una política económica de recaudación fiscal que tenga

fundamentalmente fines redistributivos, estableciendo pisos de bienestar social mínimos crecientes a favor de los menos favorecidos, que habrán de integrarse paulatinamente a la sociedad moderna al tener mejor alimentación, salud, educación, y más oportunidades.

Sólo siendo el país competitivo en el comercio internacional podrán tenerse y retenerse más empleos bien remunerados, crear riquezas con las reglas del mercado y redistribuirla por la vía fiscal entre los más desfavorecidos con un claro sentido de justicia y desarrollo económico y humano.

No mejorar nuestra calidad y productividad, no optimizar nuestras inversiones y escasos recursos, no capitalizarnos aprovechando la apertura a México de los mercados internacionales de capitales, no obtener la producción máxima de nuestra maquinaria y equipo, no tener niveles competitivos de calidad y precio de los bienes no comerciables sería imperdonable, pues ello implica importar más, exportar menos y reducir el aparato productivo. En suma, no consolidar el proceso virtuoso que hemos iniciado y no aprovechar los importantes flujos de capital que sólo continuarán si tenemos éxito, sería un grave error con costos muy altos.

Sólo la calidad, la productividad, la eficiencia y la optimización de nuestros recursos nos pueden permitir competir con éxito en la apertura.

Con éxito, el mercado ordenado genera más empleo bien remunerado, mejores y más baratos productos y mayor riqueza de la sociedad. Sólo la acción gubernamental, por la vía fiscal puede beneficiar a todos los miembros de la sociedad a través de la inversión pública con fines esencialmente redistributivos, pues la economía de mercado, por sí sola, no es suficiente para terminar con los rezagos ancestrales.

El empresario tiene la responsabilidad social de optimizar los recursos de la empresa haciéndola cada vez más eficiente, más competitiva, que reinvierta sus utilidades y capacite a su personal que, bien remunerado, motivado y satisfecho de su responsabilidad, haga su mejor esfuerzo.

En pocas palabras, a final de cuentas, el empresario es sólo un administrador temporal de la riqueza social.

La filosofía de Slim recuerda algunos fundamentos de pasajes bíblicos del Génesis, que narra sobre el sueño que tuvo un faraón que interpretaba un futuro de siete años de abundancia seguidos por siete de miseria, y que el

economista inglés John Maynard Keynes refería en sus teorías como los ciclos de las siete vacas flacas y siete vacas gordas.

Para Slim el autor del libro *la Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero* en el que se expone la teoría del capitalismo regulado, no fue un pensamiento original, su teoría se encontraba basada en la *Biblia*, cuando José interpreta los sueños del faraón y le dice: "Tendrás siete años de vacas gordas y siete años de vacas hambrientas. Así que en los años de vacas gordas deberán de ahorrar los granos para los años de vacas hambrientas". Esto significa —dice Slim— que en la nueva economía en las vacas gordas hay que tener superávit (excedentes) y las vacas flacas son el déficit. Esa era la idea de Keynes. En mi concepto en los años de vacas gordas, los negocios deben de capitalizarse y acelerar su desarrollo, de tal forma que en los años de vacas flacas no tengas que despedir gente.

En otras palabras Slim actúa como dicta un proverbio chino: "El que no ahorra en épocas de abundancia... se lamentará en épocas de necesidad".

A diferencia de otros consorcios, en el de Carlos Slim no hay espacios para los *headhunters*. Todos sus empleados crecen dentro sus empresas. Cuenta con su propio centro de capacitación, el Instituto Tecnológico (Intelmex), muchos de sus ejecutivos han pasado por las aulas de este lugar, así el nivel de escolaridad ha pasado de seis a 15 años. Teléfonos de México, Telmex Internacional y América Móvil, que es la joya de corona, son las empresas que tienen el mayor nivel de escolaridad de toda América Latina; la gran mayoría de los hijos de todos los trabajadores telefonistas son universitarios.

Muchas de las ideas contenidas en los diez principios básicos que guían la acción de Carlos Slim las tomó de su padre, Julián Slim Haddad, quien desde muy niño lo llevaba a sus negocios y notaba en su pequeño hijo un peculiar interés por el comercio. Tales principios se han transmitido a sus familiares, colaboradores, personal y equipo de trabajo.

1. Estructuras simples, organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas. Flexibilidad y rapidez en las decisiones. Operar con las ventajas de la empresa pequeña que son las que hacen grandes a las grandes empresas.
2. Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa, asimismo evita los amargos ajustes drásticos en las épocas de crisis.

3. Siempre activos en la modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos. Incrementar la productividad, competitividad, reducir gastos y costos guiados siempre por las más altas referencias mundiales.
4. La empresa nunca debe limitarse a la medida del propietario o del administrador. No sentirnos grandes en nuestros pequeños corralitos. Mínima inversión en activos no productivos.
5. No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos, con claridad de los objetivos conociendo los instrumentos.
6. El dinero que sale de la empresa se evapora. Por eso reinvertimos las utilidades.
7. La creatividad empresarial no sólo es aplicable a los negocios, sino también a la solución de muchos de los problemas de nuestros países. Lo que hacemos a través de las Fundaciones del Grupo.
8. El optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos.
9. Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con qué hacerlo.
10. Nuestra premisa es y siempre ha sido tener muy presente que nos vamos sin nada; que sólo podemos hacer las cosas en vida y que el empresario es un creador de riqueza que la administra temporalmente.

En la práctica del día a día el estilo y la filosofía de trabajo en las empresas del imperio de Carlos Slim es totalmente opuesto a la fastuosidad de los flamantes corporativos de Santa Fe o del glamour de las lujosas oficinas de Monterrey o Guadalajara que parecen museos con grandes acabados de mármol y rodeados de arte. En todas las oficinas impera la austeridad. Los más altos y medianos ejecutivos comparten la misma secretaria, los asesores no existen. Capacidad y talento es lo que cuenta. Todos labran sus ascensos y promociones por méritos propios. No hay recomendados ni privilegios a los familiares. Para poder escalar algún cargo hay que demostrar con hechos que se es hipereficiente. Los ascensos no se logran por adulación, glamour, carisma o habilidad en las relaciones públicas, lo que cuenta es el talento, disciplina y productividad.

Arturo Elías Ayub, yerno de Carlos Slim despacha en una —más que sobria— modesta oficina, donde parte del mobiliario parece que ha estado ahí desde antes de la privatización telefónica. Está acostumbrado a que su jefe lo obligue a cuidar sus gastos durante su jornada de trabajo en Teléfonos de México. El cuidado de los recursos se extiende a la propia nómina de las fundaciones. La de Telmex gasta 20 mil dólares al mes en sus diez emplea-

dos aprovechando, por ejemplo, que la contabilidad la lleva el contador de Telmex y no les cobra honorarios por ese concepto.

Lo importante son los valores que están detrás de la eficiencia operativa, el obtener siempre el máximo provecho al mínimo costo. En base a los principios del grupo empresarial se debe valorar cada peso, la organización se caracteriza por la austeridad. No hay viáticos para los grandes restaurantes ni viajes en primera clase, ni autos de lujo ni membresías a gimnasios o clubes de diversión. La filosofía de trabajo consiste en no dilapidar y desperdiciar en gastos suntuarios e inútiles. Todo va enfocado a maximizar los recursos. Los salarios en todos los niveles son competitivos a nivel de mercado, no se otorgan los grandes salarios pero a cambio hay estímulos y recompensas. La capacitación es otro plus para los empleados y las empresas, en promedio se dedican 60 horas al año de adiestramiento por empleado. Se puede comenzar como un modesto analista pero las largas jornadas de trabajo pueden llevar a un trabajador talentoso a ocupar un cargo de dirección en algunas de las empresas de México o el extranjero.

De alguna manera los becarios de la Fundación Telmex representan una cantera para las empresas. Las becas son equivalentes al salario mínimo, para los mejores estudiantes de familias pobres, quienes también obtienen computadoras y acceso a internet gratuito a través de Telmex y Prodigy. Estos programas eventualmente benefician a la empresa, como muchos creen que sucede con los programas de Responsabilidad Social Corporativa. Podría darse el caso de que muchos de estos estudiantes sean luego empleados de Telmex, Condumex o Sanborns, por ejemplo. De esa forma, Slim podrá probar de primera mano el mejor talento que seguramente mantendrá lealtad a estas compañías que les ayudaron en el pasado.

Aunque Slim es uno de los cien hombres más influyentes del mundo, se ha definido como una persona sobria para vivir.

"Diría que soy sobrio y mis hijos también. Por gusto, por convicción, no por disciplina", dijo cuando la periodista chilena Margarita Serrano lo entrevistó en una visita a Santiago para dictar una conferencia junto con su amigo el expresidente español Felipe González, en el Club de Emprendedores.

Frente a los jóvenes Slim también ha hablado de su filosofía de la vida y de los negocios, como lo hizo el 25 de julio de 1994 ante un grupo de universitarios de la ciudad de México a los que dirigió el siguiente mensaje:

Queridos jóvenes estudiantes:

Les escribo esta carta con el fin de transmitirles un poco de mi experiencia de vida, buscando que contribuya a su formación, a su manera de pensar y de vivir, a su equilibrio emocional, a su sentido de responsabilidad para con ustedes y para con los demás, a su madurez y, sobre todo, a su felicidad producto de un ser y quehacer cotidiano.

Son ustedes privilegiados dentro de la sociedad por la razón más importante, su propio valor.

El éxito no es hacer bien o muy bien las cosas y tener el reconocimiento de los demás. No es una opinión exterior, es un estado interior. Es la armonía del alma y de sus emociones, que necesita del amor, la familia, la amistad, la autenticidad, la integridad.

El ser tan destacado como ustedes significa, un privilegio, pero entraña también muchos riesgos que pueden afectar valores muy superiores al "éxito" profesional, económico, social o político. La fortaleza y el equilibrio emocional están en la vida interior, y en evitar aquellos sentimientos que corroen el alma, la envidia, los celos, la soberbia, la lujuria, el egoísmo, la venganza, la avaricia, la pereza y que son venenos que se ingieren poco a poco.

Cuando den, no esperen recibir, "queda aroma en la mano que da rosas", no permitan que sentimientos y opiniones negativas dominen su ánimo. El daño emocional no viene de terceros, se fragua y se desarrolla dentro de nosotros.

No confundan los valores, ni menosprecien sus principios. El camino de la vida es muy largo, pero se transita muy rápido. Vivan el presente intensa y plenamente, que el pasado no sea un lastre y el futuro sea un estímulo. Cada quien forja su destino y puede influir sobre su realidad, pero no la ignoren.

Lo que más vale en la vida no cuesta y cuesta mucho: el amor, la amistad, la naturaleza y lo que sobre ella ha logrado el hombre de formas, colores, sonidos, olores, que percibimos con nuestros sentidos, pero sólo si los tenemos despiertos.

Vivan sin miedos y sin culpas; los miedos son los peores sentimientos del hombre, lo debilitan, inhiben su acción y lo deprimen, y las culpas son un lastre enorme en nuestro pensar, al actuar y en la vida. Hacen difícil el presente y obstruyen el futuro.

Para combatirlos seamos sensatos, aceptémonos como somos, nuestras realidades, nuestros gozos y nuestras penas.

La ocupación desplaza a la preocupación y los problemas al enfrentarlos desaparecen, así los problemas deben hacernos más fuertes, de los fracasos aprender y hacer de los éxitos estímulos callados. Actúen siempre como les dicte su conciencia pues a ésta nunca se le engaña, así los miedos y las culpas serán mínimas.

No se encierren, ni arruinen su vida, vívanla con la inteligencia, el alma y los sentidos despiertos y alerta; debemos conocer sus manifestaciones y educarnos para apreciarlas y disfrutarlas.

El trabajo bien hecho no es sólo una responsabilidad con la sociedad, es también una necesidad emocional.

Al final nos vamos sin nada, sólo dejamos nuestras obras, familia, amigos, y quizá la influencia, por las ideas que en ellos hayamos dejado.

Con mis mejores deseos.

Carlos Slim Helú

En 1991 cuando su nombre apareció por primera vez en la lista de los hombres más ricos del mundo, Slim nada tenía que ver con los hombres de *Forbes*. Durante varios años cuando incursionaba con sus primeras empresas manejaba un viejo Mustang rojo y todavía en 1993 al figurar ya en la lista de los empresarios con más de mil millones de dólares manejaba un Mustang negro 1989 y hasta los últimos años, ya ampliamente reconocido como el hombre más rico de América Latina, seguía manteniendo la sobriedad. Si acaso se ha dado algunos caprichos. Siempre le han tentado los autos, aunque regularmente llega a sus compromisos en Suburban o Mercedes.

Rara vez usa un traje Brioni. Es informal, trabaja en mangas de camisa, por lo regular no lleva mancuernillas, no usa joyas ostentosas y viste ropa de sus propios negocios, como Saks. Es la antítesis de los magnates que posan para las revistas del jet set. Utiliza regularmente un avión y un helicóptero de Telmex, incluso personalmente lleva su agenda, porque asegura que él es dueño de su tiempo, su calendario, aduce, "siempre está en blanco".

Para él uno de los mayores placeres en la vida es la conversación con personas inteligentes. Y a diferencia de otros excéntricos millonarios a quienes les gusta practicar el golf o el tenis, ir a bucear al Caribe, pasear en yates, los viajes exóticos por lugares de Oriente, las mujeres, los safaris al África, el alpinismo, la diversión en Las Vegas, los lujosos cruceros, los autos último modelo, Slim prefiere visitar los parques nacionales, pasear por el mar de Cortés. Se inclina más por lugares naturales y las ciudades con construcciones de valor histórico, y las ruinas prehispánicas, aunque también es

un apasionado de las nuevas tecnologías, la cultura, el arte y los deportes. Hasta hace tres años fumaba habanos Cohiba pero no es extravagante en sus gustos para comer; su comida favorita es la mexicana. Disfruta los tacos de cochinita, los frijoles refritos, los tacos de canasta, las tortillas hechas a mano, los pambazos, los tamales, el mole, las enchiladas, las salsas, y algunos platillos libaneses como el trigo con garbanzo. Incluso en los últimos años cuando sale de viaje por carretera rumbo Acapulco hace una escala en la caseta de Cuernavaca para consumir las tortas gigantes que venden allí.

Una de sus aficiones es el cine. Sus películas preferidas y que más le han impactado son *El Cid* y *Tiempos modernos*. Sus actores preferidos son María Félix y Sofía Loren, Charles Chaplin, Joaquín Pardavé, Pedro Infante y Marcelo Mastroianni. En la música sus favoritos son Elvis Presley y Little Richard. Con la Doña tuvo una relación muy afectuosa, muy cálida. María Félix tenía un aprecio muy especial por el hijo mayor del magnate, quería mucho a Carlos Slim Domit.

Alguna vez, Slim le dijo a la Doña que le hubiera encantado ser periodista para entrevistarla y preguntarle acerca de la vida, sobre el amor, sobre la amistad. La diva —recuerda— tenía un concepto muy bonito de la felicidad.

Apasionado de la música clásica, también le gustan los boleros, el mambo y el danzón, aunque él se reconoce como perteneciente a la generación del rock and roll.

Uno de sus pequeños lujos es su seguridad personal, la cual fue reforzada luego de que sus datos aparecieron en Nicaragua en una larga lista con los nombres y direcciones de prominentes empresarios secuestrables. Documentación atribuida a Patria Vasca y Libertad (ETA), que tenía en la mira a 150 hombres de negocios latinoamericanos de los que 77 eran mexicanos, y de los cuales algunos fueron plagiados (Fernando Senderos, Juan Bosco Gutiérrez Cortina, Juan Robinson Bours, Alfredo Harp Helú y Ángel Losada Moreno).

Como Gates, quien se hizo millonario junto con Paul Allen con el cual puso en marcha la empresa Microsoft, que revolucionaría la industria de la computación, Slim también empezó a escalar los peldaños más altos de la riqueza en la década de los ochenta con su habilidad para los negocios.

Desde entonces, Slim con su amplia experiencia en los negocios era considerado ya una autoridad en el mundo del dinero.

Desde su posición de gurú escribió un par de artículos en el periódico *Novedades* el 3 y 4 de octubre de 1988, justamente un año después del crack bursátil del 5 de octubre de 1987 cuando el Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores subió a más de 26 mil puntos y no lo hizo más porque ni los operadores de las computadoras, ni el personal que apunta manualmente en las pizarras el movimiento de las acciones pudieron hacer frente a un incesante ritmo de transacciones obligando a intervenir a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, bajo el argumento de que la ley faculta la interrupción del remate cuando se presentan fluctuaciones demasiado abruptas a la alza o a la baja.

Los analistas bursátiles argumentaron que el mercado había respondido de esa manera por la confianza que despertó, entre los inversionistas, la postulación de Carlos Salinas de Gortari a la Presidencia de la República, lo cual fue una señal de que estaba garantizada la continuidad en la política económica.

En ese contexto Slim escribió en dos entregas su visión personal de lo que tituló "Cuatro épocas de la economía mexicana" y los subtítulos: "El arranque en 1952 culmina hoy; endeudamiento y déficit exagerado; del auge a la pesadilla: el petróleo".

En el primer artículo publicado por *Novedades*, Slim escribió:

En la evolución económica de México, a partir de la posguerra y sus efectos inmediatos, se distinguen tres épocas con características económicas semejantes a lo largo de seis gobiernos diferentes.

La primera época dura veinte años, se inicia en 1952 y termina en 1972. La segunda época, que no llega a los diez años, termina en 1981, al agotarse las fuentes que le dieron vida: el crédito externo, el alto precio del petróleo y el gasto público deficitario. La tercera época, la crisis, toma siete años, de 1982 a la fecha. Actualmente se vislumbra una nueva época que habrá de empezar en los primeros meses de 1989.

Primera época 1952-1972: Durante estos años se logra un desarrollo sustancial manteniendo un presupuesto equilibrado, estabilidad de precios y un moderado endeudamiento externo. La deuda interna es reducida al igual que el déficit, a pesar del importante crecimiento de la población y del gran esfuerzo para proporcionar servicios públicos. El producto interno casi se cuadruplica; el ingreso per cápita se duplica. El ingreso se distribuye a través de un empleo cada vez mejor remunerado, aunque quede lejos de los niveles deseados, y a través

del gasto público que favorece a los más necesitados y abarca cada vez a más mexicanos.

La rápida sustitución de importaciones y los ingresos por servicios, principalmente por turismo, atenúan las necesidades de ahorro externo a pesar de la creciente importación de bienes de capital y de insumos cada vez más elaborados. El Estado participa en forma creciente en la actividad económica.

Segunda época 1973-1981: Dura nueve años, se pretende violentar el proceso de desarrollo recurriendo a estrategias poco sanas, como son el excesivo endeudamiento exterior e interno, el exagerado déficit del sector público con el consiguiente desequilibrio de las finanzas públicas y el excesivo crecimiento burocrático. Se reducen las posibilidades de sustituir las importaciones afectando el modelo de desarrollo anterior, hay un cambio fundamental en el sistema financiero y monetario internacional y cambios tecnológicos y patrones de consumo que afectan a las materias primas tradicionales y sus términos de intercambio.

En los primeros años de esta etapa se reduce la participación del sector privado en la actividad económica productiva, se acelera el deterioro de la situación económica del país al manejarse políticas financieras y económicas incompatibles (inflación, paridad, tasas de interés) que provocan no sólo que el ahorro interno se desplace al exterior, sino también que la mayor parte del crédito externo se use para pagar intereses y consumo, y se desperdicie en inversiones improductivas.

Así se desaprovechan los ingresos extraordinarios derivados del petróleo y de 76 mil millones de dólares de crédito externo neto. Casualmente esta etapa se inicia con el descubrimiento de los ricos yacimientos petroleros de Chiapas y Tabasco que entran en producción años después originando "el auge petrolero" y concluye al desplomarse su precio junto con el crédito externo.

En los últimos cinco años también hay una desbocada inversión privada, financiada sustancialmente con ahorro externo, que pone en riesgo la planta productiva y el empleo, se desquician las finanzas públicas, las cuentas con el exterior, el endeudamiento externo público y privado es excesivo. La inflación queda fuera de control y las reservas del país se agotan.

Sin embargo, al final de esta época el país cuenta con grandes y modernas instalaciones en todos los campos de la actividad económica, la mayor parte operadas por mexicanos, en todos los rangos.

Tercera época 1982-1988: El Reto de la Crisis. Habiendo perdido la oportunidad histórica que nos dio "la riqueza petrolera" al tratar de violentar el crecimiento, el actual gobierno enfrenta desde su inicio los más graves problemas económicos posibles. Creo que no faltó ninguno: inflación de tres dígitos, déficit fiscal de 17.6%, deuda externa de 88 mil millones de dólares, déficit en cuenta corriente: el aparato productivo endeudado y sin liquidez temiendo cierres masivos, sin reservas internacionales y una excesiva dependencia de los ingresos petroleros.

No sabíamos todavía que, además, vendría el sismo de 85, el desplome de los precios del petróleo en 1986 y el huracán Gilberto después.

Para enfrentar tantos problemas fue necesario actuar en varias direcciones al mismo tiempo, algunas de ellas de consecuencias no deseables e impopulares. Así para sanear las cuentas públicas fue necesario incrementar los ingresos subiendo precios y tarifas de servicios públicos, impuestos y reduciendo o eliminando subsidios; se redujeron también la inversión pública y el gasto corriente.

En 1987 se obtiene un superávit primario cercano a 4.5%, nivel que podemos considerar más que sano. Fue necesario llevar este esfuerzo hacia la búsqueda del logro, en 1988, de un superávit primario de aproximadamente 8% del PIB, a pesar de haber perdido fuertes ingresos por la baja del petróleo. Este superávit es un objetivo útil para frenar la inflación que, junto con otras medidas que se han venido concertando periódicamente dentro del Pacto de Solidaridad Económica, y han permitido dominar la inflación.

El éxito del Pacto ha sido más rápido de lo esperado y es ya reconocido por los pesimistas. La inflación del segundo semestre de 1988 anualizada deberá ser menor a 15% anual y es posible que en 1989 ésta llegue a cifras de un dígito anual, especialmente ahora que hemos aprendido a restar: para detener no sólo hay que desacelerar, hay que frenar (aceleración negativa). Los economistas deberían estudiar física.

Para anular la inflación rápidamente no sólo hay que mantener sin cambio ciertas variables, hay que hacer algunas negativas o decrecientes: así se hace posible parar en seco la inflación.

Se reduce la inflación al concertar a cero, pero se anula al bajar ciertas variables. No era posible bajar la inflación gradualmente de tres dígitos a uno, ni se podía atacar a fondo sin tener saneadas las cuentas públicas y sin las reservas suficientes para hacerle frente.

Los problemas de las cuentas con el exterior y sus soluciones han sido: la fuerte dependencia que teníamos de los ingresos petroleros que han sido sustituidos por diversos productos manufacturados, haciendo posible absorber el servicio de la deuda para mantener un ligero superávit en cuenta corriente y el enorme endeudamiento externo de los sectores privado y público. El del sector privado ha sido prácticamente resuelto a través de FICORCA, de la reestructuración financiera con capitalizaciones de pasivos de varias grandes empresas y por la negociación de su deuda externa que muchas empresas han hecho adquiriéndolas a su valor de mercado, cercano a 50% de su valor nominal a través de Swaps con deuda externa mexicana.

La empresa privada en la crisis logra eficientarse rápidamente e incrementar productividad y calidad, logrando competir en otros mercados y reducir sus precios internos haciendo frente a la apertura económica.

En el caso de la deuda pública externa también ha habido importantes avances, pues de estar la mayor parte a corto plazo se reestructura toda a veinte años y se reduce la tasa de interés.

Este nuevo plazo, la menor tasa y el reconocimiento implícito de los acreedores de que será prioritario el crecimiento sobre el pago, ha hecho que la deuda se cotice a 50% de su valor nominal, lo cual abre las más diversas alternativas para negociar, reducir su deuda principal y su interés, como los bonos cupón cero, los Swaps, la compra de deuda en el mercado; el cambio de deuda por inversión (capital de riesgo) y el reconocimiento del acreedor del valor que realmente le da en el mercado a su papel, todo ello en beneficio del adeudo en una nueva reestructuración.

Por otro lado, según informó el presidente, de diciembre de 1982 a la fecha el uso efectivo de recursos crediticios del exterior ha sido negativo en 7 mil 113 millones de dólares. A ello habrá que agregar que los dólares que hoy valen menos que los de 1982 y que se reducirá la deuda en más de 20 mil millones de dólares, a pesar de haber perdido más de 30 mil millones de dólares de ingresos en los últimos tres años por la baja del petróleo (monto que a los precios del mercado actuales prácticamente hubieran podido comprar la deuda).

Estados Unidos se ha convertido en el más grande deudor del mundo, su deuda es mayor a los 500 mil millones de dólares y se incrementa en más de 150 mil millones al año, "pronto" tendrán problemas semejantes a los que tuvimos si no corrigen su déficit fiscal y en cuenta corriente.

En nuestro país todo este esfuerzo sólo se ha logrado con fuertes

costos: deterioro del salario real, subempleo, crecimiento de la economía informal, inversión pública diferida, sin embargo, evitamos caer en un cada vez más grave subdesarrollo crónico y, con el cambio estructural, tenemos las bases de un nuevo proyecto nacional de un país más grande y más justo.

La riqueza petrolera fue una oportunidad accidental que acabó en pesadilla, una riqueza efímera que nos dejó atrás de donde estábamos, las bases actuales y las perspectivas inmediatas representan una nueva oportunidad histórica, el único camino firme al desarrollo: el arduo trabajo eficiente y constante, a pasos firmes. No desaprovechemos también esta segunda oportunidad, en menos de diez años nuestros hijos y nuestros nietos no nos lo perdonarán.

En la segunda parte de su análisis publicado en *Novedades*, bajo el título de "Se inicia un camino al futuro", Slim escribió:

Cuarta época 1989-?: Una nueva oportunidad histórica, el cuadro económico es totalmente opuesto al de 1982. La inflación anual es de un dígito, las finanzas públicas están saneadas, tenemos 8% de superávit primario, la planta productiva sana y muy eficiente, exportando en forma notable, con una gran liquidez y una inflación anual esperada de un dígito, la mejor alternativa de producción es la productiva, el sector privado cuenta con la capacidad de inversión y está listo para asumir su responsabilidad.

Tenemos un superávit en cuenta corriente y altas reservas internacionales.

El problema de la deuda externa no está resuelto, pero como dije antes, los avances son sustanciales: la solución es a largo plazo, su valor del mercado es de la mitad, los banqueros están dispuestos a muchas cosas a las que no estaban hace seis años, incluso en cambiar en forma importante su deuda por capital de riesgo. En el peor de los casos se podría "aficorcar" la deuda, esto es, pagando solamente el interés real y capitalizando el componente inflacionario, manteniendo la deuda en el mismo nivel de dólares constantes y en el mejor de los casos, que los bancos reconozcan como deuda la que reconoce el mercado: 50%, y, que parte de ésta se cambie en inversiones de larga duración, quedando una deuda externa menor a dos años de exportación, o tres veces las reservas o 20% del PIB, reduciéndose a una tercera parte y reabriéndose los mercados financieros nuevamente.

Algunos piden no pagar la deuda aduciendo que ya pagamos más en intereses, les pregunto si aceptarían ese argumento como ahorradores si el banco les diera esa razón para no devolverles el principal.

Muchos se quejan de que baje el interés nominal, cuando se está pagando en México la tasa de interés real más alta que yo haya visto nunca (más de 3% al mes para septiembre). Por otro lado, hay un rápido cambio en las finanzas mundiales al estarse dando la mayor transferencia de riqueza de la historia a los países del sudeste asiático, principalmente Japón. Se está concentrando riqueza, ahorro, fuerza financiera y comercio en Japón y en los NICs (nuevos países industrializados), países que a pesar de no contar con los recursos naturales salieron muy fortalecidos después del choque petrolero: a base de trabajo, imaginación y eficiencia.

México podrá contar con ahorro externo para su desarrollo, pero debe ampliar e intensificar sus operaciones económicas con más países y bajo nuevas modalidades.

Conviene hacer un plan super macro, con un amplio horizonte de espacio y tiempo en los que se determinen los grandes proyectos nacionales, económicos y sociales con una perspectiva de largo plazo y definiendo las prioridades y origen de los recursos para realizarlos, complementando los del sector público con los del ahorrador nacional y cuando así convenga a los intereses nacionales, con inversión extranjera o conversión de deuda externa en inversión productiva.

La recuperación económica requerirá más trabajo y más eficiencia, sobre todo a nivel directivo y mejores ingresos en reactivación económica, el sector público incrementará su recaudación al reanudarse el crecimiento económico, podrá invertir más reduciendo el superávit primario a niveles del 3% del PIB, y la tasa de interés nominal será radicalmente inferior a la de 1988 reduciendo sustancialmente el déficit fiscal.

La exportación no necesitará aumentos espectaculares como en los últimos años, bastará con que se consolide y continúe creciendo, y junto con el turismo y otros servicios, mantenga nuestra capacidad de importar los bienes de capital e insumos que el crecimiento requiera. La próxima y consistente recuperación del salario real y del empleo, el proceso de inversión, productividad, distribución del ingreso, recuperación económica, recaudación fiscal, será simultáneo y se retroalimentará.

La recuperación del salario real no es sólo por justicia social o razones políticas, es una necesidad económica: el vigor de nuestra recu-

peración y desarrollo, la razón de nuestro crecimiento y su fin último, es el bienestar emocional y material de la población. El trabajo no es sólo responsabilidad social sino también una necesidad emocional.

A finales de 2005 en una conferencia ante estudiantes de la Universidad Anáhuac Carlos Slim expuso su nueva percepción sobre los retos de México en su contexto global:

Me da mucho gusto estar con ustedes, es un honor; además si quieren hago un poco de historia sobre la evolución de la economía mexicana, para poder entrar a lo actual, para tener más perspectiva.

Evolución de la economía mexicana

México, en 1931, hizo un pacto sin precedentes que se llamó Campaña Nacionalista, integrada por diputados de este Congreso de México, la Cámara de Comercio y la Cámara de la Industria, porque estaba muy mal la situación, a causa de la recesión. Entonces hicieron una campaña que se llamó la Campaña Nacionalista, donde el lema era "consume lo que el país produce". De ahí se inician 50 años de crecimiento de México a 6.2%, 50 años continuos; claro, también eso se debe a que estábamos muy rezagados y se plantea el pasar de un México agrícola y rural a un México urbano e industrial.

La época de oro de esa etapa, de esos 50 años, fue del año 58 al 70, donde estaba don Antonio Ortiz Mena en Hacienda y el Banco de México, en donde se crece de manera muy rápida, se tiene una inflación muy baja, se tienen tasas de interés y financiamiento a largo plazo, etcétera.

Ese crecimiento sostenido logra que México no solamente crezca mucho, se industrialice y deje de ser un país fundamentalmente rural y agrícola que vivía en el autoconsumo (o sea, la gente vivía casi prácticamente de lo que producía, lo consumía, no participaba en la compra de muchos otros bienes fuera de las herramientas que necesitara para trabajar), sino también, aunque se creció al 6.2, hubo un crecimiento de la población enorme que todos sabemos, crecíamos al tres y pico.

Se pasó de un país agrícola y rural a un país industrial y urbano

En esa época de los años 30, la población debió haber sido de 17 millones de mexicanos, en los 40 hablábamos de 20, entonces había un anuncio que decía: "20 millones no pueden estar equivocados", que creo que era de Corona, la cerveza, entonces éramos como 17 millones, bueno yo todavía no nacía. En esta campaña participó la Cámara de Comercio, estuvo don Cayetano Blanco Vigil, papá de Nieves Noriega y estuvo mi papá también por las cámaras de las que formaban parte, bueno, eso fue en 1931.

El movimiento que ocurrió en aquella ocasión, de pasar de un país agrícola y rural a un país industrial y urbano, le dio mucho vigor al país porque el crecimiento se retroalimentaba conforme se iba haciendo construcción de caminos, de vivienda, de fábricas, de trabajo en las fábricas, etcétera.

Ese proceso, creo yo, es el mismo que hoy está haciendo China. China lleva 20 años creciendo al 9.5, y es también un país rural, muy rezagado, en el autoconsumo y agrícola, pero está pasando de una agricultura muy primitiva de autoconsumo a estar volviéndose un país, ya no industrial, sino de la nueva civilización que estamos viviendo.

Es un país donde se está educando mucho a su gente, a su población. Es un país en el que se está absorbiendo mucho la tecnología propia de esta nueva civilización y que está avanzando muy rápido, pero con una visión de muy largo plazo, o sea, ellos no están pensando en los 20 años pasados o en los 20 años próximos, sino en muchos años, porque siendo mil 300 millones se habla todavía de que 70% está en el rezago, 900 millones, pero hay 400 millones de chinos que ya están en el mundo urbano, más educados, participando de una sociedad más moderna, más preparados, y eso es lo que le da ese gran vigor. Es de esperar que su proceso tarde todavía muchos años.

En México, este proceso se interrumpe por los excesos de los gobiernos de los años 70 y 80, que tuvieron déficit muy altos, a pesar de que se creció muy bien. Hubo déficit fiscales, gastaron dinero prestado de los famosos petrodólares, no sé si oyeron hablar de algo así, hubo un auge del petróleo, los países petroleros no sabían qué hacer con el dinero, iban a dar a los bancos, los bancos lo reciclaban, le prestaban a los países y los países gastaban irresponsablemente, al igual que los banqueros que les prestaban.

Pero por ahí de 1981 y 82, no solamente estaban endeudados, sino que el interés subió a 21%, ¿se imaginan pagar 21 o 22% de intereses? Los países entraron en una gran crisis, esa gran crisis del 82 fue una

Crecimiento de la economía a 2 por ciento anual en 27 años

crisis terrible, fue una crisis de la deuda externa que no solamente afectó a México, sino a muchos otros países y a toda Latinoamérica.

Después de esa crisis vinieron programas de ajuste, uno de ellos se llamó el Consenso de Washington, en donde surge el famoso modelo que es el que se ha seguido de alguna forma, pero que es un programa de ajuste. Entonces hemos estado 23 años con un crecimiento per cápita prácticamente nulo, es decir, crecemos, la población está creciendo, vamos a decir, al 1.8, 1.7, —yo digo que ya crece aritméticamente, o sea, que es una cantidad de mexicanos cada año del orden de un millón 700, un millón 800 quizá—, y la economía crecía casi a 2%, o sea que era muy poquita la diferencia entre el crecimiento económico y el crecimiento de la población, y además no solamente crecía poco, sino en forma irregular, de repente crecía bien, luego venía una crisis como la de 95, 94, etcétera.

Crecimiento de la economía a 2 por ciento anual en 27 años

Llevamos veintitantos años sin crecimiento per cápita. O sea que la economía ha crecido como a 2% en 27 años, ese crecimiento es insuficiente para un país como México.

Afortunadamente ha habido una válvula de escape muy importante, desgraciadamente y afortunadamente, que es que se van a Estados Unidos 400 o 500 mil personas a buscar trabajo cada año.

Hay muchas zonas del país, en esas zonas rurales que antes encontraban trabajo en la ciudad, ahora se tienen que ir a Estados Unidos a trabajar y mandan mucho dinero a México. Entonces estamos hablando quizás de 10 millones de personas que se han ido en estos años y que están mandando de 18 a 20 mil millones de dólares, son cifras muy grandes y es realmente un doble efecto positivo el que este medio millón de personas encuentren trabajo en otro lado y que pueda mandar remesas.

Pero al mismo tiempo, es triste que no hayamos podido generar empleos aquí ni retenerlos, ni siquiera que puedan regresar para encontrar trabajo aquí. Tenemos ya un grave problema de 27 años de un crecimiento escaso, desde la crisis del 82, en que hay años buenos, años malos, pero juntos unos con otros, da un crecimiento poco mayor que la población, a pesar que se han ido muchos mexicanos, si ese

medio millón anual se hubiera quedado en México, el crecimiento por habitante hubiera sido prácticamente negativo, no harían remesas y no tendrían oportunidades de empleo.

Ése es el esquema de estos 27 años, mismo que ha significado problemas graves ya que no hay oportunidades de empleo, no hay crecimiento, la gente tiene que irse a encontrar trabajo en otros lados y una marginación o rezago que ha continuado acentuándose.

Entonces de ahí planteamos que lo que tenemos que hacer es pasar de planes de ajuste a planes de desarrollo, y que nos pongamos de acuerdo los mexicanos, porque la historia nos ha enseñado que cuando hemos estado desunidos hemos tenido muchos problemas. Por ejemplo, después de la Independencia, durante 55, 56 años se dieron guerras fratricidas, después vino la revolución, también fratricida, en que destruimos, nos invadieron otros países, perdimos la mitad del territorio. Ha sido fatal cuando hemos estado desunidos.

Por ejemplo, tener una inflación baja es muy importante, tener un déficit fiscal cero o balanceado es muy importante, pero son instrumentos, no hay que verlos como objetivos nacionales.

Sabemos que los problemas no se atacan ni se resuelven con acuerdos ni con leyes, hay que realizar acciones para resolverlos y aquí hay algunas esbozadas. Hay que hacer reuniones, seminarios y buscar especialistas. En este punto nos puede ayudar mucho la universidad.

Sabemos que PEMEX es muy importante, es la empresa más importante de México, con mucho y de América Latina, pero se maneja dentro del presupuesto público. Aquí dijimos, legislar para que las empresas del Estado tengan una gestión autónoma. Esto quiere decir que se administren de manera autónoma, como grandes empresas que son, sin interferencias políticas, desvinculadas de los presupuestos públicos, es decir, que no formen parte del presupuesto balanceado en el que el ingreso más egreso es cero. Entonces, lo que pasa es que PEMEX no puede hacer inversiones, ni puede ser operada con transparencia por órganos de gobierno profesionales, con un Consejo de Administración cuyo mandato sea maximizar la riqueza nacional, reinvertir utilidades y fomentar el mantenimiento y desarrollo de la empresa, con consejeros independientes que nombren y remuevan al director general y que decidan sobre las inversiones y compensaciones, que cada vez que se requiera hacer una inversión no tengan que pedir permiso al presupuesto y al fisco, y si se sale del presupuesto entonces ya no se puede hacer la inversión. Y son inversiones tan importantes, que es

una locura no hacerlo. PEMEX debe operar con un comité de vigilancia y auditoría y con la obligación de pagar impuestos como cualquier otra empresa productiva y también el impuesto sobre producción y servicios y los derechos que se tengan que pagar.

La nueva civilización

¿Qué pasa en esta nueva civilización? En la civilización agrícola, la doctrina cristiana fue muy generosa, muy anticipada, muy adelantada, porque fue hace dos mil años cuando la sociedad de aquella época requería de esclavos, requería de la explotación del hombre, el único interés era explotar al hombre y a la tierra. Esa sociedad agrícola necesitaba gente que trabajara arduamente, que consumiera poco para que sobrara lo más posible, por eso había esclavos. La esclavitud es propia de una sociedad agrícola, entonces el anticipar en aquella época, el amar a los otros, la contemplación, la caridad, fue muy importante.

Sin embargo, hoy es muy diferente. Ya cambió todo y yo hablo de hoy desde hace muchos años, pero que no nos hemos dado cuenta bien, yo diría quizás que desde la segunda guerra mundial hay un cambio importante. Ahora ya no le interesa a la economía o a la sociedad explotar la mano de obra, explotar al hombre; ahora lo que le conviene es que el prójimo, que los demás, que la sociedad, que todos estén bien y que consuman mejor. O sea, ya no interesa la gente poco preparada y fuerte, para explotar su trabajo físico 12 o 15 horas diarias, ahora lo que conviene es que trabaje con más conocimiento, que esté más preparada, que trabaje menos tiempo y que tenga capacidad de tener los satisfactores que la civilización ofrece, que tenga tiempo para cultivarse, para leer, para entretenerse, para hacer deporte, para viajar, para consumir, etcétera.

Lo atractivo y lo interesante de esta nueva civilización es que lo que antes era un problema ético o de justicia social, ahora es una necesidad económica. Por eso el avance chino, porque está incorporando cada vez más a su población a la economía y por esto también el caso nuestro, en el que no hemos crecido, pues mantenemos un rezago y una falta de crecimiento, porque no hemos atendido la incorporación de buena parte de la población marginada a la sociedad moderna, a la economía moderna.

De manera que el combate a la pobreza es la mejor inversión, desde

el punto de vista económico, pues es incorporar a esa población marginada a la sociedad, a la economía y que sea parte de la economía moderna, que sea gente preparada, que sea gente que participe en el aparato productivo social y que pueda producir más para la sociedad en su conjunto.

A la sociedad le conviene que esas personas tengan capacidad y tiempo para comprar cosas, para pagar servicios, no solamente estoy hablando de bienes. ¿Y cuáles son esos servicios?, que se eduquen, que tengan estudios superiores, que disfruten el entretenimiento, que salgan de vacaciones, que tengan casa, que compren bienes, porque eso retroalimenta el crecimiento.

El crecimiento se retroalimenta y se sustenta en el bienestar de los demás, esto es muy importante. En esta nueva civilización tecnológica (se llama tecnológica pero es una sociedad de servicios, antes, se acuerdan, que era la sociedad industrial, la mayor parte de la población se dedicaba a la industria y anteriormente era al sector primario, agricultores, etcétera, actualmente es una sociedad de servicios, donde la mayoría de la gente se dedica a los servicios porque las máquinas pueden producir muy fácilmente bienes y ya no necesitan mucha gente que trabaje en ello), el desarrollo es un proceso acelerado que se da en pocos años.

Ya no es necesario decir: tenemos que sacrificar esta generación para las próximas o hay que sacrificar dos generaciones; actualmente éste es un proceso acelerado que se puede dar en pocos años y que se retroalimenta al compartirse, esto muy importante.

México puede y debe entrar en este proceso virtuoso, como ya lo hicieron otros países, y aquí subrayamos otros países de culturas diversas y distintos continentes. No es que los chinos o los coreanos están todos trabajando. También está el caso de Europa, el progreso de España, de Irlanda, etcétera. Europa Central, que estaba rezagada, ¿lo recuerdan no? Desde 1989, que cae el Muro de Berlín, en sólo 15 años se están incorporando rápidamente a esta nueva civilización.

Aquí lo importante es que podemos insertarnos en esta nueva civilización y no requerimos de muchas generaciones o de muchos años para lograrlo, porque se inicia, se retroalimenta y se sustenta. No es de crear riqueza y que después se derrame, es de que se cree esta riqueza y lo que se reparte no es la riqueza misma sino el fruto de la riqueza, que es el ingreso.

Si mañana se le reparte riqueza a toda la población, que se les reparta por ejemplo PEMEX, pero la gente no quiere tener mil acciones

de PEMEX o 10 mil, lo que quiere es el ingreso. Entonces lo que necesita la población es un ingreso para vivir mejor, necesita un trabajo bien remunerado.

Combate a la pobreza

Hay otra cosa que ustedes conocen, el trabajo bien remunerado articula a la familia y a la sociedad, y si están articuladas la familia y la sociedad, la gobernabilidad es más fácil; pero también lo contrario desarticula a la familia, desarticula a la sociedad y complica la gobernabilidad.

Entonces, es a todas luces social, política y económicamente fundamental el combate a la pobreza. ¿Cómo se logra el combate? Yo creo que con asistencia y con caridad sólo se mitiga temporalmente la pobreza. Lo que hay que hacer es asegurar salud, nutrición, educación y empleo, o sea, la mejor forma de combatirla es creando mejores fuentes de empleo y para que sean mejores fuentes de empleo es importante la educación o la formación de capital humano.

Conforme el hombre se civiliza, avanza tecnológicamente

La civilización ha ido avanzando por muchos años, pero hablando de los últimos vamos a decir ocho o 10 mil años, de ser cazadores, nómadas y recolectores, cuando encuentran valles ricos en fauna y flora, después de que se acaba la glaciación, entonces empieza a crecer la civilización, se ha ido acelerando.

El hombre, conforme se va civilizando, va avanzando tecnológicamente para hacer más productiva su vida, más efectiva y más fácil su existencia en la tierra, pero además, también va haciendo posible que más personas puedan vivir en sociedad. Probablemente hace diez mil años, había ocho millones de población total, o tal vez 10 diez, pero vamos a decir que fueran seis para hacerlo fácil, y ahora somos 6 mil 500, o sea que ha aumentado mil veces la población en estos años. Creo que hace dos mil años eran como 100, entonces ha crecido 60 veces y creo que llegamos a mil millones en el siglo XVIII, a finales.

Ahora somos 6 mil 500 millones, y ese avance ha permitido que la tierra pueda sustentar la vida de 6 mil 500 millones de personas y se ve que todavía va para largo. ¿Por qué?, primero se inventa el fuego, luego se inventa la rueda, el riego, los molinos de viento, el fertilizante, éstos fueron los grandes avances de la agricultura, luego la industria aumenta mucho la capacidad de producir cosas. El fenómeno de que la sociedad deje de ser agrícola y se vuelva industrial y deje de ser rural y se vuelva urbana, es el desarrollo industrial; es la civilización industrial en la que se empiezan a inventar máquinas de alta productividad que permiten que lo que antes hacían 100 personas ahora lo hagan diez, entonces las otras 90 se dedican a hacer otra cosa.

Eso hoy también es un hecho. Ahora hay robots, hay equipos, hay máquinas rápidas, etcétera, que hacen que se produzcan bienes con facilidad y riqueza. Entonces lo que hay que hacer es conducir a la sociedad para que esos trabajadores que fueron desplazados se ocupen en actividades diferentes y normalmente lo que está ocurriendo en el mundo es que la gente que se dedicaba a producir bienes, o sea, los que trabajaban en las industrias, ahora se dedican a los servicios.

Si vemos películas de hace 50 años, casi todos eran obreros, trabajadores y todo ligado a la industria. Ahora la gente que se dedica al campo en Estados Unidos, creo que es el 2% de la población activa. Del 100 por ciento de la población, la activa es como el 40%, por dar una cifra redonda. En Estados Unidos solamente el 2 se dedica al sector agropecuario, y yo creo que como un 10 a la industria, a lo mejor la industria de la construcción ocupa más, pero el otro 80 se dedica al comercio, a la educación, a la salud, a la burocracia, al sector financiero, bancario, al entretenimiento. ¿Por qué?, porque con muy poco se produce mucho.

Hay que generar actividad económica

Lo que hay que hacer es absorber ese 25% de la población que vive en áreas rurales, que vive todavía en el autoconsumo y marginada, que se está teniendo que ir a Estados Unidos y hacer más productivo al campo, encontrarles fuentes de trabajo no en la industria, sino fundamentalmente en los servicios, por ejemplo, los servicios turísticos, la construcción de infraestructura, si nos vamos a meter muy fuerte,

hay que propiciar la salud y educación. Entonces tenemos muchos campos en los cuales podemos generar esa actividad económica.

Orientar la economía hacia el exterior, es bueno para generar divisas, pero no es bueno si se descuida el sector interno de la economía, o sea, la economía doméstica.

Hay que atender a la economía doméstica con desarrollo del capital humano y de capital físico. Con eso se va a atender de manera sustancial, ¿cómo? pues hay que hacer 850 mil casas al año, hay que hacer muchas carreteras, hay que hacer muchos puertos, hay que darle manejo al agua potable, tratamiento al drenaje, el saneamiento del agua, aeropuertos, escuelas, hospitales y, por supuesto, invirtiendo mucho en formar capital humano, en educar en ciencia, tecnología y en desarrollo.

Finalmente aquí está el presupuesto y comparo el 2000 y el 2005, diciembre de 2000 y del 2005. Se hablaba que era necesaria una reforma fiscal para tener recursos para invertir, sin embargo, el ingreso en estos años por el petróleo y el aumento de precios de la energía eléctrica, ha sido 4.8% del PIB, que es muchísimo dinero. Ese 4.8 son 50 mil millones de dólares. Pero también el gasto financiero bajó mucho, porque como bajaron las tasas de interés y ha crecido el PIB, por eso decía que había una situación favorable de baja en las tasas de interés, es otro 0.8 del PIB. Ahí ha habido un ingreso de 4.8 y un ahorro de gastos financieros de 0.8, eso da 5.6% del Producto Interno Bruto de aumento en porcentaje del PIB en estos años, y en cambio la inversión subió 0.7 nada más. Lo que pueden ver es que son tantas las presiones sociales y las presiones políticas, y la idea de un gobierno paternalista, etcétera, que además yo creo que hay que hacerlo en parte, en buena parte, yo creo que la asistencia social es muy importante, pero debemos orientarla al empleo y a la inversión.

Entonces, a pesar de este incremento, la inversión solamente ha subido 0.7, eso es insuficiente. Más que cualquier reforma, lo que se necesita es combinar recursos públicos, inversión pública con inversión privada. Con eso sentimos que se le quita un techo y un freno a la posibilidad de inversión y al crecimiento nacional.

Muchas gracias.

FILÁNTRORO Y MECENAS

Poderoso caballero...

POSEEDOR DE UNA imagen multifacética y de un poderoso magnetismo que atrae lo mismo a sus admiradores que a sus detractores Carlos Slim no se inmuta cuando le llueven críticas y alabanzas por igual. Lo que hace él es aprovechar su celebridad para apoyar causas, como el cuidado del medio ambiente ante el calentamiento global a invitación expresa del secretario general de la Organización de las Naciones Unidas, Ban Ki Moon, para formar un grupo asesor sobre el cambio climático.

Le incomodan las listas de las revistas frívolas que hacen cuentas alegres con las fortunas de los empresarios. "Cuando alguien mide el éxito en función del dinero que tiene, es fastidioso, aburrido."

Su fortuna equivale a 6% del Producto Interno Bruto de México, es, pues, uno de los hombres más ricos del planeta, y aunque ha decidido donar alrededor de la cuarta parte de su fortuna, le incomoda que lo vean como Santa Claus, como ocurre con otros personajes, "los problemas no se resuelven haciendo más donativos", "no se trata de dar, sino de hacer y de resolver", "la pobreza no se elimina con donativos, sino con educación y empleo". "Hay que hacer las cosas en vida y mostrarnos eficientes, cuidadosos y responsables en el manejo de la riqueza." "No me interesa que me construyan un monumento o me den un premio por lo que hago."

"Mi preocupación no estar arriba o debajo de *Forbes*. Mi preocupación y mi ocupación es que las empresas sean eficientes, se desarrollen, tengan estrategias adecuadas y que puedan competir con quien sea."

A lo largo de su vida, Carlos Slim se ha llenado de amigos; todos quieren ser amigo de un hombre tan poderoso. Las personas que lo rodean hacen pública su amistad con "el ingeniero", como todos le dicen. Escritores, poetas, pintores, cantantes, empresarios o políticos. Todos caben en su cartera. Presidentes de todas latitudes lo buscan. Estadistas de América y Europa solicitan su presencia. Los empresarios más importantes del mundo se reúnen con él. Los rectores de universidades públicas y privadas lo invitan a impartir seminarios "para iluminarlos" y a foros donde expone su visión de México y

sus realidades. Varios galardonados con el prestigiado premio Nobel asisten a su casa. Personajes de todos los rincones del planeta le rodean.

La fortuna es muy amable con Slim en todos los sentidos. Y a pesar de ello o contra todo ello el ingeniero sigue saludando con el mismo gusto y aprecio a sus trabajadores y colaboradores. Se interesa por sus vidas y los escucha cuando el tiempo le concede un espacio. De todos los estratos sociales tiene amigos muy cercanos a su corazón.

A propósito de la amistad, en las primeras edades del hombre civilizado sólo eran llamados "amigos" las personas de tratamiento honorífico que se daba a los principales oficiales en la corte de los emperadores, reyes o faraones de Egipto, Persia o Macedonia. Incluso se castigaba con la muerte a cualquiera que se interpusiese en una amistad. El tema ha inspirado a hombres los cuales han hecho sendos libros. Quizá la historia de amistad más simbólica es la del patriarca del judaísmo, Abraham con Dios. Otra más terrenal, la del conquistador Alejandro Magno que a los 25 años había hecho suyos a toda Europa, Asia y la mitad del África aún desconocida e inexplorada por muchos. Magno forjó su imperio al lado de sus siete grandes e inseparables amigos a los que llamo sus "generales". O la de aquellos dos grandes pensadores de mediados del siglo XIX, Carlos Marx y Federico Engels, que a pesar de no caerse bien la primera vez que se conocieron, la filosofía, la historia, la misma forma de ver la realidad y una taberna alemana los hicieron grandes amigos y juntos elevaron la Historia a rango de ciencia.

Así en la vida de todo hombre exitoso o no, los amigos son una pieza fundamental. Para Carlos Slim los amigos son básicos.

Por su carácter, su visión y habilidad para los negocios, no sólo ha impactado a innumerables personajes, sino por su vocación altruista. Su poliédrica personalidad ha deslumbrado a los hombres del poder, lo han elogiado varios presidentes del país más poderoso (Clinton, Bush, Obama) y líderes políticos como Felipe González, Mijail Gorbachov y el mítico comandante Fidel Castro, lo mismo le ha ocurrido con intelectuales y escritores de altos vuelos como Gabriel García Márquez, Carlos Fuentes y en su momento Octavio Paz. No están exentos periodistas (que se jactan de hablar sólo con presidentes) como Julio Scherer García, del que se hizo socio en Proceso.com filial de la revista Proceso. Seductor innato, desde muy joven Slim trabó amistad con viejas leyendas y símbolos del dinero como Carlos Trouyet y Manuel Espinosa Iglesias. Se codea con los Rockefeller y Bill Gates, es amigo de infinidad de personalidades políticas y de la nobleza como el príncipe Carlos de Inglaterra, y por si esto no bastara cada año aparece en la lista de los cien hombres más influyentes del mundo.

Su poder de convocatoria es sorprendente. Personalidades de izquierdas y derechas lo buscan o los atrae como si tuviera un imán.

No es infalible, lo persigue la insidia, algunos detractores pretendieron asociarlo al polémico expresidente Carlos Salinas de Gortari, quien vaga como un fantasma desde que abandonó el poder. Slim dice que no, que Salinas no es su socio.

Los periodistas más agudos le han dicho de todo: prestanombres de Salinas —Carlos and Charlie's, les llamaron algunos columnistas—, sobreviviente de la crisis de los ochenta, acaparador, rey Midas, mecenas de intelectuales, comprador de gangas, acaparador de arte, el mejor representante del capitalismo, monopolista, hombre de paja, beneficiario del salinismo, especulador ambicioso, el Conquistador... esos y otros adjetivos. Pero también ha sido la carta fuerte del gobierno cuando ha sido necesario explicar la crisis en los principales centros financieros o cuando hay que negociar algún crédito para el país.

A contracara de los negocios y el dinero, el otro yo de Carlos Slim está inmerso con la cultura, los deportes y la filantropía. Coleccionista, filántropo y mecenas, políticos de todas las tendencias lo alaban, es amigo de curas y ateos, promotor de cineastas y amante del llamado rey de los deportes, el beisbol del que es un erudito y del que ha llegado a publicar artículos lo mismo que de economía. Aficionado al deporte, uno de ellos el boxeo, la gran mayoría de ellos campeones mundiales, en el 2008 lo eligieron como "el hombre del año". Son muchos los atletas olímpicos que reciben becas de sus fundaciones para estimularlos. Lo mismo ocurre con académicos e intelectuales de varios países que acuden al Centro de Estudios Carso para realizar estudios e investigaciones especializadas, pues en ese lugar se cuenta con un acervo invaluable de más de 80 mil de documentos y libros decimonónicos sobre la historia de nuestro país.

Así el consejo consultivo de su centro de estudios está integrado entre otros por Enrique Florescano, Teodoro González de León, Patricia Galeana, Miguel León Portilla, Carlos Martínez Assad, Enrique Krauze, Carlos Monsiváis, Fernando Solana Morales, Enrique González Pedrero, Ricardo García Sainz y Manuel Ramos Medina.

Durante décadas Slim ha tenido contacto con una buena parte de los más importantes intelectuales para impulsar el estudio de la historia de México. El ingeniero Slim tiene un cariño especial por el historiador José Ezequiel Iturriaga Saucó, a quien él llama simplemente "don Pepe", otro personaje por el que Slim tiene gran afecto es el humanista Ernesto de la Peña, "una persona afable y terrenal con el alma a la interperie".

Filántropo y mecenas

En los ochenta cuando comenzó a proyectarse como el gurú de los negocios, Slim atrajo a su círculo a los más variados intelectuales; inició una amistad que se volvió entrañable con el ya extinto periodista y escritor Fernando Benítez a quien conoció en su casa de bolsa (Inversora Bursátil). El magnate recibió un códice como regalo de un amigo y estaba intrigado por entender su contenido; Benítez le dijo que él podía ayudar a descifrarlo, y ahí comenzó su relación.

Y fue Benítez quien lo presentó con Carlos Fuentes, Héctor Aguilar Camín, Carlos Monsiváis y Carlos Payán, a todos ellos Slim los sedujo como lo hizo también con el premio Nobel de Literatura Octavio Paz, el historiador Enrique Krauze y el cronista Guillermo Tovar y de Teresa.

Carlos Slim fue uno de los contados amigos de Paz, "son muy amigos, se quieren mucho", dijo alguna vez el pintor Juan Soriano, tal vez el mejor amigo del poeta. En diciembre de 1997 a los 83 años de edad el poeta —en silla de ruedas, a causa de su enfermedad— encabezó una austera ceremonia junto con el presidente Ernesto Zedillo para anunciar la creación de la Fundación Cultural Octavio Paz; uno de los primeros en apoyar económicamente a esa institución fue Carlos Slim, quien junto con otro grupo de grandes empresarios como Emilio Azcárraga Jean, Alfonso Romo, Manuel Arango, Antonio Ariza, Bernardo Quintana, Fernando Senderos y Carlos González Zalabagui, entre otros, se dieron cita en la Casa de Alvarado, en la calle Francisco Sosa de Coyoacán.

Allí, el poeta agradeció el apoyo de los filántropos al hablar de la fundación que lleva su nombre:

Yo quiero que esta fundación permanezca, no porque sea legado, tengo poco que legar, sino porque ustedes colaboraron en la fundación de esta idea generosa. Es tiempo ahora de dirigirse a los jóvenes, aquellos en cuyas manos está la verdad de México. Esa verdad, alternativamente cruel y luminosa, esa verdad que puede llevarnos a la oscuridad o a la luz.

El final del mensaje del maestro fue conmovedor:

No sé cuánto tiempo tenga libre, pero sé que ahí hay nubes y que en esas nubes hay muchas cosas, hay sol, también. Las nubes están cerca del sol. Nubes y sol son palabras hermanas. Seamos dignos de las

nubes del valle de México, seamos dignos del sol del valle de México. Valle de México, esa palabra me iluminó la infancia, esa palabra ilumina mi madurez y mi vejez.

Cuando alguien le preguntó al escritor Carlos Fuentes por qué Slim busca la compañía de los intelectuales, el autor de *La región más transparente* respondió que no, que Slim "no nos busca, nosotros nos enriquecemos de su frescura y espontaneidad".

De su relación con el expresidente de España, Felipe González, el ingeniero Slim dice que nunca trata asuntos de negocios, "no es lo suyo", su amistad es más intelectual e espiritual. Slim lo reconoce como un estadista. "Felipe es un tipo universal." Siempre que se reúnen hablan de la nueva sociedad, de los paradigmas de la nueva civilización. "Una de las cosas que nos interesan son los retos que presenta sobre cómo solventar los problemas de los países." "De esos temas hablamos Felipe y yo."

Fernando Benítez contaba una anécdota sobre la sencillez de su amigo, con quien alguna vez recorrió la ruta maya en el sureste de México y ambos tuvieron que improvisar en Yaxchilán unas tiendas de campaña para dormir en el suelo.

Benítez escribió en 1996 un artículo en el periódico *La Jornada* con el título de "Carlos Slim" donde exalta las bondades del archimillonario.

Escribió Benítez:

Hace más de doce años conocí a Slim, y desde entonces he sido su amigo. A los pocos meses Carlos, con el mayor tacto, nos dio una suma importante a mí, a Guillermo Tovar y de Teresa y a José Iturriaga. Carlos sabía que éramos maestros investigadores de nuestra historia, tarea siempre muy mal recompensada, y nos ayudó en nuestra labor.

Carlos entonces era un notable empresario y un aficionado al arte. Hicimos un viaje inolvidable a las ruinas de Palenque, de Yucatán, Yaxchilán y el palacio pintado por los lacandones. Pasamos momentos muy hermosos.

Carlos compró con otros socios el viejo club de golf de Cuernavaca, que estaba a punto de ser lotificado y es el único espacio verde de esta ciudad. Me admiró el cuidado de sus árboles, sobre todo de un ahuehuate que estaba a punto de desaparecer, pero él cavó una pequeña laguna para salvarlo. Me decía: "Si en Chapultepec hicieran lo mismo los maravillosos ahuehuetes no morirían".

A mediodía comíamos en las mesas adornadas con primor por su mujer Sumy. En las noches platicábamos en el salón del club, donde el general Calles jugaba póker, y una vez que leíamos la revista *Forbes* vimos que Carlos figuraba con dos o tres mil millones de dólares. Yo grité: ¡Nunca pensé ser amigo de un hombre tan rico!

El domingo pasado vi con sorpresa que Carlos había concedido una entrevista a la revista *Proceso*. El reportero Carlos Acosta Córdova es muy sagaz e implacable. En la portada aparecen Carlos y una cabeza que dice:

—¿Salinas es su socio?

—No tengo socios políticos... no me hacen falta (contesta Slim). La ciudad está llena de rumores y no de certidumbres. Se rumora que Carlos Slim hizo su fortuna en tiempos de Salinas; se rumora sobre Colosio, Ruiz Massieu, Muñoz Rocha; sobre el procurador Lozano Gracia y el momento trágico que vivimos. El rumor es muy antiguo y a veces peligroso. En los cafés se habla siempre del *tapado*, de quién sería el próximo presidente o el *destapado*.

Casi nadie sabe que Carlos nació rico. Su padre tenía un próspero negocio cercano a Palacio Nacional, y en ocasiones compraba viejos caserones coloniales que valían más por su terreno que por su arquitectura. Carlos estudió la carrera de ingeniería y con su herencia construyó un edificio de varios pisos donde él vivió en un departamento con su mujer y sus hijos. Extraordinario financiero, empezó a comprar varias fábricas y negocios que él hizo prosperar.

Algunos mexicanos critican sin conocer el sistema de Teléfonos de México. La modernización de la empresa exigía el cese de muchos empleados y Carlos no despidió a nadie, sino los ejercitó con el fin de enseñarles los nuevos sistemas que debían implantarse. No teme a la competencia. Están ya aquí las dos empresas de larga distancia más importantes del mundo: ATT y MCI. Operarán en las grandes ciudades, pero no se ocuparán de las aldeas y pueblos de México. En cambio Telmex ha llevado la telefonía a 22 mil poblados de México.

Carlos reprochó a *Proceso* el haberlo atacado, el reportero dijo que había recogido opiniones de diversas fuentes, incluyendo a Cuauhtémoc Cárdenas. Carlos dijo que por ignorancia o por mala fe lo injuriaban.

Yo, que no sé mucho de economía, reproduzco algunos de los conceptos que dijo Carlos en su entrevista con *Proceso*:

"[...] es curioso que seis años después de la privatización de Telmex, cuando se está iniciando la competencia, se recrudezcan las críticas contra mí, y principalmente contra Teléfonos de México".

Al negar que haya sido un empresario improvisado señaló: "El Grupo Carso se inicia en 1965; en 1976 ya teníamos Galas, que en los veinte años anteriores fue una empresa de publicidad muy importante en el país. Desde 1981 tenemos Cigarrera La Tabacalera Mexicana (CIGATAM), que sin duda es muy importante: produce los cigarros Marlboro, Delicados, Faros, Benson, Baronet, Commander. Un negocio francamente grande.

"Luego en 1984 le compramos a don Manuel Espinosa Iglesias uno de sus paquetes de los activos bancarios, que incluía el ciento por ciento de los Seguros de México, que valía 55 millones de dólares. Dólares de 1984. Entonces, está raro que un desconocido pueda hacer una compra de 55 millones de dólares, ¿o no?"

"[...] nosotros no tenemos socios políticos. En el Grupo Carso no tuvimos, no tenemos y no tendremos socios políticos. Eso está claro y es de siempre [...]"

"Mi relación con él [Carlos Salinas de Gortari] fue cordial (lo vi cuatro veces), afectuosa y respetuosa, como secretario y como presidente, pero de favores [...] no hubo uno solo. Le pongo un caso: a finales de los sesenta, principios de los setenta, compré unos terrenos en las faldas del Xitle; en el gobierno de Salinas me los expropiaron y a la fecha no me los han acabado de pagar. No creo que eso sea mucho favor. No hay nada de eso, nunca tuve favores, y en los negocios en los que estamos no se necesitan favores.

"[...] Yo creo que el empresario debe trabajar en sus empresas y ser ajeno a proyectos y planes o inquietudes políticas. Yo no pertenezco a ningún partido político ni pienso pertenecer.

"[...] De lo que es la imagen personal o del Grupo Carso no puedo estarme preocupando u ocupando de ello cada vez que se critica. El caso de Telmex es importante por el momento en que se vive, debo competir con las grandes transnacionales. Con falsedades se busca el desprestigio de Telmex para facilitar la entrada a las transnacionales.

"[...] En la riqueza misma, lo importante no es cuánto se tiene, qué se tiene, sino qué se hace con ella".

A Carlos no le importa la riqueza sino cómo debe emplearse. Le disgusta hablar de lo que hace por los enfermos pobres con un grupo de médicos; de las 12 mil becas que otorga a estudiantes universita-

rios, 5 mil de ellas consisten en un salario mínimo mensual y una computadora con acceso a internet. Entre otras muchas obras de beneficencia, Slim brinda fondos y finanzas para quienes están presos —por pobres, no por delincuentes— y no pueden pagar su salida de los reclusorios. Asimismo ayuda a instituciones de salud, lo mismo que para investigación que para cuidados perinatales; fomenta programas de alimentación para madres de bajos recursos; apoya la capacitación de médicos, los museos y la producción de libros. Todo esto piensa seguir financiando con cerca de 120 millones de pesos anuales.

Termino con la última pregunta del reportero y la respuesta de Carlos:

"¿Qué subyace en todo esto que parece generoso? ¿Algún pendiente en la conciencia? Porque tranquilamente podría no hacer toda esa labor social.

"No hay nada de eso. Hay un convencimiento total, absoluto, sin ninguna duda. Estoy convencido de que hay que hacerlo, de que me gusta hacerlo y de que lo quiero hacer. Además, yo creo que te vas sin nada, no te llevas nada de nada. Entonces, de alguna forma eres el administrador temporal, porque no te llevas nada. Puedes tener caprichos, cometer errores, tonterías, pero al final de cuentas ¿qué? Entonces yo creo que hay que hacer las cosas en vida".

El concepto de la filantropía no es nuevo. Los primeros registros apuntan al emperador romano Flavio Claudio Juliano quien para suplir el concepto de "caridad" acuñó el término de "filantropía" con un uso religioso al imitar a la iglesia cristiana en una afán de fortalecer el paganismo como religión de los romanos. Ahora algunos críticos se refieren a este fenómeno como "filantropo-capitalismo", por ser los hombres más acaudalados y sus empresas los que hacen gestiones de "rentabilidad" con sus millonarias aportaciones.

Algunas celebridades de la realeza, el cine, los espectáculos, los deportes y la socialité internacional también participan de la filantropía, aunque de una manera frívola, realizan conciertos, subastas de arte, cenas de gala donde predominan los excesos, pasarelas de lujo, bebidas para todos los gustos, música con los cantantes de moda y exhibición de joyas por los salones, jardines y terrazas en donde se pasean los "benefactores" todo en nombre de la "caridad".

No obstante, en países como Estados Unidos y España la filantropía tiene una larga tradición. En el Boston College se cuenta con un Centro de

Estudios sobre la Riqueza y la Filantropía y en Madrid se ha establecido la Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial.

En México algunos millonarios también invierten en la pobreza. Ante la creciente polarización social los mega ricos han enfocado algunas de sus actividades a los que menos tienen, incluso crearon el Centro Mexicano para la Filantropía. La Universidad Iberoamericana, que también recibe fondos de los magnates creó la cátedra de filantropía orientada a los investigadores y promotores que se quieran dedicar a esa materia. Otras instituciones como el Fondo para la Asistencia, Promoción y Desarrollo I.A.P. (FAPRODE), crearon el proyecto MIRA con el objetivo de articular una cultura filantrópica entre amplios sectores de la sociedad mexicana.

Desde luego ha habido quienes desde el poder han buscado beneficiarse de la filantropía, como ocurrió con Vamos México, creada a iniciativa de la esposa del expresidente Vicente Fox. De hecho, Marta Sahagún incluso invitó a Carlos Slim a sumarse como socio honorario junto con otros empresarios, entre ellos Roberto González Barrera, Fernando Senderos, Roberto Hernández, Alfredo Harp Helú, Ricardo Salinas Pliego, Emilio Azcárraga Jean, Lorenzo Zambrano, Manuel Arango Arias y María Asunción Aramburuzabala.

Slim es uno de los que más millones de pesos invierte anualmente en actividades filantrópicas. Dice que él no actúa por vanidad ni pretende que su nombre permanezca en una placa generación tras generación, sino que siempre busca soluciones concretas a casos de educación, salud y combate a la pobreza.

Su nombre destaca entre los principales filántropos del mundo al lado de Warren Buffett, Bill Gates, George Soros y los descendientes de Sam Walton.

Es benefactor de la Universidad Nacional Autónoma de México, a cuyo Consejo de la Fundación UNAM pertenece desde su creación al igual que un nutrido grupo de personalidades entre las que destacan el propio rector José Narro Robles, Rafael Moreno Valle Suárez, Alfredo Harp Helú, Bernardo Quintana, María Teresa Gómez Mont, Luz Lajous Vargas, Carlos Abedrop Dávila, César Buenrostro Hernández, Julia Carabias Lillo, José Carral Escalante, Alfonso de Angoitia Noriega, Juan Francisco Ealy Ortiz, Juan Diego Gutiérrez Cortina, Jaime Lomelín Guillén, Guillermo Ortiz Martínez, Fernando Ortiz Monasterio de Garay, José Octavio Reyes Lagunes, Francisco Rojas, Olga Sánchez Cordero, Salvador Sánchez de la Peña, Federico Tejado Bárcena, Jacobo Zabludovsky, José María Zubiría Maqueo, Alfredo Adam Adam, Raúl Robles Segura, Francisco Suárez Dávila y Araceli Rodríguez de Fernández.

Cuando Francisco Barnés de Castro era rector de la máxima casa de estudios hizo un reconocimiento público a Slim a quien se le entregó una medalla por su apoyo a la Fundación UNAM, a la que entonces había otorgado becas por un monto de 40 millones de pesos. "Ojalá hubiera más Carlos Slim que otorgaran donativos generosos para apoyar económicamente a los estudiantes", explicó el funcionario.

A las universidades que integran la Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet, A.C. (CUDI), Slim mediante Teléfonos de México y otras firmas de telecomunicaciones y tecnología como Nortel Networks, Marconi Communications y Cabletron Systems han donado varias redes de alta velocidad con valor de varias decenas de millones de dólares para impulsar la educación superior en el país.

Slim también donó computadoras al remodelado Museo Tecnológico de la Comisión Federal de Electricidad en beneficio de los estudiantes de las escuelas públicas que acuden diariamente para aprovechar la sala de internet.

Con el apoyo de sus empresas el magnate del Grupo Carso entrega miles de becas a estudiantes. A través de la Fundación Telmex entrega cada año miles de computadoras y a un importante número de becarios les otorga un salario mínimo durante un año, una computadora y acceso gratis a internet; además, para capacitar a los empleados de Telmex creó el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (Inttelmex).

Desde que Slim adquirió Teléfonos de México, su esposa Soumaya Domit junto con el sindicato de la empresa creó la Fundación Telmex, entre cuyas actividades sociales ha brindado apoyo a damnificados por desastres naturales, asistencia a estudiantes de escasos recursos de todo el país, apoyo médico a comunidades indígenas de la Sierra Tarahumara y asistencia a enfermos con padecimientos renales. Incluso con el apoyo de un conjunto de médicos notables crearon en México un banco de órganos. Su hijo Marco Antonio Slim Domit preside el Patronato del Consejo Nacional de Trasplantes (CONATRA) que cuenta con una página web y una línea telefónica sin costo, denominada Trasplantel, que permiten el acceso a todo el público que requiera información sobre trasplantes. El Patronato de esa institución en sus inicios estuvo integrado por los jóvenes empresarios Olegario Vázquez Aldir, Alejandro Soberón Kuri, Miguel Alemán Magnani, Emilio Azcárraga Jean y Lili Domit.

Así desde que su esposa Soumaya emprendió su tarea de asistencia social, en un balance de la Fundación Telmex en la década 1996-2006 se pone énfasis en que se realizaron entre otras acciones las siguientes: 3 mil 615

trasplantes de órganos, 204 mil 173 cirugías extramuros; 154 mil 759 becas a estudiantes; donó 87 mil 443 bicicletas a estudiantes de zonas rurales y escasos recursos, más de 200 mil lentes a personas con problemas visuales y la entrega de alrededor de 28 mil toneladas de apoyo humanitario a zonas de desastres naturales. De 2007 a 2009 la Fundación realizó 2391 nuevos trasplantes de órganos, principalmente de riñón, córnea, hígado, corazón, piel y pulmón.

A partir de 2007 los apoyos de la Fundación Carlos Slim y la Fundación Telmex han crecido exponencialmente al grado de programar alrededor de 10 mil millones de dólares para fines altruistas en materia de salud, educación, deporte, cultura, medio ambiente, financiamiento social, justicia, apoyo a instituciones sociales y ONG's, restauración del Centro Histórico de la Ciudad de México y fondos para eventuales desastres naturales.

Su hijo Carlos Slim Domit también es miembro del patronato del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, del que también su madre, Soumaya, formó parte.

En su colecta nacional la Cruz Roja Mexicana ha sido una de las beneficiarias de la Fundación Telmex a la que se le otorga el apoyo de una campaña de publicidad en los medios masivos de información y la entrega de 500 mil dólares, así como ambulancias para las zonas más pobres y desprotegidas.

También desempeña un papel fundamental en la filantropía la Fundación Carso, A.C., que fue creada por Slim en junio de 1986, bajo la denominación de Asociación Inbursa, A.C., cuyos objetivos son los siguientes:

- Sus actividades principales son: iniciar, promover, fomentar, patrocinar, subvencionar, o fundar y sostener, bibliotecas, hemerotecas, museos y exposiciones; organizar conferencias y congresos; apoyar a hospitales y orfanatos, así como ayudar a personas necesitadas. Está facultada para dar y recibir donativos, que desde 1989 son deducibles de impuestos para quien los otorga. Con el fin de incrementar su capacidad de apoyo la asociación invierte en títulos mexicanos el excedente de sus recursos financieros.
- De manera irrevocable los ingresos por donativos, así como el producto generado por sus inversiones, debe y ha sido destinado a fines sociales, culturales y de beneficencia.

Entre sus mejores logros destaca la creación, en 1994, del Museo Soumaya. A partir de su fundación un gran número de proyectos culturales y

Filántropo y mecenas

sociales se han beneficiado del apoyo financiero de Carso, A.C.; entre ellos cabe mencionar a la Cruz Roja Mexicana, la Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer I.A.P, la Asociación Amigos de la Catedral Metropolitana de México, A.C.; la Academia de Música del Palacio de Minería, la Fundación Mexicana para la Salud; el Centro Mexicano de Escritores, A.C.; la Fundación UNAM, S. C., y el Hospital Infantil de México Federico Gómez.

En 1988, un año antes de morir, a la señora Soumaya le fue otorgado el Premio de Filantropía por su labor social con los grupos marginados.

A través del Programa de justicia de la Fundación Telmex se ha intercedido para la liberación de indígenas encarcelados injustamente, como ocurrió con sesenta zapatistas presos en Chiapas acusados de varios delitos, aunque anualmente se apoya a cerca de 10 mil personas que incurren en delitos menores o que son víctimas del abuso de poder.

Este programa lo opera la Fundación Telmex en colaboración con la Fundación Mexicana de Reintegración Social y el respaldo de Fianzas Guardianas Inbursa. El propósito fundamental de este programa es apoyar a personas de escasos recursos que, acusadas de haber cometido un ilícito, se encuentran privadas de su libertad en los distintos centros penitenciarios del país, y que aun teniendo derecho a su libertad, ya sea mediante el pago de la fianza o garantizando la reparación del daño, no pueden acceder a ella por no contar con los recursos necesarios.

En este programa la Fundación Telmex trabaja en colaboración con la Oficina para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de la Presidencia de la República.

Slim también participa en Fondo Chiapas junto con otros grupos empresariales del país para impulsar la reactivación económica y contribuir a la reconciliación en ese estado, pues desde la percepción del magnate "no hay mejor inversión que combatir la pobreza".

Desde su óptica muy personal Slim enfoca así el problema de la marginación:

No cabe duda que además de una connotación moral o ética de tratar de eliminar la pobreza, también existe un sentido económico fundamental que todos debemos tomar en cuenta. No hay mejor lucha que la que realicemos contra la pobreza; es la mejor inversión que puede efectuar una sociedad (o inclusive sociedades vecinas), porque eliminarla es fortalecer mercados, desarrollar la demanda interna, mejorar el nivel de vida. Es lo que yo señalaba de Europa, donde los países

más rezagados tienen el apoyo de los más adelantados para irlos incorporando. En el momento que en México podamos resolver más o menos rápido este problema, nuestro crecimiento se retroalimenta. Y tenemos que empezar por la nutrición de la madre en el embarazo, la atención de los niños al nacer, la alimentación del niño los primeros años (cuando el cerebro crece cuatro veces), la salud infantil y la educación. Son los elementos fundamentales. Cuando se habla de esta nueva civilización, en la que es mucho más fácil crear riqueza, es paradójico que haya más pobreza. No cabe duda que una de las necesidades de cualquier país es incorporar a su población a la economía, a la modernidad. La pobreza es un lastre social, político y económico. Cuando hablo de atender la economía interna, también me refiero a eso.

Slim reconoce que los fondos que se administran no son suficientes para erradicar la pobreza, por eso ha realizado alianzas con empresas y grupos de otros países para apoyar con microcréditos a personas de escasos recursos. Por ejemplo, la Fundación Carlos Slim y Grameen Trust (organización no gubernamental sin fines de lucro), afiliada internacional del Grameen Bank, suscribieron un acuerdo para otorgar líneas de crédito a los habitantes de las zonas más pobres de México que están excluidas del sistema bancario internacional y los apoyos que se les brindan se hacen con tasas de interés muy por debajo de cualquier banco.

Este proyecto arrancó a finales de 2008 con un capital de 45 millones de dólares impulsado por Slim y el profesor Muhammad Yunus que con el Grameen Bank recibieron conjuntamente el premio Nobel de la Paz en 2006 por su labor contra la pobreza alrededor del mundo.

Ha hecho lo mismo apoyando a la Fundación Clinton. En efecto, Carlos Slim y el empresario de la industria minera de Vancouver, Frank Giustra acordaron aportar cada uno un monto de 100 millones de dólares a la Fundación Clinton para un programa que lleva el nombre de Iniciativa Clinton para un Crecimiento Sustentable. A través de su fundación el expresidente de Estados Unidos tiene varias campañas en marcha, una para combatir el sida y otra para luchar contra obesidad infantil. En buena medida la aportación de Slim a este proyecto estará destinada a Latinoamérica.

Sus acciones de filantropía rebasan cualquier frontera. Así Slim ha inyectado más de 2 mil 500 millones de dólares a las acciones de Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina (IDEAL) que a través de sus fundaciones busca atender a las familias más pobres de la región, poniendo

especial énfasis en los problemas de desnutrición, mortalidad materna e infantil, investigación en materia de salud y medio ambiente.

Los reconocimientos no se han hecho esperar, por ejemplo, la primera dama panameña Vivian Fernández en gratitud por el apoyo filantrópico de Slim hacia su país y América Latina, en un acto encabezado por el presidente Felipe Calderón, describió a Carlos Slim como "un ser humano que está por encima de los éxitos materiales".

En la filantropía no todo es donar millones de dólares, por eso cuando un grupo de personas de una ONG se acercó a los Slim a pedirles que si podrían cooperar pintando un vehículo a escala para subastarlo en apoyo de recursos para jóvenes discapacitados, el hijo del magnate, Carlos Slim Domit, no lo dudó ni un segundo y puso manos a la obra para contribuir con esa pequeña pero significativa aportación.

Pero no todo son alabanzas, las críticas no se han hecho esperar a partir de los señalamientos de que ejerce un monopolio. Por ejemplo, una voz discordante en el quehacer de Slim es el de Denise Dresser, colaboradora de la revista *Proceso*, quien en un texto titulado "Las dos caras de Carlos Slim" escribió que si bien la filantropía debe ser aplaudida se deben sopesar los motivos que inspiran a este magnate al buscar "aparecer como un hombre virtuoso a un costo relativamente bajo, prevenir las reformas regulatorias que se comienzan a exigir, comprar una póliza de seguros contra la redistribución de la riqueza que ha acumulado, desactivar las críticas en torno al enriquecimiento excesivo basado en la obstaculización de la competencia, limpiar su reputación a través de un legado que nadie podría cuestionar. Todo aquello —que en su momento llevó a Bill Gates a donar 31 mil millones de dólares de su fortuna personal y crear la Fundación Bill y Melinda Gates. Todo aquello que llevó a Warren Buffett a donar 27 mil millones de dólares para apoyarla".

Dresser sostiene que la de Slim es una filantropía condicionada.

[...] Una filantropía *for profit* que corre en sentido contrario de lo que busca —supuestamente— promocionar: La donación altruista y la contribución desinteresada.

De desarrollarse en función del desempeño de una de sus empresas, la filantropía sería exactamente lo opuesto a lo que ha hecho Bill Gates. Porque Gates donó acciones de Microsoft a la fundación que creó y cedió el control sobre ellas. No ató a la Fundación Gates al desempeño de su compañía o la obtención de contratos gubernamentales.

mentales. Donó dinero y lustró su reputación —lo cual no tiene nada de malo— pero jamás la condicionó a su avance empresarial. Jamás vinculó su filantropía al imperativo de hacer más dinero. Y jamás armó un andamiaje filantrópico en el cual su generosidad dependiera de la voluntad del gobierno para dejarlo incursionar en otros ámbitos de la actividad económica. Slim pretende dar más mientras se le permite ganar más.

Es distinta la percepción del expresidente de Estados Unidos, Bill Clinton, quien así opina sobre el espíritu filantrópico del fundador de Carso:

Carlos Slim es uno de los filántropos más importantes del mundo de cuya actividad altruista la mayoría de la gente nunca ha oído hablar. Tiene acciones en más de 200 empresas que emplean a más de 200,000 personas alrededor de América Latina y más allá. Él ha utilizado sus recursos para ayudar al desarrollo de comunidades en los países donde operan sus negocios. En su natal México, él personalmente ha apoyado a 165,000 jóvenes para que asistan a la universidad, ha pagado numerosas operaciones, apoya el equipamiento de escuelas rurales, y cubrió las fianzas para que 50,000 personas salieran de prisión, ya que no podían cubrir sus fianzas por sí mismos. Recientemente creó el Instituto Carso para la Salud, el cual se diseñó para dar un nuevo enfoque al cuidado de la salud en México. Tiene listas inversiones por cuatro mil millones de dólares para promover la educación y la salud, y mayores desafíos, y recientemente anunció una inversión adicional de seis mil millones de dólares en varios programas, incluyendo su Fundación de Telmex.

Juan Antonio Pérez Simón, colaborador y uno de los amigos más cercanos a Carlos Slim exalta las cualidades del filántropo y mecenas:

Siempre es importante saber hasta dónde están tus límites de ayuda, porque uno puede tener una fundación y decir sí a todo. Creo que en eso Carlos lo ha hecho muy bien, porque hay muchas fundaciones que hacen actos de caridad, llega una cola interminable y al terminar no solucionaste nada. Carlos lo ha hecho de una forma muy organizada, como él siempre hace sus cosas. Porque su preocupación más importante siempre ha sido la problemática social.

Ha sido un hombre de trabajo constante y es genial, pero su constancia es la fórmula de su éxito. Otra de sus virtudes es la honestidad, algo que no es fácil de encontrar. Es un hombre honesto, dedicado a una mística empresarial a la cual le dedica todo su tiempo.

Para él honestidad es congruencia, es más allá de lo que percibes, es transparencia.

Además, es un gran estudioso, busca, aprende y roba todos los conocimientos de donde sea. Carlos no va a emitir un juicio de valor si no ha profundizado hasta la raíz sobre el tema, así tenga que entrevistarse con cincuenta personas o leer doscientos mil libros, eso nunca le ha sido un impedimento.

Cuando Carlos Salinas de Gortari tomó posesión como presidente de la República en medio de impugnaciones que lo retrataban como un "impostor", su invitado especial, el comandante Fidel Castro, quedó deslumbrado por Slim.

Salinas fue el segundo presidente más joven en la historia de México, únicamente después del general Lázaro Cárdenas, quien llegó a la primera magistratura del país a los 39 años de edad. Salinas fue señalado de llegar al poder mediante un presunto fraude electoral de proporciones descomunales.

Fidel Castro quien se había reunido con políticos, intelectuales y académicos aprovechó su estancia en la ciudad de México para sostener una reunión con los barones del dinero. El mítico comandante estaba interesado en ese personaje del que todos hablaban maravillas. El encuentro se dio en las Lomas de Chapultepec en una cena que se prolongó hasta la madrugada. El anfitrión Enrique Madero Bracho, presidente del Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales invitó a un selecto grupo de hombres de negocios. Allí estaba Carlos Slim Helú, quien atrajo la atención del líder de la Revolución cubana. Entre los brindis, Madero Bracho no se contuvo y con emoción colmó de halagos a su invitado especial. Le dijo:

– Comandante, si usted estuviera en México, sería un gran empresario. Tiene usted talento para serlo.

– Bueno, chico, soy empresario, pero de Estado —replicó Fidel. Slim, quien era ya toda una celebridad, abordó el tema de la deuda externa y acaparó la atención del comandante.

Castro escuchó sin parpadeos a Slim, quien lo sedujo con su charla. El magnate abordó la necesidad que en ese momento México tenía para conservar su crédito en el exterior y apoyar la modernización del país. Fidel interrumpió a

su interlocutor de manera contundente: "No paguen la deuda, es impagable e incobrable". El argumento del cubano era que el país había cubierto en demasía los intereses, los que a su juicio eran un tributo al imperio yanqui y que no había ninguna justificación para seguir abonando al capital.

Uno de los comentarios de Slim era que México, para resolver en buena parte su endeudamiento, había incursionado en una nueva estrategia: intercambiar deuda externa por acciones de empresas mexicanas. Mediante ese sistema, se estaba comprando deuda barata, pues en el mercado internacional estaba a la mitad de su valor. Puso como ejemplos los casos de algunos países centroamericanos que habían pagado sus adeudos a México a través de los Swaps.

Esa modalidad le pareció razonable a Fidel quien secundó a Slim al aceptar que varios gobiernos ya estaban siguiendo esa estrategia.

De modo parecido, Slim ha seducido a representantes de la izquierda light como al mismísimo Peje, Andrés Manuel López Obrador, que a Pablo Gómez, Rolando Cordera Campos, Cuauhtémoc Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo.

Otros conspicuos intelectuales también han sucumbido a la seducción del magnate. Muchos de ellos se han confundido con las elites del poder y el dinero en las fiestas de los Slim, como ocurrió en la boda de su hija Soumaya Slim Domit a la que asistieron lo mismo el expresidente español Felipe González que el general Enrique Cervantes Aguirre, Miguel de la Madrid y su señora Paloma Cordero, Liébano Sáenz, Epigmenio Ibarra y su señora Verónica Velasco, David Ibarra Muñoz, Héctor Aguilar Camín y su señora Ángeles Mastretta, Carlos Monsiváis, Iván Restrepo, Carlos Payán Verver, Rolando Cordera, Emilio Azcárraga Jean, Jesús Silva Herzog, Santiago Creel, Rafael Tovar y de Teresa, Ricardo Rocha, Germán Dehesa, Gerardo Estrada, Luis Yáñez y Adriana Salinas, Antonio del Valle Ruiz, Lorenzo Zambrano, Juan Antonio Pérez Simón, Fernando Lerdo de Tejada y su señora Marinela Servijte, Tania Libertad, Fernando Solana, Porfirio Muñoz Ledo, Juan Soriano, Manuel Felguérez, María Félix y Cecilia Occeili.

Cuando Carlos Slim adquirió Teléfonos de México, el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano impugnó la operación y con él Porfirio Muñoz Ledo. El PRD presentó incluso una demanda ante la Procuraduría General de la República por ese hecho. Cárdenas había dicho que jamás en su vida había tratado con Slim y que por lo tanto no podía hablarse de rencillas personales. Pero las diferencias con el magnate se fueron diluyendo, incluso Andrés Manuel López Obrador invitó a Slim y a Emilio Azcárraga Jean a participar en los proyectos económicos de la capital del país.

Los planes del gobierno del Distrito Federal consistían en la creación de parques industriales, la restauración del corredor Reforma-Alameda-Centro Histórico y el Catedral-Basílica, la ampliación de la red de transportes y el fomento a mercados ambientales emergentes mediante una inversión multimillonaria.

El arquitecto italiano Francesco Bandarín, responsable técnico en la Campaña Internacional para la Conservación de Viena, asegura que el Centro Histórico, catalogado como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1987, sufre una severa degradación, por lo que se requiere “una política global de conservación”.

El rescate del Centro Histórico fue una iniciativa de Carlos Slim y don Pepe Iturriaga. Andrés Manuel López Obrador estaba interesado en el Paseo de la Reforma e invitó a Slim a invertir, pero el empresario insistió que para él la prioridad debería ser el Centro Histórico siempre y cuando el presidente Vicente Fox apoyara el proyecto. Con López Obrador o sin él, Slim estaba decidido a rescatar el Centro Histórico —como ocurrió finalmente—, para lo cual fue designado coordinador del Comité Ejecutivo en el que participarían el cardenal Norberto Rivera, el periodista Jacobo Zabludovsky y el historiador Guillermo Tovar y de Teresa, con quien Slim desde mucho antes habían hablado de la imperiosa necesidad de llevar a cabo dicho proyecto. López Obrador terminó reconociendo que la presencia de Slim en el comité era importante porque de esta manera estaría garantizada la participación de otros empresarios en el sector hotelero y otros que quisieran invertir en estacionamientos o en proyectos de vivienda. En el futuro inmediato serán los desarrolladores inmobiliarios los que deberán tener una presencia más activa en la revitalización del Centro Histórico, pues sólo así la gente regresará a poblar la zona que por años ha sufrido un proceso de despoblamiento. Para López Obrador no había nadie con más influencia que el magnate de Telmex para promover la regeneración de esa zona.

En la edición del 4 de abril del 2002 el *Diario Oficial* publicó el otorgamiento de estímulos fiscales y facilidades administrativas para aquellos que estuvieran dispuestos a invertir en el rescate del Centro Histórico en la zona “B”, como lo había anunciado el presidente Fox durante una gira de trabajo por el Distrito Federal donde acompañó al jefe de Gobierno, Andrés Manuel López Obrador.

La resolución para la zona “A” se había realizado en octubre de 2001. En cuanto a la zona “B”, ésta tiene sus límites en las calles de La Merced, Abraham González, Reforma, Zaragoza, Ferrocarril de Cintura, Herreros, Ánfora, Labradores y Doctor Liceaga, por citar algunas.

De acuerdo con datos proporcionados por el fideicomiso para el rescate del Centro Histórico, la zona "A" considera las avenidas Lázaro Cárdenas, Izazaga, Juárez, Hidalgo, al igual que las calles Perú, Chile, Paraguay, entre otras.

El gran reto del fideicomiso sería construir —máximo antes del 31 de diciembre del 2002— el primer núcleo urbano compuesto por 31 manzanas que comprenderían del Eje Central a 5 de Febrero y de Donceles a Venustiano Carranza mediante una inversión de 500 millones de pesos que serían desglosados de la siguiente manera: 100 millones en seguridad pública, 25 millones en reacomodo de ambulantes y 375 millones en obra pública.

El propósito de este proyecto sería reordenar las actividades económicas y sociales del Centro Histórico que cuenta con 668 manzanas, procurando también la restauración y reconstrucción de inmuebles acorde con la importancia histórica, arquitectónica, monumental y urbanística de la zona. El decreto emitido por el Ejecutivo Federal establece los siguientes estímulos, para propiedades que se encuentren dentro de las zonas "A" y "B" del propio Centro:

- Las inversiones en bienes inmuebles podrán deducirse en forma inmediata y hasta por el 100 por ciento.
- Las inversiones en reparaciones y adaptaciones de inmuebles que impliquen adiciones o mejoras al activo fijo gozarán de este mismo beneficio, cuando aumenten la productividad, la vida útil o permitan al inmueble un uso diferente al que originalmente se le venía dando.
- Se otorgan facilidades administrativas en la enajenación de bienes inmuebles cuando sean enajenados para su rehabilitación o restauración, consistentes en que el enajenante podrá considerar como costo comprobado actualizado de adquisición cuando menos el 40% del monto de la enajenación.
- Se otorga un estímulo fiscal en el impuesto al activo a los contribuyentes obligados a su pago, respecto de los inmuebles de su propiedad que estén rehabilitándose o restaurándose.

Desde un principio Slim contempló que con el proyecto del rescate del Centro Histórico se estimularía una nueva vida familiar, económica y social en esa zona donde se encuentran 60 museos y se llevan a cabo más de tres mil reuniones culturales al año. Se buscó que los palacios, los edificios, las zonas comerciales y las vecindades tuvieran vida. Que se utilicen para el

Filántropo y mecenas

trabajo, para la diversión, para disfrutar la riqueza histórica, para caminar con seguridad y dormir con tranquilidad.

En buena parte se retiraron los vendedores ambulantes y se implementó una nueva estrategia de seguridad. Se instalaron más de 150 cámaras de alta definición que comenzaron a rendir frutos. Gracias a la tecnología, y las encuestas que se realizan mes a mes revelan que hay más seguridad.

En las viejas casonas que se restauraron se mudaron más de 500 familias que son nuevos inquilinos del Centro Histórico, restaurantes tradicionales que ya habían cerrado como el Prendes, reabrieron sus puertas y se promueve a otros como El Taquito, el Mesón del Cid, el Andalúz, y los Churros del Moro. Algunos corporativos que tienen sus oficinas centrales en Santa Fe, pasaron a instalar parte de sus negocios en la Torre Latinoamericana. En Juárez frente a Bellas Artes lo que alguna vez fue la sede de Financiera Aceptaciones (ahora Banca Serfin) se abrió la tienda Sears, la más grande en el Distrito Federal, acompañada por restaurantes y otros negocios que buscan captar al millón y medio de visitantes que día con día cruzan el Eje Central y Madero. Banamex-Citigroup también reabrió en el remodelado Palacio de Iturbide.

Incluso Carlos Slim adquirió el antiguo edificio de la Bolsa Mexicana de Valores de la calle de Uruguay 68, donde se desempeñó como corredor de bolsa y donde alguna vez no lo dejaron entrar porque no traía corbata. Ahí estableció un centro de espectáculos.

Uno de los primeros antecedentes para el rescate del Centro Histórico fue a iniciativa del historiador José Iturriaga, que preocupado por el deterioro de esta zona propuso al entonces presidente Adolfo López Mateos un programa de trabajo para restaurar edificios, patrimonio de la herencia hispana, y combatir el ambulante. Iturriaga proponía mejorar el Zócalo, las calles de Moneda, Santísima, Guatemala, Rodríguez Puebla, San Ildefonso y Belisario Domínguez, junto con las plazas de Loreto, Santo Domingo y La Concepción. El proyecto incluía circuitos cerrados sin tránsito vehicular y pasos a desnivel, además, la creación de una sociedad con capital de 1,500 millones. Aunque logró reunir la voluntad de varios banqueros interesados en el plan, éste no prosperó por las presiones políticas ejercidas por el entonces jefe del Departamento del Distrito Federal, Ernesto P. Uruchurtu, y su amenaza de renuncia para desestabilizar la presidencia de López Mateos. Para calmar los ánimos políticos, en 1964 decidieron nombrar a don José Iturriaga embajador en la URSS. Del sistema socialista guardará impresiones negativas por los rezagos de una práctica política que calificó de jerarquizada, autoritaria, imperialista y opresora de las minorías que integraban la unión de repúblicas.

A su regreso, Agustín Legorreta, le propuso la creación de una empresa México Antiguo S.A., para que dicha institución comprara los inmuebles que su proyecto había contemplado para la restauración y el rescate del centro histórico. Respondió que no podía aceptar el ofrecimiento porque tal responsabilidad le impediría tener autoridad moral sólida para declarar sus impresiones sobre la URSS ante la izquierda mexicana, en vista de que se le acusaría de haber sido comprado por los banqueros identificados con la derecha.

Así como Slim contribuyó de manera decidida al rescate del Centro Histórico, también lo hizo con lo que fuera el basurero del Bordo de Xochiaca, en el municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México, sobre una superficie de 600 mil metros cuadrados donde fue construido el Centro Deportivo Telmex Bicentenario, uno de los proyectos más importantes de rescate ecológico y de combate a la marginación y pobreza.

En su fundación Nezahualcóyotl contaba con menos de medio millón de habitantes, la gran mayoría procedentes de los estados más pobres del país (Michoacán, Guanajuato, Oaxaca, Puebla, Hidalgo, Jalisco, Veracruz, Tlaxcala, Guerrero, Aguascalientes, Morelos, Querétaro, Chiapas y Zacatecas, incluidos los mismos pobladores del Estado de México). Los fundadores de Neza provenían de las zonas rurales de sus respectivos lugares de origen y en ellos las autoridades estatales siempre han visto una mina de oro.

Los antropólogos y sociólogos se referían entonces a Nezahualcóyotl como la Calcuta y la India de México en contraste con la opulencia de zonas como Polanco, San Ángel y Las Lomas que eran vistas casi como el paraíso, cuando el país vivía el idílico milagro mexicano y los miembros de la *high society* mexicana solían viajar en busca de fayuca a Brownsville, McAllen, Houston, Los Ángeles, Tucson, El Paso y la Isla del Padre para vaciar las tiendas de los centros comerciales, malls. De ellos era el sur americano, donde se ofrecía a los ricos mexicanos paquetes especiales, tarjetas de crédito, dependientes bilingües, líneas especiales de crédito, todo para un sector sediento de placer y de lugares dónde gastar su dinero. Eran los tiempos del llamado "desarrollo estabilizador", que fue un periodo de progreso desequilibrado, en el que un segmento minoritario de la población —altamente protegido por las políticas gubernamentales— se enriqueció, en tanto que el crecimiento económico del país permitía la ampliación de la clase media, pero no alcanzaba a redimir ni a atender las carencias de los marginados de ese mundo

donde se desenvolvía la Maestra como pez en el agua dando sus primeros pasos en el sindicalismo mexicano. En síntesis, era el modelo de desarrollo para pocos mexicanos y en el que los habitantes de Neza estaban excluidos. Desde entonces Neza estaba destinado a ser un collage de la pobreza, un ghetto en un espacio de 62.4 kilómetros cuadrados, cuyas fronteras no son en realidad otros municipios sino otros estratos sociales o el abismo. Los otros límites eran los de la evasión de una realidad marcada por la miseria: alcoholismo, drogadicción, muerte por desnutrición, desempleo, violencia...

Hasta hace dos décadas en las escuelas de Neza 75% de los niños de primaria desertaban antes de terminar los seis años de instrucción obligatorios. Los índices de analfabetismo total rebasaban el 20% y el analfabetismo funcional llegaba a 30 por ciento.

Los sociólogos resumieron entonces el decálogo de los derrotados, pues de acuerdo a las encuestas publicadas por la revista *Unidad y Línea* de los Servicios Educativos Populares (SEPA), quienes crearon el Manual del Colono sobre la ideología que mantenía el hombre de Nezahualcóyotl, la desglosaban así:

- El fatalismo: "siempre habrá pobres; son pobres porque son flojos y borrachos".
- La impotencia: "yo soy incapaz de hacer algo".
- El masoquismo: "yo debo sufrir en esta tierra para ganar el paraíso".
- El individualismo: "yo tengo que superarme solo para mejorar; con trabajo y perseverancia uno se vuelve rico".
- El escepticismo: "de todos modos nada puede cambiar; siempre gana el PRI".
- El instinto de propiedad: "si cambia la sociedad, a lo mejor pierdo lo poco que tengo".
- El reformismo: "hay que cambiar paulatinamente las cosas, sin violencia ni prisa".
- El consumismo: "lo importante es obtener cosas".
- El tecnocratismo: "hay que tener título de propiedad para tener algo".
- El machismo: "yo soy el que manda en mi casa".

El municipio de Nezahualcóyotl —considerado como uno de los más pobres del país— se fundó con ese nombre en honor del rey de Texcoco, aunque el poeta y emperador de los aztecas se distinguía por la majestuosidad de sus gustos: por ejemplo, cuando se cumplió el primer centenario de la fun-

dación de México-Tenochtitlan, mandó construir una mansión al pie del cerro de Chapultepec. Texcoco a cuya jurisdicción pertenecían las tierras donde ahora se asienta ciudad Neza, tuvo varios momentos de esplendor, incluso en el siglo XIX, después de la fundación del Estado de México, Texcoco fue designada residencia de los Supremos Poderes del Estado, el 4 de enero de 1827. Sin embargo, con el paso del tiempo entró en un proceso de decadencia. En 1963 cuando se decretó formalmente como un municipio con derecho a un gobierno propio, su crecimiento estuvo marcado por la anarquía.

La primera generación de necenses surgió bajo estigma de haber nacido para perder. Los obreros partían de sus casuchas de cartón y madera, algunos de sus casas a medio construir, interminables hileras de tinacos, en medio de la bruma de las tolvaneras que se mezclaban con el humo de la basura quemada. Una ciudad incipiente con sus calles largas, aburridas, monótonas, sin adornos ni zonas verdes, donde los poquísimos árboles languidecían bajo el calor, con esos remolinos que no sólo levantaban la suciedad y la arena sino angustia, amargura y odio y lo lanzaban hacia la ciudad de México. A la insuficiencia de centros educativos había que agregar el cobro de "cooperaciones" (las direcciones de las escuelas primarias oficiales cobraban 20 pesos en promedio, por la inscripción de cada niño, a pesar de que esta práctica violaba el derecho a la educación consagrado en la Constitución). El cobro de cuotas era todo el año bajo los más diversos conceptos: para vidrios, bancas, pintura, conserje, entrega de boletas y certificados, pruebas mensuales y semestrales y hasta por la enseñanza del vals de fin de cursos para los alumnos de sexto grado. En ninguno de estos casos los maestros entregaban recibos oficiales por las "cuotas".

Tan deprimente era el panorama de esa zona que en sus tiempos incipientes Televisa proyectaba instalar un sistema de cable gratuito para las zonas urbanas menos favorecidas económicamente. Para Nezahualcóyotl se tenían contemplados 30 canales simultáneos de transmisión, que proporcionarían "información y orientación para el manejo más adecuado de la realidad inmediata, para el desarrollo individual, familiar y comunitario y para propiciar el arraigo y el amor por el área que habitan"

Pero Televisa dejó todo en proyecto.

Pese a todo Nezahualcóyotl ha crecido a pasos agigantados. La urbanización sigue avanzando lo mismo que el desarrollo de obras de infraestructura.

Slim asumió el compromiso del rescate ecológico de una parte importante en esa zona que abarca una superficie en la que había miles de toneladas de basura y generaba una grave contaminación. Los desechos fueron

compactados y cubiertos con varias capas de tierra, eliminando la fauna nociva, disminuyendo las partículas y bacterias suspendidas en el aire, además de abatir la contaminación del manto freático por la putrefacción de los residuos orgánicos.

En lo que fue el basurero del Bordo de Xochiaca se encuentra ahora un centro comercial, dos universidades, un centro de estudios tecnológico y una zona de hospitales, la cual se conoce como Ciudad Jardín Bicentenario. Ahí también fue construido el Centro Deportivo Telmex Bicentenario que además será autosustentable porque cuenta con cuatro lagunas que permitirán la recuperación de hasta 5 millones de litros de agua anuales y que brindarán en su conjunto 5 mil plazas de trabajo permanente.

Las instalaciones deportivas son bastante amplias y representan una opción gratuita para la práctica del deporte, se dispone de 25 canchas de fútbol, cuatro de tenis, cuatro de baloncesto, cuatro de voleibol, dos de fútbol americano y dos de beisbol. Cuenta con un estadio con capacidad para 3 mil 650 personas, zona de juegos infantiles, pista aeróbica, ciclopista, frontón, gimnasio, áreas verdes, estacionamiento y helipuerto.

Para inaugurar las instalaciones deportivas Slim invitó a Alex Rodríguez el jugador estrella de los Yanquis de Nueva York, nombrado el mejor beisbolista de las Grandes Ligas en la temporada 2007-2008.

Una de las facetas poco conocidas de Slim es su afición a los deportes. Es amigo de Edson Arantes do Nascimento, Pelé, y de muchas celebridades del beisbol, su deporte favorito; eso no quita que apoye la publicidad de sus empresas a los equipos profesionales del fútbol de la primera división; también es benefactor del equipo Cóndores de fútbol americano (deporte que también practicó) al que ha otorgado donaciones en especie y económicas mediante el Patronato Cóndores UNAM A. C.

Sin embargo, el beisbol es la mayor pasión de Slim. Cuando el jonronero McGwire estableció un récord de batazos cuadrangulares, el magnate escribió un artículo en la revista *Letras Libres*, que dirige su amigo el historiador Enrique Krauze, donde hizo gala de sus conocimientos al poner especial énfasis en las estadísticas del diamante.

Slim escribió:

El beisbol, cuyos adeptos parecen despertar en México luego de largas temporadas de tribunas semivacías, es un deporte espectacular que en mucho depende de las facultades físicas y de la destreza

técnica de sus practicantes, pero también —no en último lugar— del despliegue de su inteligencia. De ahí que los mejores partidos sean los conocidos como "duelos de pitcheo", juegos cerrados, de muy escasas anotaciones, que suelen ser decididos por el buen fildeo o por el homerun solitario.

En el beisbol —como en ningún otro deporte de conjunto— los números hablan, se activa la memoria, se forjan las leyendas. Lamentablemente es imposible reconstruir, en este sentido, las estadísticas de las Ligas Negras norteamericanas, existentes mientras en las Ligas Mayores se mantuvo absurdamente la "barrera del color" (traspuesta en 1947 por el segunda base de los Dodgers de Brooklyn, Jackie Robinson).

Aquellas ligas —de las que la mexicana pudo sacar provecho, importando a sobresalientes figuras, en tiempos del empresario Jorge Pasquel—, junto a la cubana, contaron en sus equipos con jugadores de leyenda. La memoria trae, desordenadamente, los nombres de Josh Gibson, Martín Dihigo, Roberto Ortiz, Ray Mamerto Dandridge, James Cool Papa Bell, Leon Day, Theolic Smith, Burnis Wright, Cristóbal Torriente, Silvio García, Ramón Bragaña, Luis Olmo. ¿Qué aficionado que haya sabido de ellos podría sustraerse a la seducción de su leyenda?

A la República Dominicana, al comenzar la Gran Depresión norteamericana, el dictador Trujillo llevó grandes jugadores de las Ligas Negras, provocando en éstas caos y suscitando en su país una mayor afición y el enriquecimiento de una tradición cuyos frutos se disfrutaban hoy en las Ligas Mayores.

Los números hablan: dan cuenta de las dilatadas hazañas de lanzadores como Nolan Ryan, que actuó durante 27 temporadas, o como la del pitcher negro Satchel Page, que llegó a las grandes ligas a sus 42 años para ganar seis juegos y perder uno en su primera temporada, y que dejaría los diamantes siendo casi un sexagenario. Entre los pitchers hay un grupo que puede ser considerado como el de los cinco grandes, integrado por el propio Page, Christy Mathewson, Walter Johnson, Grover Alexander y Cy Young. Luego de ellos han llegado a la cima desde el breve montículo personajes de ayer y hoy, que la memoria nos devuelve felizmente.

Cito en desorden cronológico: Whitey Ford, Lefty Grove, Vic Raschi, Sandy Koufax, Sal Maglie, Warren Spahn, Nolan Ryan, Ed Walsh, Three Fingers Brown, Adie Joss, Steve Carlton, Gaylord Perry, Tom Seaver, Allie Reynolds, Bob Lemon, Bob Gibson, Bob Feller, Don Drysdale, Early Wynn, Sam, McDowell, y los salvadores, algunos todavía

activos: John Franco, Dennis Eckersley, Randy Myers, Jeff Reardon, Rollie Fingers, Jeff Montgomery, Doug Jones, Rick Aguilera, hombres que llegan al rescate cuando la pelota está caliente, participan en más de mil juegos, en promedio lanzan menos de dos entradas por aparición y son ganadores o perdedores de un partido menos del 25% de las ocasiones. Los cerradores son pitchers de buen control, nervios muy templados, muy buenos ponchadores. Entre los abridores en activo no podrá olvidarse a Roger Clemens (que ha ganado cinco veces el premio Cy Young al mejor lanzador), a Greg Maddux, al dominicano-Pedro Martínez (la nueva gran figura), Tom Glavine, Dave Cone y, ya de salida, Orel Hershiser y Dwight Gooden. En el pitcheo existen marcas que parecen insuperables: las 7,355 entradas tiradas por Cy Young, las 511 victorias alcanzadas por este héroe de las escuadras de Cleveland y Boston, las carreras limpias admitidas por Ed Walsh (1.81), el porcentaje de ganados y perdidos de Ford (.690), el número de ponchados por Ryan (5,714), el ritmo de ponchados de Randy Johnson (once por nueve entradas), el número de victorias de Jack Chesbro (41, obtenidas en 1904), los ponchados por juego de Sandy Koufax durante su carrera tan corta como brillante con los Dodgers (un promedio de 9.28, sólo inferior a los 9.55 de Ryan y desde luego a los 10.60 que mantiene el zurdo Randy Johnson ahora con los Diamantes de Arizona). Los números hablan y los mitos florecen también entre bateadores. Para mí, los cinco mejores del siglo han sido Babe Ruth (del que dicen que construyó el Yankee Stadium, al tiempo que consolidó la magia de este deporte), Ty Cobb, Roger Hornsby, Ted Williams y Lou Gehrig, sin olvidar a Honus Wagner, Eddie Collins, Joe Jackson, Ed Delahantay, Tris Speaker, Billy Hamilton, Willie Keeler, Nap Lajoie, Al Simmons, Stan Musial, Joe Dimaggio, Mickey Mantle, Jimmie Foxx, Mel Ott, Hank Greenberg, Ralph Kiner, Jackie Robinson, Willie Mays, Frank Robinson, Harmon Killebrew, George Sisler, Harry Heilman, Roberto Clemente, Pele Rose y, entre los activos, Tony Gwyn, Wade Boggs, Cal Ripken jr., Rickey Henderson, Ken Griffey Jr., Marck McGwire, Sammy Sosa, Barry Bonds, Larry Walker, Frank Thomas, Albert Belle, Juan González, José Canseco...

Los números hablan: los 714 homeruns de Babe Ruth fueron conectados en muchas menos veces al bat que los 755 de Hank Aaron, y la frecuencia de sus grandes batazos no ha sido alcanzada.

McGwire, por su parte, tiene cinco temporadas con cincuenta o más homeruns. Sólo diez bateadores retirados han superado esa barrera:

Ruth (60, en 1927), Roger Maris (61, en 1961), Foxx (58, en 1932), Greenberg (58, en 1938), Mantle (54, en 1961), Wilson (56, en 1930), Kiner (54, en 1949), Mays (52, en 1965), George Foster (52, en 1977), Mize (51, en 1947); entre los activos lo han hecho McGwire (que llegó a setenta la temporada pasada), Sosa (66, en 1998), Griffey Jr. (56, en 1997 y 1998), Cecil Fielder (51, en 1990), Greg Vaughn (50 en 1998), Albert Belle (50, en 1995).

Jugando con los números llegamos a resultados asombrosos: si McGwire, jugara 22 temporadas superaría los ochocientos cuadrangulares. Griffey, con menos turnos, podrá superar, con el ritmo que sigue, a Aaron. En el 2001 McGwire será el cuarto mejor jonronero de la historia, sólo detrás de Aaron, Ruth y Mays. Muy probablemente no tarden Bonds, Canseco y Griffey Jr. en rebasar los quinientos homeruns. En 1927 Ruth disparó un cuadrangular, en promedio, cada nueve veces al bat; en el 98 McGwire lo hizo en 7.27 ocasiones.

Los números hablan en un diamante infinito: el de la memoria, la imaginación, la creación de leyendas. La afición al beisbol se renueva: de nuevo juega la inteligencia.

Es tanta la adicción al beisbol de Slim que el consorcio Ogden de México —con 66% de capital estadounidense y el 34 restante de mexicanos—, uno de los principales operadores en el manejo de estadios y arenas de Estados Unidos, y que administran las instalaciones deportivas donde juegan los Sacramento Kings y los Chicago Bulls de la NBA de basquetbol y otros estadios de Chicago, Baltimore y Filadelfia, le presentaron un proyecto a Slim para construir un estadio profesional de beisbol en los terrenos que ocupó durante muchos años la Refinería de Azcapotzalco. En un tiempo se llegó a especular que el magnate, junto con su primo Alfredo Harp Helú, de Banamex, dueño del equipo los Diablos Rojos, podrían hacerse de una franquicia de las grandes ligas para jugar en México, pero el ingeniero Slim negó los rumores al señalar que no quiere hacer de su afición un negocio, sino que el beisbol le gusta disfrutarlo.

EL COLECCIONISTA

Arte, símbolo de riqueza

EN EL MUNDO del dinero son comunes las extravagancias. Hay quienes coleccionan lo más insospechado y también los hay quienes derrochan fortunas a granel o se dan grandes lujos. Por ejemplo, los millonarios estadounidenses Dennis Tito y Gregory Olsen y el sudafricano Mark Shuttleworth gastaron cada uno 20 millones de dólares por viajar al espacio como "turistas". El asiduo en la lista de los más ricos de *Forbes*, Warren Buffett vende su tiempo. Por compartir una cena con un extraño cobra un poco más de 2 millones de dólares. Zhao Danyang, un empresario de origen chino pagó esa cantidad por cenar carne asada con Buffett en un lujoso restaurante de Nueva York. El dinero que Buffett recauda por esos encuentros es destinado a una fundación que ayuda a pobres y personas sin hogar.

Un mega rico de origen ruso adquirió por 900 millones de dólares, una mansión construida sobre una superficie de 11 mil metros cuadrados en la Costa Azul, cerca de Montecarlo. La "Villa Leopolda", como se le conoce a la casa más cara del mundo, perteneció al rey Leopoldo II. Los dueños anteriores fueron la familia Agnelli, propietarios de las marcas automotrices Ferrari y Fiat, después Bill Gates y Edmon Safra, el millonario empresario de origen libanes que creó un imperio en Brasil, hasta que su viuda, Lily Safra, la heredó para después ponerla a la venta. Rodeada de viñedos, olivares y cipreses, cuyo mantenimiento requiere la mano de obra de medio centenar de jardineros en una jornada completa para mantener las zonas verdes, la residencia tiene un salón de recepciones de 400 metros cuadrados, 12 piscinas con esculturas en el interior y unos arcos diseñados en el pórtico de la casa por el pionero modernista Víctor Horta. Por si eso no fuera suficiente la mansión posee una playa privada y un embarcadero propio.

Menos sofisticado y complicado, Slim vive ajeno a los cuentos de hadas. Su tiempo lo comparte entre sus negocios, sus fundaciones, sus becarios y su familia. Cuando un reportero le preguntó por qué no vivía en una casa más grande, Slim le confió que ha vivido en su casa de las Lomas de

El coleccionista

Chapultepec desde que tenía 32 años, ahí nacieron algunos de sus hijos. "No me he cambiado y voy a seguir ahí hasta que me saquen con los pies por delante." Es más cálida para encontrarse con los hijos y los amigos. "La casa de mis padres es mejor que la que yo tengo, con mucho. Más grande, más espaciosa, más valiosa, pero cuando uno busca lo material, va por el camino equivocado."

Más que su dinero y su imperio, Slim dice que cuando muera, su mayor legado será su familia. No obstante, el magnate también pertenece a la casta de coleccionistas que cada año realizan transacciones por decenas de millones de dólares en el selecto mercado internacional del arte. Su principal *hobby* consiste en adquirir las obras de mayor calidad de pinturas y esculturas. Aunque los ricos y poderosos son quienes han puesto de moda el arte como una forma de inversión, el objetivo de Slim es contar con un patrimonio artístico al nivel de los mejores museos europeos. Está, por supuesto, entre los diez mayores coleccionistas de arte del planeta. Posee una auténtica "colección de colecciones" con un acervo de más de 70 mil piezas en obras de arte.

Con ese propósito en 1994 abrió sus puertas el Museo Soumaya, la institución que fue concebida por la fallecida esposa del magnate y que se encuentra en la Plaza Loreto al sur de la ciudad de México, donde se ha expuesto al público parte de su creciente colección personal, así como otras obras que han viajado por museos de Estados Unidos, Europa y Asia.

Slim sigue así los pasos del excéntrico multimillonario Jean Paul Getty, quien en el año 1953 abrió un pequeño museo en su casa de Malibú para mostrar su colección de arte al público, misma que después de casi cinco décadas se ha expandido hasta llegar a ser una de las instituciones de arte más vitales del mundo.

La colección de Carlos Slim es invaluable, entre ellas la segunda colección privada más importante en el mundo del escultor Auguste Rodin. Cuenta con una de las veinte versiones de *El Pensador*. Su primogénito, Carlos Slim Domit, lo califica así, "El Pensador", porque le dedica una hora diaria a la reflexión. Algunas piezas de Slim son superiores a las del mismo Palacio de Bellas Artes, tanto que hasta el propio Jacques Vilain, director del Museo Rodin de París, cuando vino a México se sorprendió de la riqueza del patrimonio del Museo Soumaya. Sin embargo, la austeridad del despacho de Slim es contrastante por su sobriedad. En el pasillo a la entrada de su oficina se puede admirar una réplica de *La Piedad*, de Miguel Ángel, certificada por la Casa Buonarroti y que cuenta además con la bendición papal. En la sala de consejo del Grupo Carso, sólo dos marcos tienen un lugar fijo, su título

profesional, de 1964, firmado por el rector de la UNAM, Ignacio Chávez; y una pequeña acuarela de su padre Julián Slim, nombre que lleva una de las salas de su museo y que dirige su hija Soumaya Slim Domit. Algunas obras que se exhiben en los muros de su oficina son del paisajista estadounidense Conrad Wise Chapman. Ha aprovechado el espacio del piso donde despacha para instalar un museo-galería para disfrute de sus invitados.

En México existe, por lo menos, una veintena de los doscientos coleccionistas más importantes del mundo, la mayoría empresarios y uno que otro político; entre los mexicanos que poseen obras de arte dignas de los mejores museos de Europa y Estados Unidos, se encuentra Carlos Slim, aunque no suele aparecer en *ArtReview*, la glamorosa publicación del galerista estadounidense Larry Gagosian, los curadores Nicholas Serota y Glen D. Lowry, y el coleccionista Eli Broad. Tampoco ha sido tomado en cuenta por la editora de *The Art Newspaper* Georgina Adam que cada año publica la famosa lista de los "Power 100", es decir el selecto grupo de los 100 millonarios del arte.

Antes de Slim el mundo del arte solía estar reducido a Europa y Estados Unidos. Tan importante es su acervo que ordenó la construcción de un nuevo museo Soumaya en la zona norte de la ciudad de México, un edificio de alcance mundial en donde a partir del año 2010 se exhibirá una colección de más de 50 mil piezas, entre textiles, arte popular, arte virreinal, antigüedades europeas, numismática, y esculturas de Auguste Rodin. Allí también se instalará una de las 12 copias mundiales de La Piedad de Miguel Ángel.

La polifacética colección de Slim abarca bocetos, lienzos, acuarelas, temples, murales, esculturas, fotografías, libros incunables, arte barroco e hispanoamericano, pintura de castas y religiosa, advocaciones marianas, herrajes del siglo XVI, retratos mexicanos de los siglos XVIII y XIX, grabados antiguos y modernos, cuadros europeos, tiene lo mismo retratos y paisajes de la obra de Mauricio de Vlaminc —uno de los mayores representantes del fauvismo—, que obras de Tamayo, Siqueiros, Rivera, José María Velasco, Dr. Atl, Juan Correa, Miguel Cabrera, Cristóbal de Villalpando, así como valiosas esculturas y cuadros de artistas europeos como: Camille Claudel, Pierre Gibran Auguste Renoir, Edgar Degas, Émile-Antoine Boudelle, Giorgio de Chirico, Picasso, Dalí, Monet, El Greco, Van Gogh, Monet, Paul Gauguin, Matisse, Maillol, Miró, Ernest, Carpeux, Carrier-Belleuse, Daumier, Rubens, Murillo, Cranach, Brueghel, Tiziano, el Tintoretto, Toulouse-Lautrec y Rouault.

En principio cuando el Museo Soumaya abrió sus puertas, lo hizo con las siguientes exposiciones: la sala uno, con una colección de cuadros del siglo XVIII y XIX que conforman la selección de *El retrato mexicano*. La sala dos,

con un conjunto de obras bajo el denominador *México visto por mexicanos y extranjeros*. La sala tres, con obras agrupadas bajo el concepto de *Arte barroco mexicano e hispanoamericano*. La sala cuatro, con una colección titulada *Artes decorativas de México y España*.

En su museo lo mismo que en algunas de las empresas del Grupo Carso y en algunos restaurantes Sanborns se pueden admirar obras de arte de la colección de Slim. Una buena parte de su patrimonio artístico lo ha adquirido desde su oficina por medio de catálogo. Sin embargo, revisa personalmente cada adquisición aunque tiene a su disposición un equipo de especialistas, conformado por curadores y conservadores que participan en casi todo lo que se realiza en su museo. Ellos integran las colecciones y las conservan para el disfrute del público, como ocurrió con el legado del más famoso poeta libanés Gibrán Jalil Gibrán que murió en 1931 excomulgado por la Iglesia católica maronita y exiliado por el gobierno otomano. Una parte importante del legado de Jalil Gibrán, integrada por óleos, dibujos, libros ilustrados y primeras ediciones, además de un nutrido acervo de manuscritos originales, de ejemplares de su biblioteca y objetos personales, forma parte desde 2008 del acervo de Museo Soumaya y del Centro de Estudios de Historia de México Carso, adquirido por la Fundación Carlos Slim.

En sus memorias Michel Laclote, director emérito del Museo de Louvre, escribió que "en cualquier coleccionista hay una parte de manía que es irracional". Se refería así a la compulsión de algunos magnates por comprar obras de arte e ir creando acervos cada vez más grandes.

De acuerdo con los expertos una buena parte de los coleccionistas mexicanos adquieren obras de arte como una forma de inversión logrando reunir bienes culturales más que por gusto, por negocio.

Sobre los caprichos de los ricos Kurt Gitter, uno de los coleccionistas más importantes del arte japonés, le preguntó a otro coleccionista mientras se relajaban en una tina de agua caliente en Tokio cómo decidía comprar una obra de arte.

"Miro la pintura —le contesto—, luego cierro los ojos y comparo a esa pintura con una pila de billetes. Por último decido cuál de los dos prefiero tener. Siempre termina ganando una pintura."

Algunos mexicanos acaudalados adquieren obras de arte como una mercancía-inversión, que guardan en cajas de seguridad en sus casas o en bancos, en espera de que incrementen su precio.

Para los especialistas muchos de los acaparadores de arte carecen de la habilidad de gozar, de admirar el valor estético del arte. Son vistos por los críticos como simples mercaderes, los que muchas veces generan un valor

ficticio. Los coleccionistas bisoños que se meten a especular con el arte han visto caer el precio de sus obras de manera similar a como ocurre en la bolsa de valores.

El especialista en arte mexicano Rodrigo Lake sostiene que al ponerse de moda el arte como una forma de inversión, se ha creado una confusión entre los conceptos valor y precio.

Para este experto, en los terrenos del arte no todo lo que brilla es oro. Y para desgracia de nuestros días, como lo premonizara Oscar Wilde, se pretende conocer el precio de todo y se desconoce el verdadero valor de la obra de arte. Dice Rodrigo Lake:

En el ámbito virreinal mexicano, que es una de mis especialidades, este extraño fenómeno se acentúa entre los millonarios de nuestro país dedicados a adquirir obras de arte como fructíferas inversiones a futuro, lo cual es aceptable inclusive agradable para evitar la fuga de maravillosas piezas, pero cuyos consejeros, generalmente asesores de origen hispánico, rechazan casi por norma los consejos de conocedores mexicanos, arriesgándose a que les den gato por liebre [...]

Esto demuestra que el mito de Quetzalcóatl todavía está vigente en nuestro inconsciente.

Y llegado a este punto me permito recordar una simpática anécdota que ilustra a la perfección la desafortunada elección que muchos ricos coleccionistas mexicanos hacen al rodearse de "asesores" extranjeros que les aconsejan qué obras comprar o no comprar. [...]

Se trata de un caso significativo relacionado con un importante anticuario de nombre sir J. Duveen y con un gran experto de nombre Bernhard Berenson. A ellos se debe la existencia de casi todas las colecciones importantes de Estados Unidos creadas en el periodo de entreguerras. Ellos vendían mucho al afamado millonario J. P. Morgan; el anticuario le enviaba la pieza a Berenson y éste la autentificaba. El hecho es que un día Duveen se encuentra a Berenson y le dice que esa noche van a ir a casa de Morgan para tratar la venta de una magnífica pintura. Berenson le responde que él no ha sido citado, pero sir J. Duveen le dicen que vayan juntos. Al llegar a la cita encuentran que J. P. Morgan tiene en su casa a un segundo "experto" de origen europeo, quien al ser interrogado acerca de la obra, responde que para emitir una opinión necesita pensar. En ese momento Duveen descuelga la pintura de la pared, le da la mano a Morgan y decide irse. J. P. Morgan, asombrado le pregunta por qué se va. Y sir J. Duveen le responde: "Perdone

El coleccionista

usted, pero si su experto necesita pensar es alguien que no sabe. Un experto no necesita pensar, un experto ¡sabe!”.

Bajo la premisa de invertir en el arte la mayoría de los coleccionistas mexicanos se han hecho de un acervo histórico y cultural importante.

Carlos Slim, el magnate de magnates, es reconocido por su impresionante colección de arte de los viejos maestros e impresionistas europeos y mexicanos.

Sobre la inversión en obras de arte por los coleccionistas mexicanos, Carlos Monsiváis escribió con ironía en su libro *Los rituales del caos*:

No es lo mismo comprar en México que en Nueva York, no sabe igual. Es más chic manejar con soltura la papeleta por 600 mil o un millón de dólares y fuera del ojo fiscalizador. Y por eso en las subastas, cerca de 90% del arte mexicano es adquirido por la gente de esa nacionalidad. Ellos están al tanto: las limitaciones son enormes pero la insistencia en “Lo nuestro” posee compensaciones notorias: es tema inagotable de conversación, es vanidad que no requiere de más explicaciones con las visitas y concede el prestigio íntimo sin el cual ni familias, ni residencias, alcanzan el grado de perfección.

Son fortunas de la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey [...] y valdría la pena detenerse en Monterrey. Allí una burguesía antes considerada rústica (“los bárbaros del norte”) se aficionan al arte no necesariamente como inversión, no forzosamente como regodeo estético. Quizá la primera vez alguien presume un cuadro maravilloso y la segunda ocasión ya está presente un *art-dealer*, muy bien relacionado y simpático, y el *art-dealer* recomienda y sugiere y algunas (más que algunos) le hacen caso, y al cabo de algunos años el Grupo Monterrey entero conoce de las delicias y los terrores de la compra de objetos cuyo sitio natural, su ecosistema, por así decirlo es la casa-museo.

A diferencia de los millonarios del arte, Slim se puede jactar que no sólo es un tenaz coleccionista, él mismo develó una figura suya en el Museo de Cera de la Ciudad de México donde aparece al lado de destacados líderes mundiales, artistas, cantantes y deportistas. La realización de la estatua tomó cuatro meses entre fotografía y modelado, colocación de ojos de cristal del tono exacto y cabello natural, que fue aplicado uno a uno. El cuerpo posee las medidas exactas de Slim quien cedió prendas personales como un traje

negro, una camisa blanca y una corbata verde, para vestir la figura. Es la primera vez que se realiza una escultura de cera de un hombre de empresa mexicano como un homenaje a su trayectoria y relevancia mundial.

El artista plástico Agustín Portillo, que se ha dedicado a caricaturizar a los más relevantes socialités poniéndoles "bolas" en el rostro, también ha tomado a Slim como uno de sus personajes lo mismo que al escritor Carlos Monsiváis, el cardenal Norberto Rivera, Margarita Zavala, María Asunción Aramburuzabala, Paulina Rubio y Gaby Vargas, entre otros. En la serie América y México, Portillo combina el expresionismo con el por art y retrata a personas famosas y de la alta sociedad, pero de una forma muy irreverente, deformando la imagen, para resaltar su esencia. La fama de este pintor ha trascendido las fronteras de Estados Unidos y México, cuya obra en general se caracteriza por el movimiento, los colores, elementos y poses que buscan crear reacciones en el espectador. El artista también se ha encargado de plasmar a personajes de la realeza española y británica.

Otras de las pasiones de Carlos Slim son los libros. Es un lector tan voraz que en la cajuela de su auto siempre carga con libros. Sabe de memoria cada título y en qué lugar están los más de 400 volúmenes que atiborran el librero de su despacho personal.

Esa pasión por la lectura y por la historia lo llevó a adquirir el Centro de Estudios de Historia de México Condumex (hoy Centro de Estudios de Historia de México Carso), que a partir de 1992 forma parte del Grupo Carso, el cual ha otorgado continuidad a la obra y un nuevo impulso de difusión.

La finalidad de este centro de estudios es adquirir, conservar, catalogar y difundir libros y archivos referentes a la historia de México. Su objetivo principal es facilitar su acervo a los investigadores interesados en estudiar y difundir la historia nacional.

La biblioteca está formada por más de 80 mil volúmenes especializados en la historia de México. En primer lugar la institución resguarda con gran orgullo la colección virreinal, una de las más ricas en su género: libros "incunables" americanos, crónicas religiosas y civiles, legislación, alegatos jurídicos, sermones, novenas, indulgencias, biografías, etcétera. La otra especialidad de la biblioteca la constituyen los libros decimonónicos, a partir de los impresos de 1821 hasta la etapa de gobierno de Porfirio Díaz. La colección de libros del siglo xx se refiere preferentemente a volúmenes de la primera mitad de esa centuria, en tanto que los libros que tienen más de cincuenta años, que son considerados por las bibliotecas nacionales y

El coleccionista

extranjerías como obras raras, se distinguen por ser la base y preferencia del Centro de Estudios. La hemeroteca comprende periódicos, diarios y revistas de los siglos XVIII y XIX. Se cuenta desde el primer periódico mexicano, hasta publicaciones muy raras de fines de siglo XIX.

El archivo del Centro de Estudios es sumamente variado. Destacan entre los documentos más antiguos uno firmado por la reina Isabel la Católica, fechado en Valladolid en 1491, y la Ordenanza de Cristóbal Colón de 1493, única en su tipo en América.

La colección documental del archivo está dividida en fondos identificados en número romano. Cada uno agrupa un conjunto de documentos manuscritos, impresos y fotografías. Los fondos presentan un orden cronológico y van desde 1941 hasta 2009 inclusive.

Incluyen la etapa virreinal, la Guerra de Independencia, la proclamación de Agustín de Iturbide como primer emperador, gran parte del gobierno de Porfirio Díaz y la Revolución mexicana. Los fondos que son de variada índole se conjuntan en las adquisiciones diversas y las colecciones específicas de personajes protagónicos se refieren por ejemplo a Lucas Alamán, Enrique C. Creel, Porfirio Parra, Francisco León de la Barra, Venustiano Carranza, Pablo González, Manuel W. González, Félix Díaz, Federico González Garza, Luis Montes de Oca, Antonio Carrillo Flores, Luis Chávez Orozco, Juan Sánchez Azcona, Roberto Montenegro y hermanas Guadalupe, María y Rosa Narváez Bautista. En 1997 el Centro de Estudios adquirió el importante archivo de José Yves Limantour, secretario de Hacienda durante el régimen de Porfirio Díaz. Además de los fondos documentales del archivo, el centro resguarda también una fototeca que alberga distintas colecciones como la de José Mendoza, la de Federico González Garza, la de Pablo González, la del movimiento Cristero Antonio Rius Facius y la de Dolores del Río, esta última refleja la vida cultural y artística de México por medio de una de sus más destacadas exponentes.

La construcción que resguarda los invaluable acervos de este centro de estudios es una antigua quinta que data de fines de la época virreinal. Se le conocía antiguamente como la quinta de la Purísima Concepción. En el siglo XIX perteneció al abogado Eduardo Viñas quien mandó habilitar la casa como sede del noviciado y colegio de los religiosos carmelitas descalzos, después de promulgadas las Leyes de Reforma en la segunda mitad del siglo. Posteriormente la propiedad fue adquirida por el jurisconsulto Jacinto Pallares, y para 1913 pertenecía al jurista Demetrio Sodi, exministro de justicia. Años más tarde, en 1937, la casa pasó a la familia Tamm que la vendió al grupo Condumex en 1978. A partir de entonces albergó el Centro de Estudios

de Historia de México que Carlos Slim adquirió en 1992 enriqueciendo aún más el acervo histórico de esa institución y modernizando el sistema de consulta. Los fondos han sido catalogados y las guías del archivo, algunas de ellas ya publicadas en CD, permiten la localización rápida de los documentos. De esa manera se facilita la investigación. Hay también tres lectoras de microfilmes con servicio de fotocopia para la reproducción inmediata de documentos y libros.

EL ESPEJO DEL REY MIDAS

La multiplicación de los panes

LA FORTUNA DE Carlos Slim ha crecido más rápido que cualquiera otra en el mundo. Así lo considera el influyente *The Wall Street Journal*, el cual ha seguido a pie juntillas los pasos del magnate mexicano. Los medios más importantes en el mundo lo ven como el símbolo de una nueva era.

No es ninguna novedad el interés mostrado por la prensa internacional. El hecho significativo no es que Carlos Slim sea el hombre más acaudalado de México, sino que desde México haya establecido un imperio que abarca más de una veintena de países en varios continentes.

La expansión de sus negocios en las últimas décadas ha dado a Slim la imagen de un emperador posmoderno. Es poderoso; como hombre de negocios es polifacético y contundente a la hora de expresar sus ideas. En Europa es visto como un "conquistador". Muchos lo consideran el ideólogo emergente de los empresarios. Él mismo no sabe el número exacto de sus empresas, pero lo que sí está claro es que después de Petróleos Mexicanos —la principal industria del país— es quien más paga impuestos. Anualmente aporta alrededor de diez mil millones de dólares al fisco. Una sola empresa de su vasto imperio, Telmex, tiene una capitalización de mercado de más de 15 mil millones de dólares y junto con otras empresas representan alrededor del 30% de la Bolsa Mexicana de Valores.

Quienes lo admiran ven en Slim al mago que posee el secreto para convertir todo lo que toca en oro, pero sus detractores han insistido en que su imperio es producto de la especulación. Para muchos es poco comprensible que, como hijo de un inmigrante libanés que se hizo a sí mismo, haya podido acumular una archimillonaria fortuna en un país que jamás ha sido considerado como la tierra de las oportunidades.

Algunos han tratado descubrir el secreto de cómo pudo alcanzar el éxito. La explicación común es que Slim fue "the right man in the right place": el hombre indicado en el lugar preciso.

El espejo del rey midas

En junio de 1994 en el ocaso del gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Slim elaboró un documento bajo su firma titulado *Historia de Grupo Carso* en el que cuenta el origen y evolución de sus empresas:

El magnate escribió sobre el origen de su imperio:

Después de comentarlo con mi familia y con varios amigos, recopilé y escribí algunas notas sobre la historia del Grupo Carso. El resultado me parece incipiente, a pesar de que llena algunos de los objetivos buscados, como establecer su desarrollo cronológico y dar a conocer ciertos antecedentes personales y familiares. Pero más allá de la historia, quiero también dar a conocer, en términos generales, cómo opera y cómo ha evolucionado financieramente, pues creo que este ejercicio de memoria individual y colectiva puede ser de interés para mis hijos, amigos, familiares, colaboradores; así como empresarios, periodistas, inversionistas, y estudiantes.

Es mi intención continuar posteriormente estas notas para profundizar y ampliar la historia del grupo combinando datos específicos con otros conceptos subjetivos, como pueden ser los principios y bases sobre los cuales opera y se desarrolla Carso.

Slim cuenta así que las bases de su imperio surgieron en 1911 cuando su padre, Julián, junto con su hermano José, que era trece años mayor que él, establecieron una sociedad mercantil bautizada en honor a su lugar de origen como La Estrella de Oriente. Su capital fue de 25 mil pesos, teniendo cada uno de los propietarios 50% de las acciones.

Recuerda Slim:

Las razones de su éxito comercial fueron simples: vocación, talento y trabajo, sus consejos en cuestiones profesionales, morales y de responsabilidad social eran muy claros.

La gestación de los Grupos Inbursa y Carso se inició en el año de 1965. Fue entonces cuando adquirí la embotelladora Jarritos del Sur y empecé a constituir varias empresas como la casa de Bolsa Inversora Bursátil, Inmobiliaria Carso, Constructora Carso, Promotora del Hogar, S.S.G. Inmobiliaria, Mina de Agregados Pétreos el Volcán, Bienes Raíces Mexicanos y Pedregales del Sur. Inmobiliaria Carso la constituí en enero de 1966, tres meses antes de contraer matrimonio y el nombre viene de las primeras letras de Carlos y Soumaya.

Inmobiliaria Carso adquirió algunas propiedades como la de la calle de Guatemala número 65 esquina con Correo Mayor, el 19 de agosto de 1970; Isabel la Católica esquina con Mesones, el 14 de noviembre de 1970; Palmas 1730, el 16 de agosto de 1971; al igual que numerosos terrenos en el poniente y en el sur de la ciudad. La compra de estos últimos fueron negociaciones complejas; comprendían cerca de cien predios, y constituían una superficie superior a un millón y medio de metros cuadrados. Para adquirir parte de estos predios, Inmobiliaria Carso hipotecó todas sus propiedades productivas a un interés anual de 11%, y pagó el crédito y los intereses con el flujo de las rentas.

En relación al área inmobiliaria, cabe señalar que algunos predios al sur de la ciudad adquiridos en los primeros años de los setenta, le fueron expropiados en 1989 para fines ecológicos, constituyendo parte del cinturón verde de la ciudad. Estos terrenos fueron liquidados sólo parcialmente y a un valor de 10% de su valor comercial.

Asimismo Flornamex, empresa establecida en 1981 para el cultivo y exportación de flores, tuvo que cerrar después por diversos errores y dificultades.

El cuadro de la siguiente página muestra las primeras inversiones de Carlos Slim.

El espejo del rey midas

FECHA	EMPRESA O INVERSIÓN	%	INVERSIÓN	DÓLARES	PASIVO	RECUPERACIÓN
1965	Jarritos del Sur	40	600,000	240,000	—	2,000,000
1970	Jarritos del Sur	40	800,000	320,000	—	
1965	Inversora Bursátil	34	340,000	27,200	—	57,000,000
1967	Inversora Bursátil	66	660,000	52,000	—	(Dividendo dic. 82)
1965-69	Condominio del Bosque	100	3,400,000	272,000	2,400,000	7,000,000 (Venta 1967-69)
1966	Inmobiliaria Carso	100	3,000,000	240,000	—	—
1966	Constructora Carso	40	400,000	32,000	—	1,000,000 (1971)
1968	SSG Inmobiliaria		1,200,000	96,000	—	—
1969	Bienes Raíces Mexicanos		1,000,000		80,000	Expropiados en 1989, 3.5 m. de dólares
1972	Pedregales del Sur					Expropiados en 1989 1.81 m. de dólares
1970-71	Inmuebles		4,500,000	360,000	3,000,000	Pago del crédito con rentas
1969-73	Terrenos y Poniente Sur Expropiados		20,000,000	1,610,000	5,000,000	(los del sur) en 1989 en aprox. 6 m. de dólares
Junio 1976	Galas de México	60	10,000,000	800,000	—	
1981	Cigatam	10	26,000,000 (aprox.)	1,050,000 (aprox.)	—	20,000,000 dividendos 82-84
Agosto 1981	Cigatam	39.60	214,000,000	8,620,000		54,000,000 (pagado en dividendos)
Agosto 1982	Cigatam	5	39,000,000	260,000	—	350,000,000 dividendos 85-94
1982-83	Anderson Clayton	3.5	10,000,000	66,600	—	1,860,000 venta y dividendo
1982-83	Reynolds Aluminio	17	12,300,000	82,000	—	—
1982-83	Hulera El Centenario (Firestone)	23	23,800,000	158,600	—	
Sept. 1983	Sanborns	4.27	161,500,000	1,076,000		
Junio 1984	Sanborns	8.65	673,750,000	3,800,000		
Junio 1985	Sanborns	33.57	7,210,000,000	22,270,000		
1982-84	Moderna	40	860,000,000	4,456,000	—	35,000,000 en venta enero-85

Bajo el principio de "no actuar pensando que va a pasar lo que ya pasó", Slim prosigue con la evolución empresarial de Carso e Inbursa.

Durante cuatro años —de 1981 a 1984— realizamos numerosas y grandes inversiones y adquisiciones que incluyeron la compra, en 1984, de participaciones de accionistas bancarios, originadas en la recompra que ellos hacen de los importantes activos bancarios.

En junio de 1976 adquirimos 60% de Galas de México en 10 millones de pesos a través de un aumento de capital de esta sociedad, y en 1980 constituimos formalmente la sociedad que es actualmente Grupo Carso con el objetivo de adquirir Cigatam (Cigarrera la Tabacalera Mexicana). Grupo Carso se constituyó entonces con el nombre de Grupo Galas. Habiendo comprado cerca de 10% de Cigatam en aproximadamente 30 millones de pesos durante 1981; el 11 de agosto adquirimos 39.6% de Cigatam adicional en 214 millones de pesos. La adquisición de esta empresa resultó ser de enorme importancia para el grupo, pues el considerable flujo de efectivo nos permitió comprometernos en otras inversiones. Desde la incorporación de Cigatam al Grupo Carso, dicha empresa se convirtió en una de las de más bajos costos de producción y operación en el mundo, y en una palanca y motor para el desarrollo del Grupo Carso. De abril de 1982 a diciembre de 1984 pagó al grupo alrededor de 20 millones de dólares los siguientes 25 años. Su participación en el mercado aumentó, en ese lapso, de 28 a 63%.

En esos años, y en virtud de que muchos grandes inversionistas nacionales y extranjeros no querían mantener sus inversiones, fue viable adquirir varias empresas a precios muy por debajo de su valor real, incluso mexicanizar a algunas de ellas, entre las que destacan Reynolds Aluminio, Sanborns, Nacobre y sus subsidiarias. Posteriormente mexicanizamos, patrimonial y operativamente, Luxus, Euzkadi, General Tire, Aluminio y 30% de Condumex. Otra forma en que mexicanizamos empresas fue venderlas a otros empresarios mexicanos como fue el caso de Química Penwalt en 1983 y la Moderna en 1985.

Durante el segundo semestre de 1982 y 1983 el valor de las empresas era aún más irracional que el pesimismo de la gente. En estos años algunas empresas valían menos de 5% de su valor en libros. Actualmente varias empresas se cotizan a más de cinco veces su revaluado capital contable. Aunque es producto de nuestro propio entorno, estas dos situaciones no son ajenas al entorno internacional. En efecto, a

principios de la década de los ochenta la tasa de interés en los mercados internacionales fue superior a 20% y la inflación en Estados Unidos fue de dos dígitos. Al final de los ochenta con una inflación de 3 a 4% la tasa de interés se reduce sustancialmente hasta niveles de 2% (rendimiento negativo en términos reales). Por ese motivo se revalúan los activos fijos en los Estados Unidos y al convertirse el mercado accionario mexicano materia de inversión de los grandes fondos de inversión americanos a partir de 1991, se da una fuerte revaluación de las empresas mexicanas hasta más de diez veces al aplicarse parámetros estadounidenses para la inversión (múltiplos, rendimientos, crecimiento). Ésta revaluación ha permitido a varias empresas mexicanas acudir a estos mercados para capitalizarse de manera importante y en condiciones favorables.

Valor de mercado de algunas empresas en la Bolsa Mexicana de Valores

	DICIEMBRE 1982 MILLONES PESOS DÓLARES		DICIEMBRE 1984 MILLONES PESOS DÓLARES		JUNIO 1994 MILLONES DE DÓLARES	MARZO 1995 MILLONES DE DÓLARES
Anderson Clayton	281	1.9	9,312	47.8	123.0	58.3
Celanese	1,772	11.8	18,867	96.8	1,431.0	1,097.8
Cementos Mexicanos	3,900	26.0	20,750	106.4	7,820.0	2,391.4
Hulera El Centenario (Firestone)	109	0.7	2,772	14.2	—	—
Kimberly Clark	4,075	27.2	19,106	98.0	3,698.2	1,675.6
Loreto y Peña Pobre	212	1.4	692	3.6	150.0	70.6
Cía. Hulera Euzkadi	7.59	7.9	40.5	186.1	65.1	
Empresas la Moderna	724	4.8	13,716	70.3	2,870.0	1,297.5
Reynolds Aluminio	86	0.6	348	1.8	—	—
Sanborns	3,451	23.0	19,580	100.4	690.0	440.0
Segumex	—	—	8,520	43.7	980.0	449.6
					(incluye escisión)	(incluye escisión)
Telmex	25,809	172.1	61,777	316.8	29,445.0	15,245.7

La década de los ochenta marcó una etapa importante en la historia del grupo. Fue entonces cuando se constituyó en un grupo de grandes empresas. Como todos recordamos, fue una etapa crítica en la historia del país, en la que se perdió la confianza en su futuro. Entonces, mientras los demás rehusaban invertir, nosotros decidimos hacerlo. La razón de esta decisión del Grupo Carso fue una mezcla de confianza de nosotros mismos, confianza en el país y sentido común. Cualquier análisis racional y emocional nos decía que hacer cualquier otra cosa que no fuera invertir en México, sería una barbaridad. No es posible educar y formar a nuestros hijos adolescentes (o de cualquier edad) con miedo, desconfianza y comprando dólares. Las condiciones de aquellos años me recordaron la decisión que tomó mi papá en marzo de 1914: cuando en plena revolución le compra a su hermano el 50% del negocio poniendo en riesgo todo su capital y su futuro.

Entre 1982 y 1984 realizamos diversas inversiones en varias empresas como fueron los casos de Hulera El Centenario con 23%, 3.5% de Anderson Clayton y 21.6% de Sanborns. En el mismo año adquirimos 17% de Reynolds Aluminio, e importantes participaciones en diversas empresas.

En 1984, concretamos varios controles. Se adquirió el "paquete del Grupo 2" de Bancomer, en agosto de 1984 en 11,238 millones de pesos (58 millones de dólares), que comprendía 100% de Seguros de México, antes Seguros Bancomer, más 30% de Anderson Clayton y varias importantes inversiones más.

La adquisición se realizó de la siguiente manera:

FECHA	INVERSIÓN	MONTO		ADQUIRIENTE
		PESOS	DÓLARES	
Ago. 23, 1984	Anderson Clayton	2,800.0	14.5	Cigatam
Ago. 28, 1984	Segumex	5,100.0	26.4	Inversora Bursátil 484.5
				Socios Mayoritarios 2,805.5
				Oferta Pública 1,810.0
Ago. 29-Sep. 7, 1984	Cartera de Inversión	1,645.0	8.5	Segumex
Ago. 29-Sep. 7, 1984	Cartera de Inversión	200.0	1.0	Inversora Bursátil
Ago. 29-Sep. 7, 1984	Cartera de Inversión	948.0	4.9	Grupo Carso
Ago. 29-Sep. 7, 1984	Valores Vendidos en el Mercado	545.0	2.8	Varios
		11,238.0	58.1	5,100.0

Con estas adquisiciones conformamos el Grupo Financiero Inbursa, constituido por la casa de Bolsa Inversora Bursátil, Seguros de México y Fianzas la Guardiania. En 1981 fundamos el fondo Inbursa que en 13 años ha tenido un rendimiento de aproximadamente 31% anual en dólares y en el que invertimos por cierto el producto de la venta de Venustiano Carranza 118-120.

Para 1983 el capital contable de la Inversora era de 3,000 millones y había pagado 57 millones de dividendos.

En 1985 Grupo Carso adquirió el control de Artes Gráficas Unidas, Loreto y Peña Pobre, Porcelanite, y así como la mayoría de Sanborns y su filial Denny's.

En 1986, adquirimos la compañía Minera Frisco y Empresas Nacobre, así como sus filiales, y mantenemos una importante participación en Euzkadi.

Para estas adquisiciones fuimos vendiendo varias participaciones minoritarias que habíamos adquirido anteriormente y sin intereses corporativos, entre las que destaca 40% de Empresas la Moderna ya referida anteriormente.

Todas las empresas antes mencionadas constituyen el Grupo Carso desde las fechas indicadas y hasta 1986, no adquiriendo la mayoría de ninguna otra empresa hasta 1992.

Grupo Carso tiene en sus estatutos cláusulas de exclusión a extranjeros, por lo que no tuvo ni tiene socios de ese tipo, con excepción, a partir de 1991, de los inversionistas que participan a través del fideicomiso neutro de Nafinsa con fines exclusivamente patrimoniales.

A partir del 18 de junio de 1990 hicimos al Grupo Carso una empresa pública a través de una oferta primaria de acciones a la que siguieron fusiones con otras empresas del grupo, un aumento de capital y otras dos ofertas públicas primarias internacionales. Antes de la oferta en junio de 1990, Carso era una empresa privada con pocos socios, todos ellos colaboraban en el grupo aunque varias de las empresas controladas eran públicas y tenían numerosos inversionistas.

A fines de 1990, el Grupo Carso junto con South Western Bell, France Telecom y varios inversionistas mexicanos ganó la licitación para privatizar Teléfonos de México. Se adquirió 5.17% de la empresa mediante la compra de acciones "AA" a un precio de 20% superior al del mercado de acciones "A" y "L". Para hacer frente a este importante pago, no obstante la sólida estructura financiera del grupo, y las importantes empresas que lo forman, y que mantienen permanentemente aceleradas

las inversiones que le son viables, además del uso de los recursos generados en la operación de sus filiales y para mantener una posición operativa y financiera sana, se realizaron diversas ofertas públicas para financiar esa adquisición. La primera en junio de 1990, después de su inscripción en la Bolsa Mexicana de Valores, hicimos una oferta pública primaria por un monto equivalente a 100 millones de dólares; una emisión de obligaciones quirográficas en junio de 1991 por 500 mil millones de pesos y otras dos por sus filiales por 550 mil millones de pesos en mayo y julio para consolidar pasivos. Se realizó una segunda oferta pública primaria de acciones del Grupo Carso de 140 mil millones en la Bolsa Mexicana de Valores y de 214 millones de dólares en los mercados internacionales de capital. La inversión en la compra de nuestra participación en Telmex, fue de 442.8 millones dólares, la de nuestras ofertas públicas fue alrededor de 360 millones de capital y 165 en pasivo. Esto es, captamos a través de estas ofertas 100 millones de dólares más que la inversión en Telmex. Cabe mencionar que nuestros socios mexicanos (incluyendo Segumex) adquirieron el otro 5% de acciones "AA" de Telmex, a pesar de que se obligaban a mantener su inversión de largo plazo, de pagarla arriba del mercado y de comprar acciones de control ("AA") que no pueden vender.

Dada la importancia de la empresa, su rezago y las enormes transformaciones e inversiones en el sector a nivel mundial, fue necesario establecer un agresivo plan de inversión para crecer y modernizarse, lanzar un programa acelerado de capacitación e iniciar un proceso de cambio cultural y reconstrucción de la antigua red exterior para mejorar el servicio. También fue necesario realizar la dolorosa eliminación de los subsidios cruzados, incrementando fuertemente el servicio local para reducir el de larga distancia.

En febrero de 1993 y para continuar sus planes de desarrollo, Grupo Carso hizo una tercera oferta pública de acciones —también primaria— por aproximadamente 352 millones de dólares, con el fin de continuar siendo un sano y fuerte grupo empresarial, capaz de competir con las poderosas empresas internacionales.

Posteriormente a la adquisición de las acciones "AA" de Telmex, el grupo continuó su política de reinversión total de sus utilidades, principalmente en los sectores de la construcción, autopartes, productos de consumo, comunicaciones y comercio.

De 1992 a la fecha se adquirieron a las compañías extranjeras Pirelli, Alcoa y Continental, las empresas Condumex, Aluminio y

General Tire, de las que eran los socios principales con 30, 48 y 99% respectivamente, y que en los dos últimos casos, tenían a su cargo la operación. Con Continental mantenemos un convenio de asistencia técnica y de comercialización.

A pesar de los grandes logros en casi tres décadas de trabajo hemos tenido numerosas dificultades en estos veintinueve años de actividad empresarial desde problemas con marcas ajenas (Jarritos, Hershey's, Reynolds, Goodrich, Sugus, Toblerone) que nosotros habíamos desarrollado hasta expropiaciones de muchos inmuebles (1989), apertura comercial y entrada ilegal de productos, pasando por permisos de operación negadas de uso de suelo, invasiones de predios, precios incosteables de productos mineros, agotamientos de minas, problemas con monopolios, problemas laborales, disociaciones (Constructora Carso, Minera Real Ángeles), cambios inesperados de asistencia técnica, instalaciones obsoletas, contaminantes o que consumen agua en exceso (Planta de Celulosa de Peña Pobre, Loreto, Euzkadi en el Distrito Federal) y malos negocios (Flornamex). Unas negociaciones han sido rápidas y cordiales como la de Frisco y Condumex, otras largas y difíciles.

Aunque todas las empresas implican un gran esfuerzo individual y colectivo hemos tenido retos muy difíciles profesionales y financieros, de los que destacamos:

Desde el punto de vista profesional Galas y Telmex. Galas, al adquirirla, presentaba en 1976 condiciones muy difíciles: huelga, 17,000 clientes de los que uno solo acaparaba 25% de las ventas (y se integró poco después), numerosos productos, equipos obsoletos, muy endeudada, clientes molestos por la huelga, proveedores que no surtían por la falta de pago, deudas vencidas con bancos, arrendadoras financieras y proveedores, así como convenios de impuestos, seguro social no cumplidos, además de dificultades laborales y con experiencia industrial más limitada. Quince años después, en 1991, Teléfonos de México con grandes deficiencias en el servicio, equipo obsoleto, planta exterior deteriorada, una gran demanda insatisfecha y subsidios cruzados de doloroso ajuste. Todo ello con grandes repercusiones en la vida social y económica del país.

Integrar al grupo mexicano fue una tarea difícil por los montos y plazos de la inversión (de cinco a diez años) y fue especialmente ardua la negociación con nuestros socios tecnológicos, Southwestern Bell y France Telecom, aunque después de llegar a los acuerdos en casi cuatro años no hemos tenido problemas.

No cabe duda, entre más se discuten y definen las condiciones de una asociación menos problemas se tienen después. La inversión de Grupo Carso, aunque muy grande, la financiamos con relativa facilidad a través de obligaciones quirográficas por 500 mil millones, y una oferta pública privada por 307 mil millones, un aumento de capital de 500 mil millones y una oferta pública primaria internacional de 794 mil millones. Posteriormente hicimos una segunda oferta pública internacional por 1,094 mil millones en enero de 1993.

Además de la gran capitalización del Grupo Carso gracias a las tres ofertas primarias, hemos continuado reinvertiendo las utilidades del grupo y desinvirtiendo participaciones minoritarias, lo que permite a Carso tener finanzas muy sanas para continuar su desarrollo.

El siguiente es un resumen de la historia empresarial del Grupo Carso e Inbursa después de cuatro décadas de haber puesto los primeros cimientos de este imperio.

Empresas

A Carlos Slim Helú le ha llevado más de la mitad de su vida constituir Grupo Carso. Aunque ya dejó la mayoría de los consejos de sus empresas sigue desempeñando los siguientes cargos: Encabeza el Consejo de Administración de Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina (IDEAL), Carso Infraestructura y Construcción (CICSA) una empresa del tamaño de ICA a la que llevó a Slim dos años desarrollar mientras que a la otra de la competencia le llevó medio siglo; preside la Fundación Telmex y la Fundación Carlos Slim, funge como presidente del Comité Ejecutivo del Consejo Consultivo de Restauración del Centro Histórico, y de la Fundación del Centro Histórico.

Continúa en la actividad empresarial aunque su esfuerzo y actividad principal se encuentran enfocados en la educación, la salud y el empleo en México y en el resto de América Latina, a través de las fundaciones que preside y de las empresas relacionadas en el ramo de la infraestructura, por lo que sus tres hijos varones: Carlos, Marco Antonio y Patricio Slim Domit, han tomado las riendas de sus negocios.

Su estilo de dirección es muy práctico, por ejemplo, en Grupo Carso no

El espejo del rey midas

hay "staff" corporativo; cada empresa tiene su estructura pues se busca que la organización se torne más eficaz.

Sus primeras empresas se fundaron en 1965, con la adquisición de la embotelladora Jarritos del Sur y la constitución de varias empresas como la Casa de Bolsa Inversora Bursátil, Inmobiliaria Carso, Constructora Carso, Promotora del Hogar, S.S.G. Inmobiliaria, Mina de Agregados Pétreos el Volcán, Bienes Raíces Mexicanos y Pedregales del Sur, así como una empresa de compra-venta y arrendamiento de equipo de construcción. Inmobiliaria Carso se constituyó en enero de 1966.

A fines de los sesenta, se compraron numerosos terrenos con una extensión de alrededor de 2 millones de metros cuadrados, al sur de la ciudad de México, que fueron expropiados en 1989.

En junio de 1976 se adquirió Galas de México. En 1980 se constituyó formalmente la sociedad que es actualmente Grupo Carso, con el objeto de adquirir la mayoría de Cigatam, socia de Philip Morris que tenía el 29%.

El inicio de la década de los ochenta marcó una etapa importante en la historia de Grupo Carso, al constituirse en un Grupo de grandes empresas. Fue una etapa crítica en la historia del país, con la crisis de deuda y la nacionalización de la banca de 1982, año en el que Carso se propuso invertir en forma intensiva y activa.

Entre 1981 y 1986 se realizaron diversas inversiones y adquisiciones, entre las cuales Cigatam es la primera y más importante, por sus flujos de efectivo y porque en 25 años ganó 1.5% de la participación de mercado en promedio cada año en fuerte competencia. Otras empresas fueron: Hulera el Centenario con el 23%, además de Bimex. Asimismo se integró en este periodo Reynolds Aluminio y Aluminio, S.A.

En agosto de 1984 se concretó la compra de Seguros de México y 33% de un importante paquete de acciones en 55 millones de dólares. Grupo Financiero Inbursa quedó integrado por la Casa de Bolsa Inversora Bursátil, Seguros de México y Fianzas La Guardiania.

En 1985 Grupo Carso adquirió el control de Artes Gráficas Unidas, Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre, así como la mayoría de Sanborns con su filial Denny's.

En 1986 se adquirió la compañía Minera Frisco y Empresas Nacobre, así como sus filiales y los controles de la empresa llantera Euzkadi, líder en el mercado, posteriormente, en 1993, la mayoría de General Tire. En 1991 adquiere los Hoteles Calinda (hoy, Ostar Grupo Hotelero), que dirige su sobrino Roberto Slim Seade.

A fines de 1990, el Grupo Carso, junto con South Western Bell, France Telecom y varios inversionistas mexicanos, ganaron la licitación para privatizar Teléfonos de México. Cuando Grupo Carso compra en la privatización de Telmex 5.8% de la empresa, se tenían 25 años de una exitosa experiencia empresarial; Southwestern Bell adquiere 5% y una opción de otro 5%, France Telecom 5% y un grupo de inversionistas mexicanos otro 4.6%. Desde 1981, con Cigatam, todas las empresas de Grupo Carso han sido públicas y su historia puede ser reconstruible a través de información pública.

Grupo Carso ha vendido varias empresas parcial o totalmente, como son las de fabricación de papel tissue, las llanteras, varios hoteles, negocios de impresión y empaquetado, parte de Cigatam, El Globo, Química Fluor y Porcelanite, entre otros. Las empresas del Grupo generan actualmente más de 220 mil empleos directos.

El crecimiento de Carso ha sido posible gracias a la permanente reinversión de utilidades de sus empresas para continuar produciendo bienes y servicios, que al mismo tiempo generan empleos para los mexicanos. Grupo Carso orienta su crecimiento e inversiones hacia los sectores más dinámicos a mediano y largo plazo, manteniendo flexibilidad y rapidez en las decisiones.

Grupo Carso es una controladora mexicana que cuenta con una capacidad demostrada en la administración de empresas que operan en mercados altamente competitivos, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Telmex

En 1990, Grupo Carso y otros inversionistas mexicanos adquirieron el 10.4% del capital social de la empresa, asociados con SBC —5% y opción de otro 5%— y France Telecom 5%. Desde 1990, Telmex ha fomentado una cultura de trabajo donde la capacitación, modernización, calidad y la atención al cliente son prioritarias. A lo largo de 19 años, Telmex ha desarrollado una plataforma tecnológica de clase mundial que ha permitido una optimización de procesos y el fortalecimiento de una cultura corporativa que se ha traducido en una mejora en sus niveles de servicio y atención.

En 1991 Telmex operaba con equipos electromecánicos, analógicos y otros muchos obsoletos para operación, transporte, planta externa y mantenimiento, así como con registros manuales y una red de fibra óptica de 360 kilómetros. Telmex se ha modernizado y cuenta hoy con una red de fibra óptica de más de 110,000 kilómetros instalada en todo el país.

El espejo del rey midas

Telmex opera con la convicción de que toda la población tenga acceso a las telecomunicaciones, aun cuando no se tengan márgenes de rentabilidad ni subsidios, la empresa cuenta con la red del sector más extensa del país.

La telefonía pública ha sido una pieza importante en facilitar el acceso del servicio a la población en general, pasando de 69,025 teléfonos públicos en diciembre de 1990 a más de 715,000 en diciembre de 2007.

Desde su privatización, Telmex tiene como objetivo anticipar y satisfacer todas las necesidades de telecomunicaciones de sus clientes, mediante una oferta de los productos y servicios más avanzados con los mayores estándares de calidad y a los mejores precios. Telmex es la empresa líder de telecomunicaciones en México.

Telmex es un conglomerado constituido por Teléfonos de México, S.A.B. de C.V., sus empresas subsidiarias y asociadas que provee servicios de telecomunicaciones en México. Su cobertura de servicios comprende, entre otras cosas, la operación de la red más completa de telefonía básica local y de larga distancia. Asimismo, ofrece servicios tales como conectividad, acceso a internet, coubicación, hospedaje y servicios de interconexión con otros operadores de telecomunicaciones.

Competencia

Telmex es la única empresa de telecomunicaciones en México que ha invertido en atender las necesidades de comunicación de todos los sectores socioeconómicos de la población, dando especial impulso a la telefonía rural y la conexión a internet en poblaciones de difícil acceso a todo lo largo y ancho del país.

Telmex, en el negocio de líneas fijas en México, compite con operadores que están enfocados principalmente en los segmentos de altos ingresos, A y B. El compromiso de Telmex de proveer servicios de telecomunicaciones, ha propiciado que sean los únicos operadores de telefonía fija con presencia en los hogares de segmentos socioeconómicos C, D, E y de prepago en el país, con 100% del mercado.

La participación de mercado general (telefonía fija y móvil) de Telmex es del 19%, a junio de 2008.

Competidores

CONCESIONARIO o PERMISIONARIOS (Mayo 2008)	TOTAL
Telefonía Local	12
Telefonía de Larga Distancia	15
Comercializadores de Larga Distancia	10
Telefonía local de Cable	30
Telefonía Pública	106
Proveedores de ISP	443
Proveedores de Redes Privadas	25
	640

Inversión

Desde su privatización Telmex ha invertido más de 30,000 millones de dólares sólo en México, mientras que las inversiones totales en el sector de telecomunicaciones, entre 1990 y el 2007, fueron de 45,818 millones de dólares; esto es, la inversión de Telmex representó más del 65%.

El 82% de las inversiones realizadas en telefonía fija durante este periodo, provinieron de Telmex.

América Móvil

En septiembre de 2000, Telmex realizó la escisión de sus negocios de celulares y de la mayoría de sus inversiones internacionales para crear la nueva empresa América Móvil.

La decisión de esta escisión consideró, entre otras, la ventaja de que fueran empresas independientes que compitieran, tuvieran un enfoque de negocios y de flexibilidad financiera para hacer frente a las estrategias diferentes de Telmex y América Móvil.

Desde el 7 de febrero de 2001, cuando se empezaron a cotizar las acciones de América Móvil en la Bolsas de México, Nueva York y Madrid, la nueva

El espejo del rey midas

empresa se ubicó como la compañía celular más grande de América Latina y una de las más grandes del mundo.

Actualmente América Móvil tiene presencia en los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay, Estados Unidos y México.

América Móvil es un muy buen ejemplo de creación de valor para los inversionistas. Fue pionero en el prepago a partir de 1996 y aceleró el desarrollo de un esquema en el que ya se estaba trabajando para facturar en tiempo real el uso del servicio "Hot Bill", lo que dio origen al sistema de Prepago, Amigo de Telcel nació en abril de 1996, solución que revolucionó el mercado mexicano, latinoamericano y mundial.

América Móvil es el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina. A junio de 2008, tenía 165.3 millones de suscriptores de celulares y 3.9 millones de líneas fijas en el continente americano.

Telmex Internacional

El año 2007 trajo consigo un acontecimiento importante en la historia de Telmex. El 21 de diciembre la Asamblea General de Accionistas aprobó la iniciativa estratégica para reorganizar la estructura corporativa de Telmex en dos empresas independientes. Telmex escindió sus operaciones en Latinoamérica, así como los negocios de Sección Amarilla. Se constituyó una nueva empresa denominada Telmex Internacional.

Con la escisión se espera:

Dar a cada empresa en México y en el extranjero, una operación más eficiente y su dimensión adecuada, de manera que cada una de ellas opere de forma autónoma, en sus ámbitos, administrativo, comercial y financiero.

Mejorar la posición competitiva de cada una de las empresas.

Dimensionar aún más la operación de Telmex en el mercado mexicano de las telecomunicaciones, haciendo clara la diferencia de sus operaciones en los mercados de medio y alto ingreso, donde hay competencia, y los de bajo ingreso y rural, donde no existe competencia.

Telmex Internacional opera en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay, ofreciendo una completa estructura de soporte regional y local para responder con oportunidad y eficiencia a los requeri-

mientos de los clientes, también opera en Estados Unidos y México a través de Sección Amarilla.

El 10 de junio de 2008 dio inicio la cotización de Telmex Internacional en las Bolsas de Nueva York, Madrid y México.

Ideal

El nuevo reto es impulsar el desarrollo de América Latina y el combate al rezago a través de formar y desarrollar capital humano y capital físico con una empresa que es IDEAL (Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina), que se dedica principalmente al desarrollo de capital físico, y las Fundaciones, actuando la primera en inversiones rentables y, en el segundo caso, apoyando la formación y desarrollo de capital humano sin fines de lucro.

Actualmente, Grupo Carso se divide en las siguientes holdings:

Carso Global Telecom posee la mayoría de las acciones de control de Telmex, que opera servicios de telecomunicaciones en México, y Telmex Internacional, con presencia además de México, en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Estados Unidos, Perú y Uruguay.

América Móvil tiene la mayoría de las acciones de control de América Móvil, proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina, con operaciones en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y México.

Grupo Carso tiene operaciones en las áreas industrial, de servicios, comercial y de producción de bienes de consumo, a través de CICSA, Condumex, Nacobre, Frisco, Sears, Sanborns, Ostar Grupo Hotelero y Promotora Musical.

Grupo Financiero Inbursa, incluye Banco Inbursa, Seguros Inbursa, Casa de Bolsa Inversora Bursátil, Afore Inbursa y Operadora Inbursa, entre otras.

Impulsora del Desarrollo y Empleo de América Latina (IDEAL) es una empresa orientada a la identificación, estudio de factibilidad, estructuración financiera, implementación y operación de proyectos de infraestructura de largo plazo que no toma el riesgo de construcción y que está organizada para atender el capital físico y humano, a través del desarrollo de carreteras, puertos, generación y distribución de energía, tratamiento, colección y distribución de agua por mencionar algunos. Muchos de estos grandes proyectos se llevan a cabo a través de Carso Infraestructura y Construcción.

EL CONQUISTADOR

Futurólogo de la globalización

SI EL AUTOR inglés Daniel Defoe hubiese conocido a Carlos Slim no hubiera escrito la novela *Robinson Crusoe*. Los ancestros de Carlos Slim provienen de la región de Medio Oriente conocida como la cuna de la civilización humana. Fue en esa región donde se dieron los primeros encuentros del "dinero metálico" de entre 3000 y 2500 años antes de Cristo, en Mesopotamia. En Sumeria, la antigua región de la baja Mesopotamia, se empezaron a utilizar lingotes de metales preciosos como curso legal, remplazando a la cebada. Posteriormente se extendió su uso a Egipto y Babilonia en el mismo Medio Oriente. Tiempo después en el siglo VII antes de Cristo se inició en Grecia la acuñación de monedas para sustituir el peso de los metales preciosos. El papel moneda es un invento chino y se tiene conocimiento de su existencia desde el siglo IX. Antes de la invención de la imprenta el explorador veneciano Marco Polo quedó maravillado al descubrir que los mongoles habían sustituido el uso de los metales preciosos con papel. En su libro *Los Viajes de Marco Polo*, también conocido como *El Libro de las Maravillas* o *El Libro del Millón*, escribió que posiblemente habían descubierto la piedra filosofal con ese invento.

Así como muchos se han maravillado con estas historias, muchos más en todo el mundo han quedado impactados por la trayectoria de Carlos Slim: algunos creen que es brujo o mago este moderno rey Midas porque todo lo que toca lo convierte en oro.

El éxito de Slim para los negocios tiene a muchos maravillados. Su incursión en varios países ha causado revuelo. En la última década sus empresas han invertido en todo el mundo 60 mil millones de dólares. Es el grupo empresarial que más inversiones ha realizado en el planeta en los últimos diez años comparado con las cifras del Banco Mundial. Estas inversiones han tenido un efecto directo sobre la economía y los mercados internos de México y otros 16 países. Dichos recursos se han dirigido a diversos rubros como las telecomunicaciones, al conglomerado industrial y comercial del

El conquistador

Grupo Carso, a la construcción de carreteras, plataformas petrolíferas y cables submarinos, así como su participación en el lanzamiento del satélite Starone.

Periodistas de Sudamérica han alucinado con la fortuna del magnate mexicano. Los argentinos han escrito que con el dinero de Slim se podría tapizar todo el territorio de su país hasta 14 veces si se cubriera con billetes de un dólar. Los chilenos han ido más lejos: con la fortuna personal de Slim, dicen, se podrían tender lazos con billetes de un dólar en 30 viajes de ida y vuelta a la Luna.

Lo cierto es que su imperio se ha extendido como un auténtico big bang.

Shakespeare escribió que el dinero garantiza amigos y neutraliza enemigos. Slim tiene muy claro que su dinero ha sido una herramienta de poder. El dinero le ha otorgado influencia sobre unos y poder frente a otros.

Aunque se ha discutido que en política los empresarios no tienen derecho de veto, Slim como algunos de sus pares ha hecho valer su voz para imponerse. Su poder económico le ha conferido un halo muy especial. Muchos lo ven como un gurú de las finanzas, otros lo juzgan como un líder empresarial mediático que con el dinero cree resolverlo todo.

Es de esos personajes que sólo aparece en los medios cuando quiere dejarse escuchar o influir en algún asunto. Hay quienes interpretan esa actitud como un hecho irrefutable: cuando el dinero habla, suele imponerse el silencio.

En México algunos empresarios han sabido aprovechar las lagunas legales del sistema financiero y político para acrecentar sus negocios, Slim sostiene que en su caso eso es falso aunque durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari fue acusado de beneficiarse con el salinismo. Siempre ha rechazado su vinculación con los políticos, pero él mismo llegó a reconocer que aportó recursos para algunas campañas presidenciales. En todo caso, Slim hizo un uso discrecional de su poder económico conforme a las reglas del sistema.

Se jacta de saber nadar contra la corriente; afirma que así construyó su imperio. En la década de los noventa se proyectó como el hombre más rico de México y de toda América Latina. Sostiene que "el mejor negocio para el empresario es que no haya pobreza". Sin embargo, ha sido criticado por haber hecho su fortuna en un país de pobres en el que 5% de la población concentra más de 60% de la riqueza, en sentido inverso otros lo admiran porque ha demostrado que desde México pudo crear un imperio.

Con sus empresas ocupa el primer lugar con mayores ganancias; encabeza la lista de los principales generadores de empleo (Telmex, Grupo

Carso, América Móvil e Inbursa dan trabajo a 250 mil personas) y sus activos junto con el de los cien principales empresarios equivalen a 60% del Producto Interno Bruto, además de controlar él solo con su grupo empresarial un poco más de 30% del mercado de valores y de contribuir al fisco con más de diez mil millones de dólares al año.

Cuando ya se perfilaba como uno de los hombres más ricos del planeta, la revista *Time* en su Reporte Empresarial Global 1997, lo incluyó a él y a la empresaria de Brasil, María Silvia Bastos Marques, como los únicos latinoamericanos entre la docena de "jugadores claves" de la globalización en el mundo de los negocios. *Time* en numerosas ocasiones ha elogiado a Slim por su decisión de "no achicarse" ante las grandes corporaciones estadounidenses y de retar a los gigantes de la comunicación en Estados Unidos como AT&T y MCI en su propio terreno de juego.

Desde que apareció en la lista internacional de la revista *Forbes*, Slim se ha mantenido dentro del grupo de los ricos más ricos del mundo; su fortuna fue estimada en 2001 en 10,800 millones de dólares y alcanzó la cima de *Forbes* cuando se le atribuyeron alrededor de 60 mil millones de dólares en 2007, y esa revista lo ha mantenido en los tres primeros lugares del top ten de los más ricos del planeta, hasta ubicarlo en 2010 como el más rico del mundo.

En noviembre de 1999 el periódico *Reforma* puso a Slim a la cabeza de los veinte hombres mexicanos del siglo xx, mediante una consulta entre dirigentes empresariales, asesores económicos, académicos y periodistas especializados en economía y negocios. Los especialistas eligieron al magnate de ascendencia libanesa por encima de personajes como el secretario de Hacienda de Porfirio Díaz, José Yves Limantour; Manuel Espinosa Iglesias, fundador de Bancomer; Emilio Azcárraga Vidaurreta, fundador de la radio y la televisión mexicanas; Manuel Gómez Morin, director del Banco de México, fundador e ideólogo del Partido Acción Nacional y rector de la UNAM; Alberto J. Pani, fundador del Banco de México; del banquero Rodrigo Gómez que fue director adjunto del Fondo Monetario Internacional y director del Banco de México; Eugenio Garza Sada, prominente empresario de Monterrey, fundador del Tecnológico de Monterrey; Jesús Silva Herzog, economista e historiador, fundador de la Escuela Nacional de Economía y profesor emérito de la UNAM y de otros como el banquero Antonio Ortiz Mena, artífice del llamado "milagro mexicano" o desarrollo estabilizador.

A diferencia de *Forbes* que llamó a Carlos Slim el Conquistador por su creciente imperio empresarial, *BusinessWeek* —la influyente revista de negocios de Wall Street— hizo un retrato crítico de este hombre al que ubicó dentro de la "plutocracia protegida" por el gobierno del presidente Salinas

El conquistador

a quien, a su vez, señalaron como responsable de poner en las manos del magnate una auténtica "mina de oro" al adjudicarle la propiedad del 5.16% Teléfonos de México y su control operativo.

Los editores de *BusinessWeek* se refirieron a las recompensas de Salinas a sus supuestos amigos:

Rumores y alegatos de amiguismos rondan por todo el proceso de privatización. En respuesta, el gobierno hace lo imposible por crear una impresión de imparcialidad. Por ejemplo, en la junta de gabinete que decidió quiénes serían los nuevos dueños de Telmex, los tres postores fueron nombrados A, B y C. Pero todos sabían quién era quién [...]

Slim aprovechó el boom del mercado de valores en los ochenta y multiplicó su fortuna en los noventa. Adquirió el 6% de las acciones de Televisa —la principal cadena de televisión en español en el mundo— invirtió en empresas de telecomunicaciones en Sudamérica y en Estados Unidos, consolidando su imperio que tiene intereses en telecomunicaciones, industria minera, y sector financiero.

Hombre de mente fría y calculadora, sin afanes protagónicos, Slim, es considerado entre los hombres del poder y el dinero una personalidad carismática. Simplemente se transformó en un moderno rey Midas gracias a su olfato para saber en dónde hay dinero...

Asociado con Bill Gates, el hombre más rico del mundo, Slim tiene de su lado en los negocios a dos de los más reconocidos futurólogos, Alvin Toffler y Nicholas Negroponte.

Autor de *Cambios en el poder*, y de otras obras como *El shock del futuro* y *La tercera ola*, Toffler empezó en los años ochenta a aventurar hipótesis que ningún académico se atrevería a plantear y que hombres con un sentido del futuro como Carlos Slim han sabido descifrar.

Toffler adopta como eje de su disertación el conocimiento sobre el conocimiento y la información sobre la información —el lenguaje supersimbólico, como él mismo lo llama— y desarrolla la tesis según la cual efectivamente se están creando economías para el cambio, con gran capacidad de adaptación y generación de novedades, sustituyendo una economía en franca desintegración, la de las chimeneas, por otra en plena construcción, la de los chips.

Para los empresarios futurólogos como Slim las formas de hacer riqueza son totalmente dependientes de la comunicación y divulgación de

datos, ideas, símbolos y simbolismos. Aunque para evitar que en esa economía supersimbólica se monopolice el crecimiento, y para que se socialice, democratice y genere bienestar y nuevas formas de vida, se requiere de la inteligencia social y política.

El manejo de esas altas tecnologías hace que los procesos productivos sean adoptados por pequeñas empresas, más flexibles y ágiles.

En el terreno de la producción, el interés por abatir los inventarios y disminuir costos financieros, de seguros y almacenamiento, ha empujado a los proveedores a responder "justo a tiempo", a inventar cada vez más rápido, así cambie el producto final en dos o tres meses.

La organización en una firma cambia debido a un constante aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje, en un ambiente donde incluso el espionaje cambia y el consumidor es el más valioso informador de los estilos de vida preferidos y, por ello mismo, el retroalimentador de las cadenas productivas y de mercado.

En esta revolución generadora de una nueva economía y una nueva política se reconoce el valor de las ideas.

En el siglo XXI, las fuentes económicas y de poder son la producción de nuevos bienes y servicios, investigación científica y tecnológica, formación de recursos humanos, software especializado, comunicaciones avanzadas, organización en especialidades y flexibilidad, finanzas electrónicas, conocimiento e información.

La fusión de los medios de información ha sido una característica de los últimos años. La ubicuidad, como la interacción con el televidente, son el don de los medios. La conexión de la computadora personal al teléfono o a la televisión es una novedad que posee gran potencial.

Esa nueva sociedad heterogénea y orientada a la innovación defiende, en sorprendente alianza de intelectuales con gerentes y de comunicadores con industriales, la libertad de expresión: esa coalición de intereses garantiza el progreso intelectual y económico de la nueva era.

Para responder con previsión a esos retos Slim ha recurrido a la asesoría de los futurólogos.

En *El shock del futuro*, Toffler analiza el proceso de cambio: la forma en que éste afecta a las personas y a las organizaciones. *La tercera ola* se centra en las orientaciones de dicho cambio. *El cambio del poder* aborda el control de las transformaciones que han de sobrevenir: quién les dará forma y cómo.

Su argumento central es que la humanidad se encuentra frente a un cambio social muy profundo. El ser humano tiene ante sí un futuro que se

El conquistador

presenta de forma cada vez más acelerada y para el cual ni sus instituciones, ni él mismo se encuentran suficientemente preparados. En las páginas de *El shock del futuro* explora sistemáticamente los efectos de la aceleración del cambio que vinieron afectando a la humanidad de finales del segundo milenio. El problema principal sobre el que se detiene no es sólo el proceso de cambio en sí mismo, sino la aceleración de este cambio que lo hace desestructurante y de difícil asimilación para el individuo.

Para Slim el futuro que viene ya está aquí. La globalización no es una alternativa, es una realidad, y son las comunicaciones las que globalizan. El magnate también se ha acercado a Nicholas Negroponte, arquitecto y profesor de tecnología mediática que fundó en 1985 el Media Lab del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Walter Bender, director del Media Lab trabaja en un proyecto para el Grupo Carso cuyos objetivos básicos son la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías de la información adecuadas para América Latina, así como la formación de especialistas para el desarrollo y transferencia de conocimientos digitales.

En este contexto, Slim y Bill Gates se asociaron para poner en marcha un programa de telecomunicaciones en español a través de Tlmsn (hoy Prodigy) para dominar el mercado de América Latina, sólo como el principio de un imperio que ya se extiende a Europa y Estados Unidos.

Toffler es una de las celebridades mundiales que incluso inspiraron al polémico actor inglés Orson Wells para animar una película basada en su libro *El shock del futuro*. Toffler fue un reconocido periodista que se desempeñó como corresponsal en la Casa Blanca, ha sido también un luchador y promotor de los derechos civiles, descubrió el marxismo y se desempeñó como obrero industrial destacando como un aguerrido activista político para pasar después a convertirse en un respetable ensayista sobre temas sociales y tecnológicos.

Autor de una vasta obra sobre los procesos de cambio de la humanidad, no ha escatimado elogios a Slim como lo demuestra un texto que publicó en la revista *Time* en el que se refirió así al ingeniero Carlos Slim:

No es necesario convencer a nadie respecto al ingenio para los negocios de Carlos Slim. Pero lo que pocos conocen de él son sus intereses intelectuales que van desde los orígenes de nuestro planeta hasta la literatura contemporánea. Compartiendo una cena con él, mi esposa Heidi y yo también nos vimos frente a algunos escritores como Gabriel García Márquez y Carlos Fuentes. Pudimos platicar con él acerca de

nuestro más reciente libro, del futuro de la industria de la telefonía celular y del papel de las remesas de la economía mexicana.

Un día, durante una visita de fin de semana a su casa de playa, Heidi se levantó muy temprano y fue a la cocina a tomarse un café. Carlos ya estaba en la mesa, leyendo lo que parecía un cuaderno escolar. "Llevo dos horas escribiendo" le dijo, "me gusta quedarme en la cama, pensando y escribiendo en mi cuaderno". Había plasmado ciertas ideas para remodelar un barrio muy pobre de la ciudad de México en donde se van a incluir viviendas de interés social, escuelas y un hospital público. Lo que nadie sabe es que Carlos contribuye para ayudar a los niños que requieren cirugías especializadas, para los jóvenes que buscan mejorar su educación y a los adultos de México que se encuentran arraigados o encarcelados al no poder pagar una deuda.

A pesar de que ha sido fuertemente criticado por su patrimonio, Carlos es un hombre de un carácter sencillo. Hasta un súper millonario puede honrar y amar a su esposa, tratar a la mujer con respeto, intentar ampliar los intereses intelectuales y apoyar a la sociedad de una manera propiamente discreta.

La visión de Carlos Slim sobre el tema de los desafíos de América Latina en el proceso de la nueva civilización fue expuesta en 2007 en un seminario en Punta del Este, Uruguay, donde abordó el rol de los empresarios. El siguiente es el texto presentado por Slim:

Quisiera ofrecer, en esta oportunidad, algunas ideas que pueden definir el presente y darnos ciertas señales para el futuro. Y también, quizás, para entender las crisis que hemos vivido tan intensas en el siglo xx, y a las que asistiremos en el xxi.

Como todos sabemos, hace 10.000 años acabó la glaciación y se inicia la civilización, las primeras sociedades son agrícolas, con paradigmas muy claros. Algunas de ellas siguen hasta nuestros días, pero en general fueron desplazadas en el siglo xix, principalmente por sociedades industriales, en los países hoy avanzados. En los últimos 50 años, éstas se han transformado en sociedades tecnológicas, sociedades del conocimiento, sociedades digitales. Para simplificar puede decirse que, la agrícola era una sociedad primaria, la industrial una secundaria y la de servicios o tecnológica una sociedad terciaria.

En ésta, la mayoría de la población se dedica a los servicios, lo que genera un cambio de importancia en la sociedad como un todo. Obviamente esta nueva sociedad tiene paradigmas muy diferentes a los de la sociedad agrícola.

Lo que provoca este cambio es, sin duda, el avance tecnológico, que se refleja en un cambio en la productividad, que transforma totalmente a la sociedad al simplificar la producción de bienes y servicios, sobre todo de bienes.

La sociedad agrícola finaliza en siglo XVIII cuando aparece el motor de vapor. Las manifestaciones más significativas del cambio se dan en el transporte (la locomotora, la navegación) y en la maquinaria, tanto industrial como de producción pesada (grúas, tractores) que aumentan la productividad y eso va transformando rápidamente a la sociedad. Ésa es la primera etapa en la sociedad industrial.

Una segunda etapa se inicia a finales del siglo XIX y principios del XX, que viene con la combustión interna y la electricidad. Ésa es la modernización de la sociedad industrial que tiene lugar en el siglo XX y que la transforma totalmente.

Si observamos las sociedades agrícolas, vemos claramente que tienen unas características, unos paradigmas muy diferentes a las sociedades modernas, entre los que podemos mencionar la poca movilidad social y la división de clases. La autoridad es monolítica, y está integrado el poder político, con el poder religioso, con el poder económico y militar. No es casual que el faraón egipcio desciende de la divinidad, el tlatoani mexicano desciende de la divinidad, el emperador japonés desciende de la divinidad.

También nos pasa en las colonias. La inamovilidad social obedecía a la necesidad de tener a la gente trabajando en las áreas en las que hacía falta, o de poder implementar leyes o edictos o decisiones de los monarcas. Por eso existía la esclavitud: los siervos eran inherentes a la sociedad agrícola.

La sociedad agrícola también es una sociedad en la cual la economía es, en general, de suma cero. Se busca que trabajen mucho, produzcan lo más posible y consuman lo menos posible. La imprenta, pues, tuvo efectos limitados porque la gente no sabía leer.

Yo creo que hasta el siglo XVII y quizás hasta avanzado el XIX, pocos eran los que sabían leer y escribir. Dentro de las características de esa sociedad eran importantes las tierras, eran importantes los siervos, los tributos y eran importantes las guerras de conquista. Era

importante la fortaleza militar para defenderse o para conquistar. Es curioso, pero esa situación que tiene esas grandes desventajas, ayudaba étnicamente a que hubiera una relación entre personas muy distantes, pues como ustedes saben hace 100, 200 años la gente nacía, vivía y moría en el mismo lugar.

Hay grandes transformaciones durante ese periodo hay avances tecnológicos importantes (desde el molino de viento, el arado, la rueda, que se usa de manera importante, excepto en América que no hay animales de tracción). Se encuentra el bronce, luego el acero que son grandes cambios tecnológicos. En esa época, la parte empresarial era sumamente limitada, y se centraba en la formación de ciertas burguesías, generalmente en el comercio.

En esos años también, hace miles de años, se inicia la globalización sobre todo en el mediterráneo con la navegación. En ese entonces, lo que provoca la globalización son las comunicaciones (ahora las telecomunicaciones). Los fenicios en todo el mediterráneo, globalizan no solamente con la actividad comercial sino que también hay un cambio cultural. Las actividades empresariales son limitadas, la fuerza económica está concentrada, hay actividades comerciales importantes (la ruta de la seda por ejemplo, el comercio mediterráneo) y, por supuesto, también el inicio de la banca y de otro tipo de actividades económicas. Pero el poder era monolítico y lo que se buscaba era el poder a través de la conquista, del saqueo, hacer esclavos y ganar territorios y pedir tributos.

La soberanía después se define con ciertas características que hoy son distintas. Lo que antes eran guerras militares, ahora son guerras económicas, son competencias por los mercados. De alguna forma, se ha mencionado aquí de pasada, los ejércitos modernos son las empresas transnacionales, las actividades económicas de los países. La soberanía actual, pues, básicamente es cultura y mercado.

Eso ha provocado muchos cambios. La sociedad industrial ya tiene otros paradigmas.

En la sociedad industrial moderna del siglo xx, se avanza mucho en la productividad y en la tecnología. La gran transformación viene también en este siglo xx, con esta nueva sociedad del conocimiento que se llama sociedad de servicios. En especial cuando esta sociedad se globaliza, se integra como producto de cambiar del caballo y del barco de vela o del tren y del barco de vapor, a la velocidad del sonido y a la velocidad de la luz, que son las que hacen más pequeño

nuestro mundo y lo integran de manera importante. Pero además son distintos los paradigmas de esta nueva civilización que se empiezan a manifestar desde el siglo XVIII con la Revolución francesa. En el XIX se acentúan más, y en el XX, pues están claramente establecidos.

Ahora, ¿cuáles son los paradigmas de esta nueva civilización? Esta civilización es producto de un cambio radical, en que ya las personas no se dedican a producir bienes primarios, ni siquiera secundarios, sino terciarios. De hecho, pienso que es el cambio de la relación de términos de intercambio. Mientras que en la sociedad industrial se abaten los términos de intercambio de los productos primarios, en esta sociedad, se abaten los términos de intercambio de los productos industriales. Sin embargo, los productos primarios empiezan a tener mejoras por el aumento de población, que comienza a entrar en la economía moderna, a la vez que sale del autoconsumo, es el caso principalmente en China, en Asia en general, en India de manera importante, y un poco menos y ojalá pronto lo sea en forma significativa, a través de la incorporación de a esa población marginada a la economía moderna en Latinoamérica.

Entonces estos nuevos paradigmas pienso que están muy claros, y hacen referencia a: democracia, división de poderes, libertad, derechos humanos, medio ambiente, pluralidad, diversidad, y en lo económico, hacen referencia a conceptos como: competencia, productividad, innovación, tecnología. En mi opinión globalización es simplemente una característica de esta nueva sociedad, no es el cambio, no es el paradigma.

Yo difiero un poco en lo que dijo Enrique Iglesias, de que hay que abrirse totalmente.

Creo que hay que abrirse inteligentemente, como lo ha hecho China. Como lo está haciendo Brasil. Pero cada país es distinto: un país de 2 millones de habitantes tiene que ser muy abierto; un país de mil millones puede ser muy cerrado pero sin perder las ventajas de la apertura y la globalización y de la tecnología.

Lo que sí ha sido triste es que los cambios civilizatorios no han sabido muchas veces ser conducidos por los gobernantes y por lo políticos y por todos nosotros.

Hoy es fundamental la educación, la educación de calidad, la educación media y superior. En esto estamos nosotros atrasados, tenemos que abocarnos a trabajar sobre ello cuanto antes.

El siglo XX fue un cambio de sociedad, en el que el temor al cambio,

el desconocimiento del cambio, el no saber cómo conducirlo, provocó tanto crisis como las guerras mundiales y quizá, tan grave como las guerras mundiales, experimentos sociales políticos y económicos que llevaron durante años a muchos cientos de millones de personas a vivir en condiciones deplorables de todo tipo, ya sea por falta de libertad, por pobreza, por falta de posibilidades para progresar en la vida.

Pero esta nueva civilización, a diferencia de la agrícola que era de suma cero, se desarrolla y se sustenta en el bienestar de todos. Es decir que a todos nos interesa que los demás estén bien, que los demás formen parte de la economía, del mercado, que tengan tiempo, que tengan capacidad de comprar, servicios, bienes, etc. Por eso la mejor inversión es combatir la pobreza. Ya no es sólo un problema ético, ya no es sólo un problema moral, ya no es sólo un problema de justicia social. Es una necesidad económica. Los países desarrollados lo han hecho porque han ido incorporando a su población a actividades con mejores remuneraciones, con mayor capacidad de compra.

Creo no tener muchas dudas de que la pobreza se ha atacado de manera equivocada. En la sociedad agrícola sí era razonable la caridad, las donaciones, el cuidar la salud.

También ahora ayuda un poco la caridad, la asistencia social, los planes sociales, pero la pobreza solamente se reduce con salud, educación y empleo. La resolución de la pobreza no va a ser con caridad, ni con asistencia, ni con alimentos gratuitos. La educación y la salud son muy importantes y éstas deberán ser de calidad y de carácter público para que las personas puedan tener esa formación y les dé una gran movilidad social, que es uno de los paradigmas de esta nueva sociedad.

Entonces lo que se necesita sin duda es salud, educación, y empleo. Ahora, el gobierno sí puede dar muchos puestos burocráticos, a lo mejor tener ejércitos grandes, puede buscar hacer programas agresivos, orden social. Pero al final es con empleo, y los empleos lo dan los empleadores, y éstos normalmente son empresarios. Y sin duda los que más empleos dan son los pequeños y medianos y las empresas intensivas en mano de obra. Entonces es muy importante que los gobiernos creen un clima adecuado para el desarrollo empresarial. Así como se ha bajado la mortalidad infantil, es necesario que se baje la mortalidad empresarial, sobre todo de las muy pequeñas empresas. Eso se logra con poca regulación, desregulando, evitando

que se les impongan obstáculos para que se desarrollen y facilitando también recursos financieros para que puedan desenvolverse.

Creo que inclusive el proverbio chino de "no dar un pescado sino enseñar a pescar", también queda obsoleto. Enseñar a pescar los mantiene en el autoconsumo, van a comer pescado toda la vida. Hay que enseñarles a mercadear o comercializar ese pescado.

Entonces son los cambios sociales. Cuando una población nacía, vivía y moría en el mismo lugar, estaba bien el autoconsumo. Hoy todo esto ha cambiado de manera fundamental.

Quisiera terminar haciendo ver que el rol del empresario actual va más allá de la inversión, reinversión, de la actividad empresarial tradicional, el pago de impuestos, el capacitar al personal. Y también que el rol del empresario es distinto al rol de la empresa.

Más allá de las características tradicionales, los empresarios debemos cambiar nuestras actividades más allá de la responsabilidad empresarial, actividad social que contribuya a reducir los rezagos. Ha habido en otros países, políticos celosos que no les gusta mucho que los empresarios nos acerquemos y nos metamos en esos campos. Yo creo que es más cosa del pasado. En los últimos años he visto una apertura mayor para que la sociedad civil participe. Y la actividad de los empresarios es muy importante. Me parece que la actividad que desarrollamos en las empresas de manejos de recursos, eficacia, de hacer con un peso lo que otros lo hacen con dos, de liderazgo en las organizaciones, de visión de largo plazo, conocimiento, estrategia, la capacidad de operar las cosas, todas esas características empresariales creo que son muy importantes para que enfrentemos los rezagos. Esos rezagos que son principalmente en la generación de empleos, y en la educación y en la salud.

Los rezagos son oportunidad de inversión, de empleo y de crecimiento. No hay que inventar el agua tibia; hay que ver qué han hecho los países desarrollados, y ellos han hecho eso, tener actividad económica, crear capital humano, crear capital físico. El desarrollo y formación del capital humano y físico es fundamental para cualquier país, aun en las sociedades agrícolas. No hay país que haya sido desarrollado que no tuviera grandes construcciones, infraestructura, formación de capital humano aunque fuera para la guerra o para alguna otra actividad que no fuera importante.

Igualmente, nosotros necesitamos hacer lo que ya han hecho otros: es lo que se ha hecho en China, en India. Es notable, aunque da

un poco de envidia de la buena, ya que América Latina ha llevado 25 años desde la crisis del 82 con modelos para pagar, modelos limitados, una macroeconomía que está muy bien pero no es el camino. David Ibarra lo llama "estancamiento estabilizador". Necesitamos otra cosa: planes de desarrollo, actividad económica, y como dice Felipe González, no confundir instrumentos con objetivos.

El objetivo no es la macroeconomía equilibrada, no es el déficit fiscal; ése es un instrumento, son condiciones necesarias pero no suficientes. Lo que necesitamos tener claro es cuáles son los objetivos. Estamos viendo en los últimos 20 años el mejor ejemplo que es España. Bajo el mandato del presidente Felipe González y después de él, el ingreso per cápita pasó de 4.500 a más de 30.000 dólares. Y eso se ha dado en una sola generación; no hay que sacrificar a una para la otra. Al revés, no es a base de sacrificio, es a base de ir incorporando a la sociedad moderna y al bienestar y a la economía y al empleo de alto nivel, a la mayor parte de la población. Como lo está haciendo China, con 30 o 40 millones de personas cada año.

Yo creo que China ya alcanzó la masa crítica; ya están educando a su población, y ya tienen alta tecnología, que es muy importante. En nuestros países, México creció 6.2%, durante 50 años seguidos porque pasó de ser una sociedad agrícola y rural a una sociedad industrial y urbana. Hoy China está pasando de ser una sociedad agrícola muy primitiva de hace mil años y rural, a una sociedad no solo industrial y urbana sino a una sociedad de alta tecnología, una sociedad de conocimiento, con una sociedad industrial altamente modernizada, avanzada, en un proceso acelerado. Y mientras que nosotros crecíamos 50 años al 6.2% en aquellos años, ellos llevan 25 años creciendo al 10%. Eso lo han hecho los chinos, lo hicieron en Singapur y lo hicieron los coreanos y lo siguen haciendo. Y lo hicieron en la reconstrucción alemanes y japoneses; y lo está haciendo Europa Central. Y lo hizo España. Nosotros en Latinoamérica tenemos que hacerlo.

Muy lejanos a la experiencia de los chinos, México cada vez se muestra incapaz de dar el salto para salir del subdesarrollo. A principios de noviembre de 2009 en una cumbre de negocios en Monterrey, Carlos Slim, como siempre ocurre, atrajo los reflectores de los medios ante la falta de una explicación de las autoridades sobre la profundidad de la crisis mexicana. Sin rodeos, el magnate fue muy concreto: "gobierno y empresarios tenemos que

El conquistador

invertir más, pues México ha dejado pasar cuatro oportunidades claras para salir del subdesarrollo”.

La primera fue en la década de los setenta, con el incremento en los precios del petróleo; la segunda a finales de 1989, cuando se reabrió el crédito externo y se pudo acudir a los mercados de capitales y de dinero. La tercera oportunidad que se dejó pasar fue la del dinamismo de las economías mundiales a finales de los noventa y la cuarta, cuando la cotización del petróleo llegó casi a 150 dólares, después de la crisis del 2000, pues a partir de 2003 fue cuando las economías reiniciaron su expansión, mejorando los términos de intercambio de los países en desarrollo y fue cuando el petróleo subió de precio de manera espectacular.

EL SMART MONEY

Carso, modelo para armar

CON EL ARRIBO de los tecnócratas al poder en la década de los ochenta, el país se les hacía chico a los empresarios. Los barones del dinero emulaban a los personajes del libro *Gog* de Giovanni Papini.

En esa obra el escritor florentino, autor también de *Don Quijote del engaño*, escribió:

Este mes he comprado una República. Capricho costoso y que no tendrá imitadores. Era un deseo que tenía desde hacía mucho tiempo y he querido librarme de él. Me imaginaba que el ser dueño de un país daba gusto.

La ocasión era buena y el asunto quedó arreglado en pocos días. El presidente tenía el agua hasta el cuello: su ministerio, compuesto de clientes suyos, era un peligro. Las cajas de la República estaban vacías; crear nuevos impuestos hubiera sido la señal del derrumbamiento de todo el clan que se hallaba en el poder, tal vez de una revolución. Había ya un general que armaba bandas de regulares y prometía cargos y empleos al primero que llegaba.

Un agente americano que se hallaba en el lugar me avisó. El Ministro de Hacienda corrió a Nueva York: en cuatro días nos pusimos de acuerdo. Anticipé algunos millones de dólares a la República y además asigné al presidente, a todos los ministros y a sus secretarios, unos emolumentos dobles de aquellos que recibían del Estado. Me han dado en garantía —sin que el pueblo lo sepa— las aduanas y los monopolios.

Yo no soy más que el rey incógnito de una pequeña República en desorden, pero la facilidad con que he conseguido dominarla y el evidente interés de todos los iniciados en conservar el secreto, me hace pensar que otras naciones, tal vez más vastas e importantes que mi República, viven, sin darse cuenta, bajo una dependencia análoga de

soberanos extranjeros. Siendo necesario más dinero para su adquisición, se tratará, en vez de un solo dueño, como en mi caso, de un trust, de un sindicato de negocios, de un grupo restringido de capitalistas o de banqueros.

Pero tengo fundadas sospechas de que otros países son gobernados por pequeños comités de reyes invisibles, conocidos solamente por sus hombres de confianza, que continúan recitando con naturalidad el papel de los jefes legítimos.

Centinela de la nación, el periodista Manuel Buendía en su columna *Red Privada* escribió el 28 de mayo de 1984 —dos días antes de ser asesinado— sobre la creación de una empresa constituida bajo las siglas de *LESA* de C. V. (Libre Empresa S.A. de C.V.), encabezada por Emilio, el Tigre Azcárraga, en la que había convocado a los más conspicuos representantes de la plutocracia mexicana, entre ellos el magnate Carlos Slim Helú, Roberto Servitje, Abel Vázquez Raña, Antonio del Valle, Antonio Madero, Carlos Autrey, José Luis Ballesteros, Juan Diego Gutiérrez Cortina y otros más, para comprar todas las empresas del gobierno, y crear para ello, una sociedad anónima, con capital formado con una aportación inicial de 25 millones de pesos por cada uno de los miembros.

Los empresarios iban por todo buscaban adquirir las empresas paraestatales en poder del Estado estimulados por la política neoliberal de Miguel de la Madrid. *LESA* era una señal de que había inversionistas privados.

Durante el ciclo de los tecnócratas en el poder (Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo) se llevó a cabo el más grande proceso de privatizaciones en la historia de nuestro país.

Entre el despilfarro e intereses políticos se destinaron 10 mil millones de dólares al Programa Solidaridad, de un total de 35 mil millones de dólares captados por la venta de empresas paraestatales e instituciones financieras, así consta en un reporte de la firma especializada White and Case (Wac).

Entre el periodo 1982-2000 el gobierno vendió mil 75 empresas paraestatales y bancos.

Para algunos analistas esta política sirvió para contribuir al saneamiento de la economía y al financiamiento e inversiones sociales. Desde la percepción de la publicación especializada *Tribune Desfosses*, "para el gobierno mexicano las privatizaciones constituyeron un eje crucial de su política de saneamiento económico (que incluyó la lucha contra la inflación) y la reducción de la deuda externa".

Durante el sexenio salinista ocurrió el mayor número de privatizaciones, lo que en términos financieros fue equivalente a 89% de las Reservas Internacionales del Banco de México.

Los ingresos extraordinarios obtenidos mediante el proceso de desincorporación de entidades públicas no estratégicas ni prioritarias, incluidos los derivados por la liquidación del Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA) fueron por más de 30 mil millones de dólares.

Dichos recursos contribuyeron a fortalecer los activos financieros del país, ya que los ingresos por la venta de empresas y bancos evitaron gastar reservas del Banco de México.

A partir de las privatizaciones en ese sexenio se aceleró el proceso de concentración y centralización de capital de los grupos financieros. El número de grupos industriales y comerciales creció de manera considerable, así como los "grupos financieros", integrados la mayoría, por banco, casa de bolsa, aseguradora, afianzadora y casa de cambio, cotizando en la Bolsa de Valores. De ellos, sólo seis grupos financieros empezaron a controlar 80% de los activos financieros del país, además estos grupos establecieron vínculos patrimoniales con los diez grupos industriales y comerciales más poderosos, los cuales ya concentraban a mediados de los ochenta, alrededor de 60% del crédito otorgado en el ámbito nacional y 90% de los flujos financieros internacionales.

Todo ello gracias al despegue que lograron durante la administración de De la Madrid cuyo gobierno inyectó un flujo de financiamiento canalizado por la banca múltiple al sector privado.

Los empresarios resurgieron así como la elite privilegiada gracias al conjunto de reformas económicas y financieras impulsadas por el gobierno cambiando radicalmente las condiciones económicas del país.

Tiempo después, en el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari el sector empresarial se consolidó dando paso a una auténtica plutocracia.

Las reformas salinistas garantizaron a los grandes accionistas el control del conjunto del capital, pues con inversiones tan pequeñas como 5.16% el Grupo Carso en Telmex obtuvo 51% de los votos, y en el caso de los grupos financieros, éstos asumieron el control de las instituciones bancarias con inversiones de 5 a 20%, además de alcanzar escala internacional al asociarse estratégicamente con el capital extranjero.

El apoyo gubernamental fue determinante para los empresarios. Gracias a la nueva política económica los grupos empresariales sobreendeudados dispusieron de un apoyo privilegiado por medio de subsidios financieros a los grandes consorcios empresariales mediante el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios, o fueron adquiridos por el Estado,

en tanto las empresas paraestatales con severos problemas financieros eran saneadas y luego privatizadas, como siguió ocurriendo con los gobiernos de Ernesto Zedillo y Vicente Fox, sobresaliendo en este último caso la "expropiación" parcial de los ingenios azucareros.

En México las elites del poder y el dinero han tenido un acuerdo básico que guía la política económica. Sin embargo, durante algunas épocas se llegaron a dar grandes diferencias como consecuencia de que los hombres de empresa no aceptaban las políticas del gobierno y los políticos, por su parte, llegaron a satanizar a los empresarios por considerarlos desleales con el país.

El periodo de mayor tensión se dio en el gobierno del presidente Luis Echeverría, cuando se suscitó una militancia política más abierta por parte del empresariado. Pero el momento más explosivo ocurrió con la expropiación bancaria durante el gobierno del presidente José López Portillo. Hasta entonces el saldo social representaba el principal problema a resolver por los gobiernos derivados de la Revolución mexicana.

A partir del gobierno del presidente Miguel de la Madrid a la crisis estructural, se sumaron las transformaciones económicas internacionales, los cambios económicos internos promovidos por el nuevo grupo de gobierno, esto condujo a una nueva forma de presencia de la oligarquía financiera nacional la cual tuvo injerencia directa en las decisiones sobre la política económica cambiando así el rumbo de la nación.

El gobierno de De la Madrid marcó un giro importante en la vida nacional. Otros tiempos y otros hombres comenzaron a gobernar el país. Con el nuevo gobierno llegó también un lenguaje diferente. Las reglas del juego del sistema cambiaron y el esquema de política económica consistió en posponer los compromisos sociales. La reordenación fue profunda, el Estado fue sometido a una dieta rigurosa para adelgazar empezando por la reprivatización de los bancos y la venta de empresas paraestatales. Para los empresarios el nuevo proyecto económico del país era casi el paraíso. Con el cambio sólo se benefició a un sector privilegiado en detrimento del resto de la población.

Durante el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari la transformación económica del país respondió exclusivamente a la integración a los modelos de la economía estadounidense, conduciendo a México inexorablemente a la dependencia absoluta. En su sexenio el presidente Ernesto Zedillo continuó esta política aunque buscó nuevos mercados para una mayor viabilidad del nuevo modelo económico tratando de acoplarlo a las tendencias de la economía mundial.

Antes de la expropiación de los bancos, cuatro casas de bolsa controlaban 40% de las acciones negociadas en la Bolsa Mexicana de Valores. Y antes del boom de 1987 éstas controlaban 65.4% de las acciones hasta que estalló la burbuja provocando el histórico hundimiento de la bolsa, en el otoño de ese año, y que según los especialistas tuvo su origen en la especulación misma que dejó en la miseria a miles de inversionistas bisoños que fueron atraídos por el espejismo de los altos rendimientos. En sólo unos días la bolsa perdió 35 billones de pesos. Esa cifra representaba el doble del monto por el pago de intereses anuales de la deuda externa, o bien la cuarta parte del valor de la producción del país, o el equivalente a las exportaciones petroleras durante un año. Sin embargo, en medio de un ambiente de quiebra general los que se beneficiaron de las operaciones bursátiles fueron los dueños de las casas de bolsa, quienes también eran los propietarios de las principales empresas que cotizaban en la Bolsa Mexicana de Valores y recurrieron al financiamiento de éstas a través de la emisión de acciones, obligaciones y papel comercial por una cantidad equivalente a 15% del financiamiento otorgado por toda la banca comercial en ese mismo año.

En el transcurso de este periodo de transformación emergieron diversos grupos empresariales como el de Carlos Slim que supo descifrar los códigos del proyecto económico de los tecnócratas. El magnate atribuye el origen de su imperio al "sentido común"; saber comprar en los momentos de crisis.

Por ejemplo, hasta antes de los ochenta Slim era un industrial ya consolidado y uno de los empresarios más importantes del país, aunque no era visto como un magnate con dinastía como los Garza Sada o los Azcárraga. Tenía entonces un porcentaje alto de Cigatam (70%), la cigarrera más importante de México que había adquirido en medio de la crisis económica del sexenio lopezportillista cuando los grandes hombres de negocios habían sacado sus capitales del país.

Durante los ochenta, la llamada "década perdida" para la sociedad pero de grandes rendimientos para los que invirtieron a partir de 1983 y para las empresas, Slim supo aprovechar el momento y en el mayor periodo de crisis se lanzó a comprar empresas entre 1981 y 1986, interpretando a cabalidad los ciclos históricos a que se referían los grandes maestros de la inversión como el petrolero Paul Getty y el inversionista Warren Buffett para acumular grandes fortunas.

Aunque para Slim la diferencia entre un inversionista y un especulador es muy clara, pues a su juicio "el inversionista busca hacer negocios donde le conviene y el especulador lo hace a más corto plazo, pues es una especie de Rambo financiero", en la práctica Slim ha sabido sacar provecho de su olfato durante las crisis de mayor envergadura.

Durante la crisis de los ochenta Slim compró de un sopetón sus empresas al banquero Espinosa Iglesias.

En su libro de memorias *Bancomer, logro y destrucción de un ideal*, Espinosa Iglesias relata que fue despojado de su patrimonio por una "decisión imperial" de los presidentes López Portillo y Miguel de la Madrid.

Cuenta Espinosa Iglesias que cuando la crisis le estalló en la mano a López Portillo, en su afán desesperado por "salvar" la imagen presidencial, decretó la expropiación de la banca.

[...] No importó atribuirle a la banca privada responsabilidades que no tenía, ni tampoco destruir la labor y los esfuerzos de muchas personas a lo largo de numerosos años de trabajo.

En mi caso, ya lo he dicho, se trató del trabajo de toda mi vida. Quizá por eso, porque me robaron más que a ninguno, no alcanzo todavía a entender plenamente cómo pudo permitirse que esto pasara.

Con De la Madrid, Espinosa no tuvo una buena relación —ser exbanquero equivalía a ser nadie—; por ejemplo recuerda que propuso un camino justo y razonable, es decir,

[...] distinguir los efectivos propiamente bancarios; separarlos de los inmuebles y de las bancoempresas; regresarle estas últimas a sus dueños originales y olvidarse del valor que pudieran tener los primeros. Sólo que como ésta era la solución que le propuse a López Portillo antes de que concluyera su mandato, De la Madrid y sus funcionarios se negaron a reconocerle mérito alguno y se decidieron por el despojo.

[...] Al reflexionar sobre el desasosiego y la angustia que me embargó en esos días, he llegado a advertir que hubo otro factor que contribuyó a agudizarlos: me era imposible dejar de sentir que el dinero que yo había recibido por la indemnización era dinero ardiente, mal habido. ¿Cómo podía yo disfrutar de ese capital cuando cientos de accionistas menores estaban peor que yo? En ese sentido yo me encontraba en una posición única, ya que a diferencia de los demás directores que intervinieron en las negociaciones, yo sí conocía personalmente a la mayoría de los accionistas, fueran consejeros en provincia o empleados del banco. Yo tenía el deber de preocuparme por ellos y defenderlos, pero fuera de la propuesta que le hice a López Portillo y que rechazó De la Madrid, no pude hacer nada más.

La suma de esas dos emociones —sentir que ya no podía hacer

nada y poseía un capital al que no tenía pleno derecho—, me llevó a venderle las empresas del grupo dos al ingeniero Carlos Slim y del tres a Roberto Hernández. Como quería deshacerme de ellas, las vendí al precio que las compré. Esos grupos no comprendían solamente Bancomer y la casa de Bolsa Bancomer, sino muchas otras empresas muy importantes. Dado mi estado de ánimo, vendí todo sin prestarle atención al detalle. Durante un par de años sólo conservé las empresas del primer grupo, entre las que destacaba la minera Frisco, y aunque nunca regresé a ella —a ese grado era mi rechazo—, intenté hacer de ella el punto de partida para formar un grupo minero importante. Mis esfuerzos, sin embargo, volvieron a encontrarse con la negativa y el rechazo.

En efecto, Espinosa Iglesias admite que tenía en su contra el desafecto de Miguel de la Madrid quien había ordenado que no se le vendiera ninguna mina. Relata Espinosa Iglesias:

El comprador de FRISCO fue de nuevo Carlos Slim, quien además de ser propietario de la casa de bolsa Inbursa, de Cigatam —dueña a su vez de Marlboro—, y de algunas acciones de Sanborns, para ese entonces tenía también las otras empresas que yo le había vendido. El ingeniero Slim es un hombre extraordinariamente capaz y emprendedor, y me da una gran satisfacción que cuando menos parte de lo que conseguí hacer con mi trabajo haya terminado en las manos de un hombre capaz.

La adquisición de las empresas de lo que fuera el emporio de Espinosa Iglesias consolidaron al Grupo Carso como un gigante proyectando a Slim como uno de los megarricos.

La vieja guardia del empresariado de alguna forma ha estado aprendiendo de Slim, quien incrementó de una manera inconmensurable su fortuna a partir de los noventa. El ahora hombre más rico de México empezó a crear su gran capital en el boom de la bolsa, en los ochenta. Así, mientras muchas de las familias industriales atrincheradas por la crisis reestructuraban su deuda y vendían en un mercado a la baja, Slim devoraba compañías baratas y establecía su control.

La creación del Grupo Industrial Carso está vinculada a la casa de bolsa Inbursa, creada en 1965 y que al paso de los años se convirtió en el pilar de Grupo Financiero Inbursa bajo la dirección de su principal accionista, Carlos Slim Helú.

El grupo inició conformado así: Cigarros la Tabacalera Mexicana, que se dedica a la manufactura y venta de los cigarrillos más consumidos en el país, y que abarca todos los gustos y posibilidades: Marlboro, Benson & Hedges, Baronet, Commander, Dalton, Elegantes, Delicados, Faros, Parliaments, Phillips Morris, Virginia Slims, Cambridge, Merit y Saratoga; Sanborns, que opera una cadena de más de cien tiendas de "servicio completo" que combina ventas al menudeo con servicios de restaurante y bar. En Marlboro inició con el 8% de las acciones. Años más tarde vendió su empresa tabacalera.

Industrias Nacobre, uno de los fabricantes de productos de cobre y aleaciones más grande de Latinoamérica, cubre gran parte de las necesidades de las industrias de construcción, automotriz, refrigeración, electricidad, electrónica y generación de energía eléctrica.

Otras subsidiarias del Grupo Carso son: Empresas Frisco, que a su vez controla otras cinco mineras que extraen principalmente cobre, plata, oro, plomo y zinc.

En materia de servicios financieros, Inbursa —es decir, Slim— comprende Seguros de México, la casa de bolsa Inbursa. En hotelería tiene Real Turismo, adquirida por inmuebles Cantabria —que es del grupo— y que opera los hoteles Calinda.

Para el investigador de la UNAM Carlos Morera Camacho, especialista en el estudio del Grupo Carso, referirse a este consorcio es hablar del nuevo capital financiero en México, por lo que no puede desvincularse de Inbursa, puesto que es el eje de la reagrupación de los otrora banqueros Epinosa Iglesias y Cosío Ariño, quien fuera uno de los principales accionistas de Banamex. No puede tampoco separarse del apoyo gubernamental, ni de su asociación estratégica con otros grandes capitalistas, nacionales y extranjeros.

En otras palabras referirse a Inbursa y Carso es hablar de un complejo conjunto de nuevas relaciones económicas de producción y de poder que no existían antes de la nacionalización de la banca.

Como conglomerado, el Grupo Carso mantiene inversiones en los sectores de la economía mexicana de la siguiente manera: 24.9% en telecomunicaciones (Telmex como empresa asociada); 8.3% en la minería (Frisco); 44% en la industria manufacturera, distribuidos como sigue: 7.1% en la producción de cigarros (Cigatam), 36.1% en la producción de maquinaria y

equipo (Nacobre, 14.4%, que incluye el 21.75% de aluminio Corp.; 13.9% de ConduMex y 7.9% de Industrial Llantera, la cual adquirió 100% de las acciones de General Tire de México, y 50.1% de la Compañía Hulera Euzkadi); 1.8% en el ramo de la construcción (Porcelanite y Cementos Moctezuma, empresa asociada); 11.7% en el comercio en tiendas de ventas al menudeo (Sanborns, Denny's, Discolandia, Mixup); 5.5% en Inmuebles Cantabria (incluye el Club Raqueta de Cuernavaca), y 12.63% en servicios financieros (Seguros de México S.A. de C.V.). Con excepción de Telmex, que es la gran empresa asociada de Carso, y Cementos Moctezuma, todas las demás son parte del grupo.

A diferencia de Carlos Slim, que había demostrado una aguda percepción para aumentar su poder empresarial, la gran mayoría de los empresarios recurrieron a los apoyos del Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios creado durante el gobierno de Miguel de la Madrid.

El especialista Jorge Basave Kunhardt, autor de los *Grupos de Capital Financiero en México (1974-1995)*, describe cómo los empresarios exprimieron al máximo el FICORCA para hacer negocios triangulados con el apoyo del Estado.

El programa FICORCA fue un éxito en cuanto a los objetivos para los que fue diseñado, pero su impacto económico y social más amplio no puede ser evaluado exclusivamente en su reducto. Los recursos para que el gobierno federal absorbiera los cambios de paridad que de ahí en adelante acrecentaron la deuda privada externa hasta 1982 (devaluación brusca de 1987 y deslizamiento del peso) se obtuvieron con el crítico incremento de su deuda interna.

Por dicha deuda se pagaron altísimas tasas de interés, precisamente al capital invertido por particulares y las empresas privadas cuyos excedentes de tesorería fueron liberados del pago a sus acreedores externos.

Con la expropiación de la banca parecía que se había experimentado en México una nueva división de funciones financieras entre el sector público y el privado que alteraba la que había persistido durante más de cincuenta años. En los hechos así sucedió, aunque parcialmente.

Hubo un ámbito de control que se cedió al sector privado y que representaba un espacio de revalorización del capital que se ajustaba a las nuevas condiciones de la crisis, en la cual los rendimientos financieros superaban, considerablemente, a los rendimientos empresariales productivos. Fue el mercado de valores operado por medio de las casas de bolsa. Hasta entonces éste había sido un mercado

virtualmente subutilizado y sumamente concentrado, pero a partir de ese momento, ampliando su nivel de concentración, se convirtió simultáneamente en un eje de inversión de los recursos de la tesorería liberados en las empresas a causa del FICORCA, y en un centro neurálgico de las finanzas internas del país que lo transformaban previsiblemente en un centro concentrador de poder económico-político que tendría pocas cosas que envidiarle a la desaparecida banca privada.

Todo parece indicar que al entregar el control completo del mercado de valores a las casas de bolsa, el Estado preveía dos posibilidades (o una combinación de ambas).

La primera consistiría en que los excedentes de la tesorería que se consiguieran a partir de los grupos del FICORCA serían dirigidos a inversiones productivas, lo que traía consigo una ampliación de la recaudación fiscal a corto plazo.

La segunda sería la inversión de dichos excedentes en Certificados de la Tesorería (Cetes) que cubrirían las necesidades de financiamiento urgentes del gobierno, entre otras cosas debido a la implementación del FICORCA y su propia deuda externa.

El Estado tenía grandes expectativas de que la inversión productiva también se llevaría a cabo. De ahí que los plazos iniciales de amortizaciones del FICORCA fueran previstos para seis a ocho años y hacia 1986 se soltaron amarras a la política económica. Esto resultó prematuro, y los plazos del FICORCA tuvieron que renegociarse hasta doce años.

Por su parte, el mercado accionario controlado por las casas de bolsa tuvo un espectacular desarrollo; en 1986 un año antes del crack, el índice de precios y cotizaciones había crecido 321%. Ese año cuatro casas de bolsa (Acciones y Valores de México, Inverlat, Operadora de Bolsa e Inversora Bursátil, esta última propiedad de Carlos Slim) controlaban 65% del mercado bursátil.

De acuerdo a las investigaciones de Basave Kunhardt, ante las ganancias extraordinarias de estos clanes financieros se puede afirmar que

[...] la mayor parte de los recursos de tesorería de los grupos que invirtieron en el mercado de valores fueron al mercado de dinero, principalmente en Cetes.

En menor medida invirtieron en el mercado accionario, en este sentido la inversión especulativa directa por parte de las empresas fue muy reducida en términos relativos. El verdadero aprovechamien-

to de la sobrevaluación del mercado accionario por parte de las empresas se realizó por la vía indirecta más eficaz, representada por el auge de emisiones primarias en una coyuntura de altos precios.

La plétora de inversiones netamente especulativas deben en cambio ubicarse en la compraventa de acciones realizadas por los empresarios como personas físicas y por las casas de bolsa por cuenta propia. A este respecto debe agregarse que además de la coyuntura alcista del mercado, fue aprovechada con creces la inexistencia de disposiciones legales y controles suficientes sobre el uso de información confidencial.

Con el apoyo del FICORCA los grupos empresariales en México terminaron por implementar una estrategia de inversión financiera que les produjo igualmente enormes ganancias, pues optaron por abandonar drásticamente la inversión productiva con el consecuente retraso en sus niveles de productividad.

Carlos Morera Camacho autor de *El Capital financiero en México y la globalización límites y contradicciones*, establece que:

[...] la creación del FICORCA, impulsó el mercado de valores y con ello instrumentó la especulación financiera de los grandes grupos con el propósito de sanear a los grupos más endeudados al haber convertido la deuda privada en pública y, mediante la emisión de deuda, socializar el costo de su pago mediante la puesta en marcha de los programas de ajuste a la sociedad en su conjunto.

Así, durante los primeros años del FICORCA (1983-1987), expone Morera Camacho, se inició el fortalecimiento interno del Grupo Carso mediante las empresas adquiridas por la casa de bolsa Inbursa, el instrumento que le permitió la apropiación de cinco de sus siete filiales.

Uno de los indicadores más sobresalientes en este periodo fue el volumen de ganancias obtenidas por Inbursa. Su posición estratégica como casa de bolsa le permitió posesionarse de la propiedad y el control accionario de las emisoras Frisco, Cigatam, Loreto, Euzkadi, Nacobre y Sanborns y a partir de ahí acceder a las ganancias financieras e industriales de éstas. Para comprender la magnitud del significado de este cambio, basta señalar que en 1987 el conjunto de utilidades (financieras y de operación) de estas emisoras fue del orden de 199,437 millones de pesos que en comparación con las utilidades de la casa de Inbursa para ese mismo año, representó 41.1% del

conjunto de utilidades de todas las casas de bolsa. Entre las emisoras, especial mención merece Frisco, que obtuvo 1.5 veces más utilidades que Inbursa y 3.85 veces más que las utilidades de operación de la empresa.

Las enormes inversiones financieras realizadas en ese periodo, 2,305 millones de nuevos pesos actualizadas a 1992, contrastan con las inversiones productivas, en el mismo periodo, del orden de 609 millones de nuevos pesos, lo que redituó enormes utilidades financieras. Entre las emisoras que sobresalen se ubican Frisco y Cigatam, la primera en 1987, cuando obtuvo 290.3 millones de nuevos pesos de utilidad financiera, contra 75.5 de utilidad de operación; Cigatam por su parte, sobresalió en 1986 al haber obtenido una utilidad financiera de 209.4 millones de nuevos pesos contra 41.1 de utilidad de operación. Esas enormes utilidades les permitieron a casi todos liquidar sus adeudos, contrarrestar las caídas de sus utilidades de operación y ampliar considerablemente su escala de actividad. Los resultados de las seis emisoras controladas por Inbursa durante este periodo ilustran la afirmación anterior.

Con el propósito de ilustrar desde un punto de vista integral la forma que adoptó el elemento especulativo en el proceso de acumulación es necesario explicar que fueron sumadas las ganancias financieras no incorporadas en el cálculo del costo integral de financiamiento, como la emisión primaria, el superávit en la compra de acciones, con el resto de las ganancias financieras, aumento de precios y efectos cambiarios, que pueden compararse con las utilidades de operación.

Los resultados observados entre 1984 y 1987, al incorporar los efectos monetarios y cambiarios a los resultados financieros, en todos los casos los grupos se vieron beneficiados. En los casos de Cigatam y Frisco tal relación resultó positiva en 1986 y 1987; para Cigatam, cuando variaron de 2.40 a 5.09 veces, y para Frisco cuando variaron en 1986 de 0.89 a 1.17 veces y en 1987 de 2.07 a 3.85 veces.

En los casos de Loreto y Peña Pobre, Euzkadi, Nacobre y Sanborns, la relación resultó negativa porque las obligaciones financieras fueron mayores que las ganancias financieras. Sin embargo, en estos casos la incorporación de los efectos cambiarios, monetarios y especulativos les permitió disminuir la relación en todos los años y en todos los casos, lo que quiere decir que contribuyó a que el grupo disminuyera sus operaciones financieras.

Es en estas condiciones que la casa de bolsa Inbursa adquirió Frisco, Cigatam, Lypps, Euzkadi, Nacobre y Sanborns, aprovechando las extraordinarias ganancias financieras obtenidas en esos años; el acceso al crédito y el derrumbe de las cotizaciones accionarias por el crack bursátil de 1987. Las grandes adquisiciones de 1983-1989 fueron posibilitadas por la crisis

económica y su repercusión entre las empresas adquiridas entre 1974-1982; con excepción de Frisco y Sanborns, los grupos enfrentaban un severo endeudamiento. El monto de este último había crecido entre cuatro y seis veces, y ello era particularmente agudo en casos como Loreto y Peña Pobre, Euzkadi y Nacobre, cuyos pasivos crecieron 150, 208 y 57%, respectivamente. Como resultado de la caída de las ventas a partir de 1980, los años de 1982 y 1983 habían sido de fuertes pérdidas.

Especialista en los grupos de capital financiero en México, el doctor Morera Camacho ha investigado durante más de un decenio la evolución del Grupo Carso creado formalmente en 1990 con las empresas adquiridas durante la década de los ochenta y durante el primer trienio de los noventa cuando el magnate Carlos Slim realizó inversiones patrimoniales por 4 mil 266.9 millones de nuevos pesos en 1992 y en ese mismo año adquirió 5.16% de las acciones "AA" y 5% del conjunto de las acciones de Telmex, para lo cual recurrió al financiamiento otorgado por el gobierno federal (por un monto de 426 millones de dólares, a una tasa de interés de 10.68%, y un plazo de seis meses).

Con la adjudicación del paquete de control y la inversión de 5% de cada uno de sus principales socios extranjeros-tecnólogos, France Cable et Radio y South Western Bell International Holding Co., y de Seguros México (1.8%) y 33 inversionistas mexicanos para adquirir el 20.4% del capital de Telmex (incluido el de Carso), representado por acciones "AA", pudo adjudicarse 51% de los votos de la asamblea de accionistas. El monto por la operación de compraventa del paquete de control, 20.4% de su capital social, ascendió a 734 millones de dólares en acciones "AA". De ese porcentaje, las acciones compradas por los inversionistas nacionales, equivalentes al 10.4% de la empresa, se adquirieron mediante financiamiento. Por su parte, los inversionistas extranjeros compraron de contado.

La adquisición de Teléfonos de México fue el acontecimiento más relevante en la historia del grupo por varias razones: primero, porque con ello se inicia una modalidad de inversión productiva en el sector real (el de telecomunicaciones) a partir de un nuevo tipo de asociación patrimonial global, que sigue el derrotero de la nueva modalidad de la inversión extranjera en México, el cual se corresponde con la globalización de la economía mundial. Segundo, porque nunca, en la historia de los grupos, se había expresado la socialización del capital y la centralización de control de modo tan extraordinario, a partir de un manejo tan amplio de capital ajeno como propio y de semejante socialización de los riesgos. Y tercero, porque junto con la opera-

ción se garantizó el control oligopólico del mercado interno hasta agosto de 1996, al no otorgarse ninguna concesión adicional para el servicio telefónico de larga distancia.

En cuanto al capital financiero mexicano como tal (considerado en su conjunto), la nueva modalidad de propiedad y control accionario establecida en el país abrió paso a un ciclo inédito que vincula todas las formas que adopta el capital (dineraria, productiva y comercial). A partir de él, la combinación de los grupos Carso e Inbursa para encargarse de ese proceso, dando lugar a fenómenos tales como el financiamiento del 70% de las empresas adquiridas en 1992. En julio y agosto de ese año adquirió Aluminio y Condumex.

Pero la expansión del grupo de Slim no concluyó allí; en enero de 1993 adquirió 99.9% de General Tire de México, que junto con Euzkadi conforman ahora la nueva filial del grupo denominada Corporación Industrial Llantera, que reúne a las empresas de este sector y en septiembre de 1993 le autorizaron la creación de un banco de cobertura nacional, el cual se integra al Grupo Financiero Inbursa.

Si bien es cierto que el origen de la actividad empresarial de Carlos Slim se remonta al decenio de los setenta, es hasta el de los ochenta cuando se transforma en uno de los financieros y empresarios más importantes de México. Su gran desarrollo es principalmente el resultado de las reorganizaciones de los grupos a partir de 1983, por lo que no resulta demasiado pertinente la afirmación del propio Slim de que "los hechos son que Carso desde 1981 era muy fuerte, continuó aceleradamente su crecimiento y para 1986 tenía, salvo Telmex y las compras de 1992, todas las empresas que forman el grupo".

El Grupo Financiero Inbursa se constituyó formalmente en octubre de 1992, aunque su origen se remonta a la casa de bolsa Inbursa, creada en 1965 y que logró una notable presencia a partir de 1983. La aseguradora y afianzadora las adquirió después de la nacionalización de la banca y en 1993 creó la arrendadora y el banco. El capital contable del Grupo Financiero Inbursa está invertido en: Seguros Inbursa; Inversora Bursátil; Pensiones Inbursa; Banco Inbursa; La Guardiania, compañía general de fianzas, y Operadora de Fondos.

¿Cómo fue posible este cambio, que en poco menos de tres lustros lo llevó a constituirse en el grupo de capital financiero más poderoso de México? ¿Qué papel desempeñó la casa de bolsa Inbursa, hoy Grupo Financiero Inbursa, en este nuevo poder y que vínculo existe entre ellos? ¿Qué características tiene este fenómeno? ¿Cuál era la situación de la estructura produc-

tiva y financiera y la forma de operar de los grupos que hoy lo conforman? ¿Qué cambios ha habido en relación con la propiedad y el control accionario de los viejos grupos privados y públicos de capital financiero que hace apenas diez años pertenecían a la vieja oligarquía y que hoy integran el Grupo Carso y el Grupo Financiero Inbursa bajo la figura de Carlos Slim?

En el desarrollo de las empresas de Slim como principal grupo empresarial de México se aprecian dos momentos fundamentales: 1983-1989 y 1990-1992. El primero está vinculado a su origen y expansión interna, a partir de la casa de bolsa Inbursa, que es el instrumento que le permitió la apropiación de cinco de sus siete filiales. El segundo periodo (1990-1992) como conglomerado Carso está vinculado directamente a la privatización de Telmex y a la transnacionalización del grupo. Como casa de bolsa, Inbursa está vinculada, junto con la aseguradora y la afianzadora, adquiridas después de la nacionalización, a la constitución del Grupo Financiero Inbursa. Posteriormente, crea la arrendadora y el banco y los integra al grupo.

Uno de los aspectos de este grupo estructurado alrededor de la casa de bolsa Inbursa que contrasta con la inmensa mayoría de las demás casas de bolsa es la elevada concentración, en la estructura del capital accionario, en manos de una sola persona: nos referimos a Carlos Slim Helú, quien desde sus orígenes ha conservado la mayoría del paquete accionario. En 1986 poseía el 61.9% del capital contable de la mencionada casa de bolsa. Con esta estructura de capital, Slim se colocó en una posición privilegiada para ejercer las decisiones que desde 1983 le permitieron dinamizar la centralización patrimonial de este grupo, y aunque para 1991 aparece la propia casa de bolsa como dueña de sí misma, la situación prevalece en lo sustancial.

Slim inició la adquisición de compañías quebradas en 1976 cuando compró Galas de México. Ésta era una empresa dedicada a la transformación de papel que fue reestructurada a partir de su adquisición para conformar varias empresas relacionadas directamente con el ramo y vinculadas patrimonialmente por medio del holding Grupo Galas de México, que pasó como filial de la casa de bolsa Inversora Bursátil. Para incrementar su propio capital recurrió a la emisión accionaria de sus diversas empresas y, posteriormente el grupo se fusionó con otras y adquirió Artes Gráficas Unidas.

Otra de las empresas importantes de Slim es Inver Corporación, S.A. de C. V., creada para nuevos procesos de privatización de ferrocarriles, petroquímica y electricidad.

En el transcurso de 1983 a 1986 el grupo Carso adquirió las siguientes empresas: Fábrica de Papel Loreto y Peña Pobre, Hulera Euzkadi, Sanborns, Industrias Nacobre y Compañía Minera Frisco.

El inventario de Slim aumentó vertiginosamente en la década de los ochenta, posicionándose en los sectores manufacturero, minero, comercial, y servicios, aunque el gran salto del grupo se realizó con la adquisición de Teléfonos de México en una operación financiera de alta sofisticación con base en alianzas estratégicas con capital extranjero y socios mexicanos.

El poder de Slim ha rebasado las fronteras del país. El magnate es uno de los contados mexicanos que forma parte del consejo directivo de la empresa transnacional Southwestern Bell —asociada a Telmex— y ubicada a la mitad de la tabla de las cien empresas más importantes del mundo, además Slim fue invitado a pertenecer a la junta directiva de la multinacional Philip Morris Corporation.

Ante la fuerza de su inconmensurable poder económico Slim encabeza a las veinte grandes familias propietarias de los principales grupos financieros en México, y ha decidido expandir su imperio hacia otras latitudes. Entre las compras de los últimos años destacan la de Prodigy en Estados Unidos al adquirir 60% de su capital a través de International Wireless, empresa clave en el lanzamiento de Carso Global Telecom; compró en sociedad con Telmex, Microsoft y SBC Communication el 100% de la cadena de tiendas CompUSA; adquirió 60% de las acciones de Conecel, la empresa de telefonía celular de Ecuador; compró en asociación con Bell Canadá 40% de las acciones de la compañía celular Techtel de Argentina; llevó a Telmex a cotizar en el mercado europeo Labitex; y por si fuera poco se asoció con el hombre más rico del planeta, Bill Gates, presidente Microsoft, para crear el portal Tlmsn,

Slim y Gates incursionaron también en Apple Computers: el empresario mexicano adquirió 3% de las acciones y el estadounidense realizó una pequeña inversión de 150 millones de dólares,

Basados en la proyección de los usuarios de internet en América Latina, y en la tendencia de que éstos pasarán de 22 millones en el 2000 a 77 millones en el 2005, Gates y Slim adquirieron en 50 millones de dólares, mediante Tlmsn, la totalidad de las acciones de Yupi.com el portal en español cuyo mercado cuenta con 100 millones de suscriptores en todo el mundo,

En Nueva York la Comisión de Bolsa y Valores reportó una inversión de Slim por 52.8 millones de dólares en la compra del 9% de las acciones de CDnow, una tienda de música por internet que enfrentaba problemas financieros.

Compró también 7.5% de Office Max, cadena estadounidense de materiales y artículos de oficina con operaciones en Estados Unidos y Japón, También adquirió en la bolsa neoyorkina 12.2 millones de acciones, 5.9% del valor total de Circuit City, la segunda cadena más importante que vende artículos electrónicos en Estados Unidos.

A su inventario sumó 7% de las acciones que adquirió de la cadena de establecimientos departamentales Saks Inc. controladora de la legendaria tienda Saks Fifth Avenue.

Se dio el lujo de rescatar en 1995 a Televisa de una crisis financiera que amenazaba con vender parte de su capital a inversionistas extranjeros. Slim a través de banco Inbursa adquirió 6% de las acciones con derecho de voto, participación accionaria que pertenecía a los Diez Barroso y Miguel Alemán Velasco.

Controló también 49% de las acciones de Cablevisión y buscó, deshacerse de 25% de su parte para recuperar su inversión y estableció negociaciones para adquirir 49% de la empresa integradora de redes Consorcio Red Uno, empresa que apoya a Telmex en la modernización tecnológica en cuanto a comunicación de datos y mediante Telcel, la principal subsidiaria de América Móvil, una de sus empresas que operan en 18 países y tiene un listado de alrededor de 200 millones de suscriptores, de los cuales menos de la tercera parte se encuentra en México.

A través del Grupo Sanborns adquirió por 103 millones de dólares en efectivo el 85% de las acciones de la subsidiaria en México de Sears Roebuck and Company.

En la expansión de sus empresas, América Móvil se extendió a 18 países: Estados Unidos, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Santa Lucía.

Las empresas en las que América Móvil participa en esos países son: Compañía Dominicana de Teléfonos; Puerto Rico Telephone Company; PRT Larga Distancia; Servicios de Comunicaciones de Honduras; Tractofone Wireles Inc. (Delaware); Americel; Claro; Telecomunicaciones de Guatemala; Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones; Ladlenet; Estaciones Terrenos de Satélite; Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador; Comunicación Celular; Oceanic Digital Jamaica; Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones; AMK Argentina; AMK Paraguay; AM Wireles Uruguay; América Móvil Perú y Panamá.

Tan sólo en su reporte 2000, la revista *Latin Trade* ubicó luego de la petrolera brasileña Petrobras a Telecom Carso Global, principal accionista de Telmex, como la segunda empresa con mayores ventas en Latinoamérica al facturar en ese año 13 mil millones de dólares.

Inmerso en un sinfín de actividades, el grupo empresarial de Carlos Slim legalmente podría haberse adjudicado el Registro Nacional de Vehícu-

los, por haber sido Carso el segundo postor, luego de la concesión otorgada al empresario Henry Davis y su socio el torturador Ricardo Miguel Cavallo, uno de los siniestros personajes de la dictadura militar argentina.

Muchos empresarios del sector financiero, a los que los analistas llaman representantes del smart money (los que huelen y saben dónde está el dinero), y que fueron señalados de beneficiarse de la especulación, tres meses después de que Carlos Salinas asumiera su mandato les envió una señal clara a través del entonces subsecretario de Hacienda, Guillermo Ortiz Martínez, quien tranquilizó a los casabolseros: "A partir de hoy vivimos otro mercado de valores: no hay ni habrá cacería de brujas. Hasta aquí queda el asunto por presuntas violaciones a la Ley del Mercado de Valores. En este sentido se dobla ya la hoja".

Años después los beneficiarios del salinismo terminaron bajo la piqueta de Ernesto Zedillo: el banquero "modelo", Carlos Cabal Peniche accionista mayoritario de Banca Unión fue extraditado y enfrentó procesos penales por delitos de fraude a civiles y empresarios por más de 600 millones de dólares. El neobanquero Ángel Isidoro Rodríguez el Divino, expropietario de Banpaís enfrentó cargos de defraudación fiscal y quebranto patrimonial. El empresario del transporte Roberto Alcántara Rojas no supo administrar Bancrecer, el gobierno tuvo que inyectarle a ese banco alrededor de once mil millones de dólares para rescatarlo. Banquero de abolengo, Agustín Legorreta Chauvet llevó a la bancarrota a Multibanco Comermex que se convirtió en Inverlat y que compró Scotiabank. Jorge Lankenau Rocha de Banca Confía y casa de bolsa Abaco pasó de la cumbre a la ruina y a la cárcel por sus fraudes. Adrián Sada González que presidió Operadora de Bolsa y banco Serfin, enfrentó cargos por lavado de dinero, el saneamiento de su banco costó 12 mil millones de dólares al Instituto para la Protección del Ahorro Bancario. Banorte de Roberto González Barrera también recibió los favores millonarios del Fobaproa. Roberto Hernández de los dueños de Banamex fue de los más favorecidos, pues los expresidente Salinas, Zedillo y Fox lo protegieron.

El abuso en el manejo de información privilegiada parece formar parte de la segunda naturaleza de algunos empresarios.

El caso de CompUSA sacó a relucir un escándalo que provocó revuelo internacional.

El influyente *The Wall Street Journal* destapó la cloaca al revelar que durante la primera semana de mayo de 2001, la Comisión de Bolsa y Valores

de Estados Unidos (SEC) formuló acusaciones que involucran a acciones de empresas que cotizan en la Bolsa de Nueva York.

Según la investigación, entre los implicados se hallaba el abogado financiero Alejandro Duclaud González, miembro de la firma Franck, Galicia, Duclaud y Robles asesores de las empresas de Slim.

Los pormenores de las investigaciones detallan que en los hechos estaban implicados Duclaud y otros miembros de su familia, entre ellos José Antonio Duclaud, miembro de la firma Duclaud Abogados de Cancún y hermano de Alejandro Duclaud; Rodrigo Igartua, presidente de SB Asesores. Así, como Pablo Vázquez Baranda, Maricruz Lozano, Elvira Baranda, Martha Baranda, identificados como familiares de Alejandro Duclaud y de Ana Igartua Baranda de Duclaud.

Los acusados en el caso supuestamente empezaron sus negociaciones el 6 de enero de 2000, al comprar 325 mil acciones de CompUSA a 5.25 dólares cada título. Luego adquirieron 546 mil acciones adicionales en dos sesiones, el 19 y 20 de enero, días antes de que el Grupo Sanborns y CompUSA anunciaran una oferta de 10.10 dólares por título.

La oferta de adquisición, anunciada antes de la apertura de la bolsa el 24 de enero, provocó una alza de las acciones. En dos días los acusados supuestamente vendieron todas sus acciones de CompUSA, con lo que obtuvieron ganancias por casi cuatro millones de dólares.

Los Duclaud utilizaron cuatro empresas off shore en las operaciones para apropiarse del dinero. Dichas empresas involucradas se denominan Anushka Trust, Caribbean Legal Trust, Antares Holdings Investment Ltd. y Banrise Ltd. BVI.

De acuerdo a *The Wall Street Journal*, "las acusaciones de abuso de información privilegiada han abundado durante largo tiempo en México, donde grupos familiares suelen ser dueños de 90% de las acciones de una empresa que cotiza en bolsa, pero raras veces se castiga".

El escándalo por el uso de información privilegiada también sorprendió con las manos en la masa a un conspicuo personaje del salinismo: el empresario Claudio X. González, integrante del Consejo de Administración del Grupo Carso y exasesor en materia de inversiones extranjeras de Carlos Salinas de Gortari y de Ernesto Zedillo.

En un reporte de *The Wall Street Journal* fechado el 18 de mayo de 2001 se reveló que Claudio X. González hizo uso de información privilegiada para obtener ganancias por 336 mil dólares con la compra de CompUSA.

El influyente rotativo neoyorquino señaló que Claudio X. González compró una participación de 0.1% en CompUSA, meses antes de que

El smart money

Sanborns hiciera una oferta pública por las acciones del minorista estadounidense de computadoras.

Y el empresario vendió su participación en CompUSA después de que la empresa fue adquirida por Sanborns. Cuando las acciones habían duplicado su valor.



Ubicada en la calle de Capuchinas, en el centro de la ciudad, La Estrella de Oriente fue el primer negocio de los Slim en México. Era el capítulo inicial de una historia de éxito



CASA ESTABLECIDA EN 1904
LA CASA MAS SERIA EN EL RAMO
JULIAN SLIM
GRAN MERCERIA
LA ESTRELLA DE ORIENTE
CALLE CORREO MAYOR 45. ANTES ESTABA EN CAPUCHINAS
MIS VENTAS SON...

¡Ay, qué tiempos, señor don Julián!



Julián Slim, como buen patriarca de la dinastía, posa para la foto en las instalaciones de su negocio, acompañado por su personal



Sus padres, doña Linda Helú y don Julián Slim



Un hombre de éxito, don Julián Slim



Carlos Slim Helú de niño. Además de recibir una educación formal, se familiarizó con los negocios gracias a su padre. Desde su infancia abrió su primera cuenta de ahorros



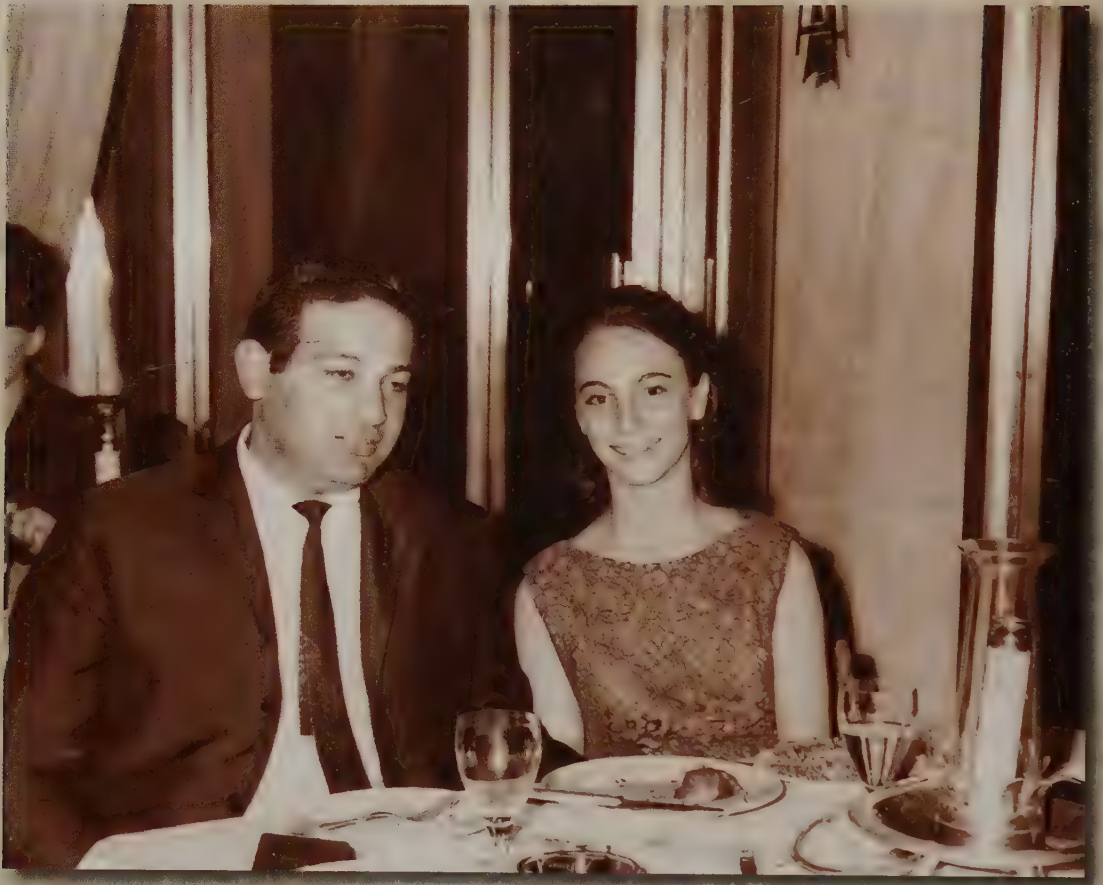
En su época de estudiante universitario, Carlos Slim posa para un documento oficial.
Pronto complementó los estudios con la experiencia de la actividad empresarial



Aficionado a la fiesta brava, aquí emula una de las suertes más espectaculares y peligrosas, conocida como "Don Tancredo"



Durante su enlace matrimonial, Slim firma el acta correspondiente. Su mujer, Soumaya Domit, fue benefactora de causas humanitarias y murió prematuramente por un padecimiento renal



En compañía de su esposa en los años sesenta



Carlos Slim y Soumaya Domit con su hijo Patricio



Marco Antonio Slim Domit, el financiero de la familia
(*Germán Romero/Cuartoscuro*)



Carlos Slim Domit con su padre el ingeniero Carlos Slim Helú



En Acapulco, mirando el horizonte, Carlos, Patricio y Marco Antonio, los tres descendientes varones del matrimonio Slim-Domit



En compañía de su esposa durante una recepción ofrecida a los reyes de España, en ocasión de su visita a México, en 1997. (Rodolfo Valtierra/Cuartoscuro)



En el aeropuerto de la ciudad de México bajo la mirada del magnate Carlos Trouyet, y en compañía de sus primeros socios y amigos



Asiste con frecuencia a congresos y encuentros de diverso tipo, como parte de una actividad esencial: el manejo de su imagen personal. (Germán Romero/Cuartoscuro)



El príncipe Carlos de Inglaterra dialoga con Carlos Slim durante un evento en el Palacio de Minería



Con William Clinton y George Bush, expresidentes de Estados Unidos, durante una recepción en Washington



En amena charla en la embajada de Cuba con Fidel Castro, legendario jefe de la Revolución cubana



En un encuentro de líderes mundiales en Europa con Mijaíl Gorbachov



Con Carlos Payán Volver, director fundador del periódico *La Jornada*, y Felipe González, expresidente del gobierno español



De negocios en Brasil con el presidente Luiz Inácio Lula da Silva



Jugando beisbol en la playa



En su faceta de ecologista, alimenta a un cervatillo en una de sus reservas ecológicas



Firmando acuerdos para el rescate del Centro Histórico de la ciudad de México con el exjefe de Gobierno Andrés Manuel López Obrador y el expresidente Vicente Fox



Después de un encuentro con jóvenes becarios de la Fundación Telmex, con el exjefe de las fuerzas armadas de Estados Unidos, Colin Powell



Recepción en Nueva York, con el expresidente George W. Bush y el historiador Enrique Krauze



Saludando de mano al papa Juan Pablo II, en el Vaticano



Intercambio de expresiones en Washington con el presidente de Estados Unidos, Barack Obama; con ellos, Enrique Krauze



Con su amigo Gabriel García Márquez, premio Nobel de literatura



Con los cantantes Shakira, Alejandro Sanz, Tania Libertad y Ricardo Montaner en el lanzamiento de la Fundación Alas, ciudad de Panamá



Rodeado de jóvenes becarios de la Fundación Telmex

LA POLÍTICA COMO HOBBY

Dinero, los códigos del poder

EN EL SISTEMA mexicano, políticos y empresarios forman parte de la misma estructura y a la vez comparten el poder. Tras la expropiación de la banca durante el gobierno de López Portillo, los hombres del dinero asumieron un papel más activo en términos políticos al confiársele a los tecnócratas la conducción del Estado y al ser éstos los que llevaron a cabo el adelgazamiento de la economía estatal al encabezar la privatización de empresas y bancos que estaban en poder del gobierno. A raíz de la decisión de quitarles los bancos a los empresarios, el expresidente López Portillo afirmó en su autobiografía *Mis Tiempos* que "mis compatriotas me creen malo y perverso".

Los tecnócratas siguieron los pasos de Lyndon B. Johnson, quien sostenía que los hombres del poder político debían cooptar a los hombres del dinero porque son más peligrosos que los políticos de oposición. Johnson afirmaba: "prefiero tenerlos orinando dentro de mi casa hacia afuera, que afuera orinando hacia dentro".

La derrota del PRI en las históricas elecciones del 2 de julio de 2000 fue el corolario de una lucha compleja. Por una parte, el éxito de los empresarios en la política trastornó las reglas del juego y, por otra, los tecnócratas fueron el puente en el desplazamiento de los políticos para dar paso a la elite de los plutócratas.

Carlos Slim Helú se erigió como uno de los plutócratas más influyentes en el nuevo sistema político del país.

En el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, Slim emergió como el hombre más rico de México, por eso durante su campaña presidencial Luis Donaldo Colosio le hizo un reconocimiento al asistir como invitado especial de la poderosa comunidad libanesa, y recordar al presidente Adolfo López Mateos "el hombre que marcó mi vida para siempre" y quien sabiamente solía decir: "Quien no tenga un amigo libanés, que lo busque".

Siempre que lo asocian con Carlos Salinas, Slim reniega de su rela-

La política como hobby

ción con el expresidente. Durante el gobierno salinista los periodistas los identificaban como Carlos and Charlie's.

Cuando el periodista Carlos Acosta Córdova le preguntó si Carlos Salinas era su socio, Slim respondió:

Nosotros no tenemos socios políticos. En el Grupo Carso no tuvimos, no tenemos ni tendremos socios políticos. Eso está claro y es de siempre: ni mi papá tuvo, ni yo tengo, ni mis hijos —de eso estoy seguro; estamos vacuñados— tendrán socios políticos.

No obstante, Slim junto con Emilio el Tigre Azcárraga Milmo fueron los dos empresarios a quien Salinas más invitaba a sus giras. Ambos fueron asiduos acompañantes del mandatario dentro y fuera del país y eran identificados plenamente por la prensa extranjera como los "amigos del presidente".

La privatización de Telmex en favor de Slim provocó que algunos políticos lo trataran de estigmatizar como un empresario salinista, aunque Slim ha dado muestras de ser un hombre de negocios pragmático que se adapta a cualquier gobierno.

Lo cierto, sin embargo es que su despegue como empresario a gran escala se dio durante el sexenio de Miguel de la Madrid, cuando su nombre empezó a figurar en las listas de los principales inversionistas.

Cuando De la Madrid designó a Carlos Salinas de Gortari como su sucesor, un grupo importante de hombres de negocios integraron en 1988 la Comisión de Financiamiento del PRI.

Carlos Slim Helú fue uno de ellos. El empresario Ángel Borja Navarrete presidía dicha comisión y en ella figuraban los siguientes empresarios:

Pablo Álvarez Treviño, Antonio Ariza Canadilla, Pablo Brener Brener, José Carral, Juan Elek Klein, Augusto Elías Paullada, José González Bailó, Roberto González Barrera, Ricardo González Cornejo, Julio Gutiérrez Trujillo, Antonio Gutiérrez Prieto, Carlos Kretschmer Smith, Eduardo Legorreta Chauvet, Antonio Madero Bracho, Enrique Molina Sobrino, Anuar Name Yapur, Carlos Peralta Quintero, Enrique Rello Vega, Ernesto Rubio del Cueto, Isaac Saba Rafoul, Fernando Senderos Mestre, Nicolás Zapata Cárdenas, Patricio Zapata Gómez y Carlos Slim Helú.

Ya en plena campaña presidencial, convocados por Carlos Hank González un grupo de empresarios se reunieron en una cena que tuvo lugar en la mansión del Profesor en Lomas de Virreyes para mostrar su apoyo a Salinas.

A la mitad del sexenio salinista la influyente revista *BusinessWeek* provocó un escándalo político con un reportaje publicado en su edición del 22 de julio de 1991. Allí se describía a la elite de los negocios en México bajo el padrinazgo de Salinas.

La entonces senadora y respetada economista Ifigenia Martínez, llevó el asunto a la tribuna de la Comisión Permanente del Congreso para denunciar los privilegios y favoritismos del presidente de la República en la venta de las paraestatales.

En la publicación aparecían retratados los barones del dinero, entre ellos Carlos Slim:

La vieja guardia de los negocios está aprendiendo de Slim, relativamente recién llegado, quien les ha dado una lección de administración de dinero. Como Roberto Hernández, Slim hizo su fortuna en el boom de la bolsa, en los ochenta. Mientras muchas familias industriales atrincheradas reestructuraban su deuda y vendían en un mercado a la baja, Slim devoraba compañías baratas y establecía el control con participación minoritaria. Slim convirtió a su Grupo Carso en un gigante con el apoyo financiero y el consejo del millonario exbanquero Manuel Espinosa Iglesias.

Desde su trinchera en la bolsa de valores, se extendió y compró cobre, llantas, seguros, tabaco, compañías empacadoras y la cadena nacional de tiendas Sanborns.

Astuta estrategia. Sin embargo, todas las propiedades de Slim son morralla en comparación con su nueva joya, la compañía de teléfonos. De acuerdo con la manera misma de Slim, el gobierno dividió al gigante telefónico en acciones reguladoras y minoritarias. Eso le permitió a Slim comprar el control efectivo con sólo 5% de las acciones, un desembolso aproximado de 400 millones de dólares. Están con él en el bloque de control Southwestern y France Telecom, junto con inversionistas de las antiguas familias ricas de México. Más tarde, el gobierno vendió las acciones restantes en el mercado mexicano y, con una oferta de 2 mil millones de dólares de acciones, en los mercados de valores extranjeros.

Dos años después del escándalo provocado por el reportaje de *BusinessWeek*, el periódico *El Economista* hizo mucho ruido con un nuevo episodio entre Salinas y los hombres del dinero.

La política como hobby

El rotativo describió los pormenores de una cena en la casa del exsecretario de Hacienda y expresidente del Banco Interamericano de Desarrollo, Antonio Ortiz Mena. Al encuentro asistieron los nuevos y viejos ricos, destacando Carlos Slim Helú ya como el más acaudalado de México y de América Latina.

Miguel Alemán Velasco, presidente de la Comisión Nacional de Financiamiento del PRI, fue el encargado de la reunión promovida por el mismo Carlos Salinas de Gortari.

Entre los asistentes se encontraban Lorenzo Zambrano, Adrián Sada, Roberto Hernández Ramírez, Gilberto Borja Navarrete, Jorge Larrea, Diego Gutiérrez Cortina, Bernardo Garza Sada, Manuel Espinosa Iglesias, Antonio del Valle Ruiz, Alberto Bailleres, Jerónimo Arango, Carlos Abedrop Dávila, Eloy Ballina, Alonso de Garay, Carlos Hank Rhon, Ángel Lozada, Raymundo Flores, Jorge Martínez Güitrón, Claudio X. González, Emilio Ázcárraga Milmo y José Madariaga Lomelí.

Salinas les dio en el ego. Dijo: son "hombres triunfadores" y el partido los necesita para "crear y fortalecer el patrimonio del PRI". Solicitó a cada uno de los asistentes 25 millones de dólares.

"Todos ellos fueron meros encubridores del desvío de recursos públicos al PRI; los conozco muy bien: no le dan agua ni al gallo de la Pasión", sentenció el empresario regiomontano Lucas de la Garza, asesor de Cuauhtémoc Cárdenas.

López Portillo, quien se negó hasta el último día de su mandato a revelar la famosa lista de los sacadólares a los que aludió en su sexto y último informe de gobierno, cuestionó la actitud asumida por el gobierno de Salinas para favorecer a los empresarios.

Cualquier balance del gobierno salinista quedaría trunco sin tomar en cuenta que, en buena medida, su gestión descansó en el apoyo que le brindó la clase empresarial, sobre todo de un reducido grupo de hombres de negocios, que fueron quienes se beneficiaron con la política económica neoliberal vigente desde principios de los ochenta.

La estrategia supuso fortalecer las bases de cooperación entre el Estado mexicano y el capital y buscar el apoyo recíproco de una fracción del empresariado mexicano ligado a grupos económicos transnacionales.

Todo ello significó llevar a cabo un viraje en el modelo de desarrollo económico del país, lo que implicó reducir la participación del Estado en la economía, continuar el proceso de privatización de empresas públicas y acelerar la apertura comercial hacia el exterior.

Las consecuencias del maridaje entre el grupo salinista y los empresarios más ligados a su gestión fueron la gran especulación bursátil, el manejo de la economía del país por unas cuantas familias y los cuantiosos fraudes de algunos empresarios.

El regiomontano Eugenio Clariond Reyes —uno de los más representativos personajes del dinero— reconoció sin embages en una conferencia ante estudiantes y también en un artículo publicado en el periódico *El Norte* cómo gracias a los tecnócratas los empresarios pudieron recuperarse después de la expropiación y de la crisis estructural de los ochenta:

Gracias al FICORCA (Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios) y a su director Ernesto Zedillo pudimos sobrevivir [...] ninguna persona del sistema político en nuestro país podría asegurarnos la consecución de nuestros ideales económicos y fiscales con seriedad y responsabilidad que Ernesto Zedillo.

En su edición de 1994 sobre los hombres más ricos del mundo, la revista *Forbes* calificó a México como "un paradigma". Según la publicación que desde 1987 publica la lista de los hombres más ricos del mundo, con capitales superiores a mil millones de dólares, "descubrió" en 1991 al primer mexicano que cumplía con dichos estándares. Se trataba de la familia de los Garza Sada. Sin embargo, para el último año del gobierno salinista la lista de *Forbes* incluía a 24 mexicanos entre los más ricos del planeta.

Los presidente Miguel de la Madrid y Carlos Salinas empezaron a abrir la economía mexicana y redujeron de 1155 a 200 el número de empresas paraestatales, suscribieron a México al GATT y al Tratado de Libre Comercio generando mayores empleos y comercio, además de colocar al país en el cuarto lugar de multimillonarios, después de Estados Unidos, Alemania y Japón.

Slim apareció por primera vez en la lista de *Forbes* en 1992 con un capital de 2,100 millones de dólares y brincó de posición en 1994 con una fortuna de 6,600 millones de dólares. Desde entonces Slim ha despertado envidias y algunos le han lanzado dardos cargados de suspicacia tratando de estigmatizarlo como un simple croupier de los negocios, situación que muchas veces lo incomoda.

Aunque magnates como Gilberto Borja Navarrete fueron asesores del salinismo y otros como Claudio X. González no les importó aparecer en una veintena de consejos de administración en empresas paraestatales y privadas, Slim cuidó mucho su imagen en ese sentido.

Es así que identificados con los tecnócratas, los empresarios se consolidaron como la nueva elite del poder.

Cuando Zedillo cumplía un año en el poder los representantes del *smart money* le patentizaron su agradecimiento por la política económica diseñada especialmente para ellos en el sexenio anterior y cuya continuidad les había sido garantizada. En un encuentro en Los Pinos el presidente de Kimberly Clark y miembro del Consejo de Administración del Grupo Carso, Claudio X. González, en representación de los treinta empresarios más ricos del país aglutinados en el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, le dijo al presidente:

[...] no estaríamos arriesgando e invirtiendo en nuestro país, si no creyéramos en su viabilidad, en el potencial de sus mercados internos y externos, en todos los cambios estructurales, económicos, políticos y sociales que se han hecho y que se están haciendo.

Salinas heredó un país en crisis a su sucesor, lo cual provocó el encono de algunos empresarios que se sintieron "traicionados" por el expresidente al ver en peligro sus capitales con el llamado "error de diciembre", situación que orilló al gobierno de Zedillo a solicitar un rescate de emergencia a Estados Unidos y a la banca internacional por un monto de 50 mil millones de dólares.

La presencia de Carlos Slim en Nueva York influyó para aplacar los ánimos y reclamos de los inversionistas de Wall Street.

Los oficios de Slim habían sido requeridos por el gobierno de Zedillo para acompañar a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda que buscaban calmar los mercados y negociar ayuda de emergencia.

El apoyo del hombre más rico de México y de toda América Latina fue vital para el presidente Zedillo.

Los presidentes tricolores y blanquiazules siempre han reconocido el poder de Carlos Slim. En las campañas para las elecciones del 2000 Slim había apoyado a todos los candidatos, incluido el grupo Amigos de Fox que recibió fondos por 18 millones 750 mil pesos que se canalizaron mediante el Fideicomiso para el Desarrollo y la Democracia, que presidía Carlos Rojas Magnon, uno de los encargados de recaudar los dineros para la campaña foxista.

Cuando el senador Carl Levin, del subcomité de investigaciones del senado interrogó a la cubana-estadunidense Amy Elliott, la banquera privada encargada de las cuentas de Raúl Salinas de Gortari en el Citibank, relacionó al hermano incómodo del expresidente Salinas como socio de Slim en Teléfonos de México, al afirmar que la familia de los Salinas se benefició con un incremento en el valor de la compañía telefónica.

A principios de noviembre de 1999 la ejecutiva —quien obtenía comisiones por más de 60,000 dólares mensuales por el manejo de cuentas de un reducido grupo de empresarios mexicanos— había revelado que el dinero de Raúl depositado en cuentas del Citibank provenía de sus inversiones legales en varias empresas mexicanas, especialmente Telmex.

Slim reaccionó de manera inmediata contra las declaraciones: convocó a una conferencia de prensa para "aclarar" que "el control de las acciones 'AA', que tienen poder de decisión en Telmex es claro, y en ellas no están los hermanos Salinas de Gortari".

Para despejar cualquier duda sobre las declaraciones de Amy Elliot, el apoderado de Teléfonos de México, Sergio Rodríguez Molleda, dirigió una carta con fecha del 12 de noviembre de 1999 a la propia Elliot, vicepresidenta de Banca Privada de Citigroup, con copia al presidente de Citigroup, John Reed y al ingeniero Julio A. de Quezada, director general de Citibank México S.A., y al Grupo Financiero Citibank, en la que expone lo siguiente:

La publicación de las declaraciones que hizo usted hace algunos días ante la comisión del senado de Estados Unidos de América, en relación a posibles inversiones y grandes rendimientos en acciones de Teléfonos de México, S.A. de C. V., del ingeniero Raúl Salinas de Gortari, han creado duda y desinformación que pueden dañar nuestra empresa.

Varios periódicos destacaron que usted en forma vaga afirmó que creía que parte del dinero del señor Salinas de Gortari provenía de inversiones que había realizado en Telmex. Le pedimos que se sirva precisar su declaración por las graves repercusiones que ésta puede causar a la empresa.

La respuesta a la exigencia del director de asuntos jurídicos de Teléfonos de México se dio un mes después en una carta del despacho Richards Spears Kibbe en la que la abogada Linda Imes en representación de Amy Elliot respondió:

Estimado señor Rodríguez Molleda:

Como usted sabe, es de su conocimiento que soy la representante legal de Amy Elliot. Entiendo que usted necesita una explicación más amplia para hacer más completa la información que le mandé en mi carta del 19 de noviembre relacionada con los asuntos que le han sido atribuidos a la señorita Amy Elliot en artículos de los periódicos concernientes a Raúl Salinas de Gortari y Teléfonos de México.

Como lo asenté en mi carta anterior, durante su visita o presentación ante el Subcomité Permanente de Investigaciones del Senado de los Estados Unidos el 9 de noviembre, la señorita Elliot comenta que esa información, dentro de muchas, sobre el bienestar del señor [Raúl] Salinas era que los Salinas tuvieron inversiones en Telmex, una compañía que duplicó su precio en alrededor de un año y medio. La señorita Elliot escuchó que los Salinas habían adquirido acciones en Telmex. No habría razón alguna para creer que las acciones o adquisiciones fueran inadecuadas. Fue del conocimiento de la señorita Elliot, aunque ella no recuerda específicamente cómo se enteró de esto, que los Salinas adquirieron acciones de Telmex en el mercado abierto. Ella nunca ha dicho que los Salinas adquirieron el "control del mercado" o tuvieron un interés controlado en Telmex.

Espero que esta carta le aclare a usted la situación de la señorita Elliot.

La misiva termina con la rúbrica de la abogada Linda Imes.

"Si los Salinas ganaron en la bolsa no lo sé", refirió Slim quien dijo analizar desde el punto de vista jurídico las afirmaciones de Elliot.

Cuando los periodistas le preguntaron si habría algún momento en que se le desligara del expresidente Salinas, respondió no saberlo. Primero, recalcó:

Con la empresa Galas de México se me relacionó con Luis Echeverría; después con López Portillo y también con el presidente de Líbano [Amin Gemayel], por ser primo de mi esposa; asimismo, se mencionó a exsecretarios de Estado, como David Ibarra; mañana dirán que tengo vínculos con Zedillo.

No obstante la "aclaración" a los abogados de Slim, Vicente Fox hizo eco de los señalamientos de Amy Elliot y demandó al gobierno de Zedillo intervenir en la denuncia sobre las presuntas irregularidades detectadas en la

privatización de Teléfonos de México. "Debe investigarse la participación de los Salinas no sólo en Telmex sino en otras empresas privatizadas durante su gobierno."

Superado el *affair*, Slim se replegó a su trinchera sin dejar de lado la política. Apoyó incondicionalmente la campaña de su amigo Francisco Labastida Ochoa y se presentó en la sede del PRI la tarde de 2 de julio cuando ya se sabía que el candidato priísta estaba derrotado. Slim no se arredró y se mostró solidario con Labastida, a pesar de que había aportado recursos a casi todos los partidos en contienda, incluido el Partido Acción Nacional.

El empresario Guillermo H. Cantú, cercano al presidente Fox, autor del libro *Asalto a Palacio, las entrañas de una guerra*, reveló que los tres empresarios que más apoyaron al candidato panista, después de hacerlo también con Labastida, fueron Carlos Slim, Roberto Hernández y Alfonso Romo.

Álvaro Cepeda Neri, aguerrido periodista sonorenses puso especial énfasis en su columna "Conjeturas" sobre el apoyo de Slim a la campaña presidencial de Labastida Ochoa.

Bajo el título de "Slim en el PRI y en Catedral (¿Dos empresas quebradas?)", Cepeda Neri escribió:

[...] La cruda poselectoral nos ha impedido ir al fondo de lo que realmente aconteció a la par de sus orígenes (las elecciones de 1997, el cierre de la llave del dinero federal por el ramo 33 que impidió que fluyeran millones de pesos a los estados para "aceitar" la maquinaria priísta, etcétera) y la de dejar pasar otros sucesos, como, por ejemplo, que la mitad de la frase Carlos and Charlie's, o sea Carlos Slim Helú, estuviera hasta los codos metido en la campaña de Labastida, probando que hasta un empresario con tanta suerte como dinero (nuestro orgullo latinoamericano y mundial, como uno de los hombres más ricos) puede equivocarse.

[...] Lo que caracteriza a Carlos Slim es que desde que se empezó a enriquecer en las calles de Correo Mayor hasta ahora que se codea con Bill Gates y otros multimillonarios, es el de tener un olfato para saber cuándo un empresario está herido y al borde de la quiebra, para llegar como "salvador" y comprar toda clase de empresas a disposición del mejor postor, una vez que aquellas están siendo malbaratadas. Así es como Slim se ha convertido en dueño de cadenas de servicios (todos los Sanborns son de él), panificadoras, industrias, bancos, televisoras, periódicos, computadoras, etcétera. Hombre de empresa y empresario, Slim es hoy por hoy, el individuo más rico del país de

la era posrevolucionaria y, sobre todo, del auge del neoliberalismo económico.

[...] Lo único que se nos ocurre es que Carlos Slim, interesado por las empresas en quiebra, a la mejor se acercó al PRI que estaba ya en bancarrota (parecía un banco por los millones que manejaba en cada elección, hasta que Zedillo les cortó el suministro), había ido a plantear una oferta para comprar al viejo partido. Otros aseguran que fue Slim al PRI para cerciorarse de que en verdad lo que decían los medios de información (Slim es socio de Televisa y algunas cadenas de radio), estaba en lo verídico y que Fox había derrotado a Labastida y a Cárdenas. Así que ya saben los priístas, en el sentido de que si venden al PRI ya tienen comprador,

Carlos Slim volvió a ubicarse bajo los reflectores cuando apenas iniciado el sexenio del presidente Vicente Fox de manera errónea e ilegal asumió la decisión de designar a cuatro de los más poderosos empresarios como integrantes del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.

En los círculos políticos se interpretó esa medida como el pago de favores hechos a Fox durante su campaña, en tanto los críticos del mandatario panista advirtieron sobre los riesgos de que los hombres de negocios pudieran hacer mal uso de la información estratégica de PEMEX para obtener beneficios.

Violentando la Ley Orgánica de PEMEX y de las entidades paraestatales, Fox designó consejeros de Petróleos Mexicanos a Slim, Alfonso Romo, Lorenzo Zambrano y Rogelio Rebolledo.

Esa decisión provocó la reprobación de la Comisión Permanente que hizo un llamado a la legalidad al presidente de la República quien se había extralimitado en sus facultades.

Raúl Muñoz Leos, director de PEMEX y ejecutivo de la transnacional Dupont, fue quien hizo las propuestas de los empresarios para integrarse al consejo de administración.

Los expresidentes tecnócratas habían intentado introducir cambios en PEMEX, pero no habían llegado a tanto como Vicente Fox.

Debido a los exabruptos de Fox los representantes de las fracciones parlamentarias en la Comisión Permanente suscribieron un punto de acuerdo en el que expresaron:

Los nombramientos hechos por el presidente de la República a favor de cuatro empresarios mexicanos para integrar el Consejo de Admi-

nistración de PEMEX son, a todas luces, contrarios al texto y espíritu de los artículos 25, 27 y 28 de la Constitución General de la República y violatorios del artículo 7 de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios [...] Por lo anterior, cree pertinente proceder a la reconsideración de dichos nombramientos por parte del propio presidente de la República, a efecto de hacer nuevos nombramientos con estricto apego a lo establecido en la Constitución y la Ley Orgánica de la empresa paraestatal de referencia.

Al asumir su cargo de "consejero" de PEMEX, Slim aseguró que era posible convertir a la paraestatal en la mejor empresa petrolera del mundo, con la aplicación de criterios de eficiencia operativa.

Tiempo después, mediante un decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación se formalizó el "retiro" de los nombramientos que se habían dado en el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos. La Ley Orgánica de PEMEX establecía la integración de dicho consejo por once miembros, seis designados por el presidente de la República y cinco representantes del sindicato petrolero.

Finalmente los empresarios pasaron de "consejeros" a "consultores" y el Consejo de Administración de PEMEX fue reestructurado.

La víspera de las reformas al Consejo de Administración de PEMEX, Slim aseguró que no se retiraría, porque Petróleos Mexicanos es la empresa palanca del desarrollo del país por su importancia fiscal. "Es una firma clave que debe seguir perteneciendo al Estado y ser cada vez más fuerte."

Para el prestigiado periodista Alan Riding del influyente *The New York Times* y autor del clásico *Vecinos distantes*,

[...] la realidad de un país que marcha a dos velocidades se vio aún más agravada por la inserción gradual de México en la economía global. La mala fortuna de México fue que, durante los desplomes de 1982 y 1994, el ingreso se concentró en manos de unos cuantos. Pero cuando llegó la recuperación económica, junto con la liberalización de las normas y las privatizaciones, continuó la concentración del ingreso. Este fenómeno no fue para nada exclusivo de México: Estados Unidos y Gran Bretaña, los dos primeros países en emprender esta ruta, registraron una ampliación constante de la brecha entre ricos y pobres desde principios de los ochenta. Luego, con la llegada de la "nueva economía", construida en torno a los nuevos medios y la alta tecnología e inflada por la especulación en la bolsa, se aceleró este proceso.

México tardó en entrar a este ciclo, pero reconoció que éste era ahora el único modelo económico disponible. Dos décadas antes, los países en desarrollo creyeron que debería dárseles un tratamiento especial. Hoy en día, a países como México no les ha quedado más remedio que unirse a la economía global y jugar conforme a sus reglas.

A menos que Fox pueda contar con el apoyo de los grandes magnates de los negocios, muchos de ellos caras familiares del pasado que se han ajustado al cambio económico, como la dinastía Garza Sada de Monterrey, Lorenzo Zambrano de Cementos de México y Alfonso Romo Garza de Pulsar; pero son otros nuevos ricos cuyos nombres eran desconocidos hace veinte años, como Roberto Hernández, presidente de Banamex, y especialmente Carlos Slim Helú, la cabeza multimillonaria de Teléfonos de México y de una serie de otras empresas, así como el hombre más rico de Latinoamérica. Lo que ellos —y la mayoría de los demás líderes empresariales— tienen en común es una larga historia de apoyo a los gobiernos del PRI; todos ellos están de acuerdo ahora en que Fox es una buena opción para México.

Slim siempre atrae los reflectores de la prensa cuando asiste a cualquier evento público.

Además su relación con el gobierno de Vicente Fox no le impidió exponer sus puntos de vista. Desde el principio se mostró en contra de la reforma fiscal propuesta por el presidente. Su propuesta es exentar el IVA a los alimentos y medicinas, "siempre y cuando se haga una selección cuidadosa de qué productos sí tienen que ser gravados".

Está en contra de los que él llama "nacioglobalifóbicos" como define a aquellos que piensan que lo extranjero siempre es mejor y que los nacionales no tienen la capacidad para enfrentar a las empresas transnacionales.

"Difiero de aquellos que piensan que los empresarios mexicanos no pueden manejar sus propios negocios y que muchas autoridades piensen que es mejor de esa forma, favoreciendo a la inversión extranjera sobre la nacional."

Slim ha confrontado lo mismo a políticos de izquierda que de derecha. Porfirio Muñoz Ledo quien era uno de sus principales impugnadores terminó seducido por el rey Midas de los negocios.

Cuando despachaba como senador perredista, Muñoz Ledo blofeaba que tenía en su poder un expediente donde constaban las irregularidades punibles en la desincorporación de Teléfonos de México y de la "inmedida

especulación bursátil" en que supuestamente había incurrido Slim para hacerse dueño de un patrimonio público.

Con la venta de Telmex se pasó de un monopolio de economía mixta a un monopolio de economía privada. Todos sabemos que el dinero no tiene patria, por lo que el argumento de que Telmex quedó en manos mexicanas es muy relativo. Fue un triunfo de los reprivatianos sobre los republicanos.

De la noche a la mañana Muñoz Ledo dio un viraje en sus ataques a Slim. En 7 de julio de 2000 —cinco días después del triunfo presidencial de Vicente Fox— el exlegislador y expresidente perredista asistió a la boda de la hija del magnate, Soumaya Slim Domit con el arquitecto Fernando Romero Havaux.

Muñoz Ledo junto con un grupo de perredistas se dedicaron a alabar a Carlos Slim, entre ellos Carlos Payán Volver y Samuel del Villar, y otros simpatizantes de la izquierda como Epigmenio Ibarra, beneficiarios del hombre más rico del país. Y con ellos también coincidieron en la fiesta intelectuales como Carlos Monsiváis, Enrique Krauze, Iván Restrepo, Héctor Aguilar Camín, Ángeles Mastretta, Rolando Cordera, David Ibarra y Guillermo Tovar y de Teresa.

La seducción del magnate en su máximo esplendor.

Años atrás en la tribuna de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión, el ingeniero Heberto Castillo, senador por el PRD, había impugnado acremente a Carlos Slim. El legendario luchador del movimiento estudiantil de 1968 había exigido investigar las grandes fortunas forjadas en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari.

A seis semanas de iniciado el gobierno de Zedillo, cuando Heberto Castillo cuestionó la riqueza de Slim.

Sobre el caso Telmex, semanas atrás Castillo en un artículo publicado en la revista *Proceso* en diciembre de 1995 sostenía que el gobierno del presidente Zedillo no tuvo voluntad política para enjuiciar al expresidente Salinas, como dejó constancia en su comparencia ante la Cámara de Diputados, el procurador panista Antonio Lozano Gracia, quien argumentó que no había elementos para proceder contra Salinas y sus principales colaboradores, lo mismo que los empresarios beneficiados con el programa de privatizaciones.

En un reporte de Ben Heff, periodista de *Universal News Service and RM*, fechado en Washington en enero de 1998, se dio cuenta de un informe

La política como hobby

de los archivos cifrados del Federal Bureau of Investigation (FBI) que seguía la pista de miles de millones de dólares depositados por órdenes de Carlos Salinas de Gortari en bancos del Caribe.

Aunque Salinas estaba bajo sospecha de haberse beneficiado y enriquecido a un grupo de sus amigos empresarios no fue requerido para aclarar las denuncias de corrupción en su contra.

Tiempo atrás, en el esplendor de la campaña de Luis Donaldo Colosio, el PRI convocó a los barones del dinero a una cena de recaudación de fondos para el partido. El evento, que congregó a las familias más ricas del país, tuvo lugar en el salón Las Constelaciones del hotel Nikko. Invitado especial del candidato, el ingeniero Carlos Slim acaparó los reflectores de la prensa.

Los reporteros invadieron la mesa que ocupaba Slim junto con algunos familiares.

-Ingeniero hablemos de Teléfonos de México. Cuauhtémoc Cárdenas ha advertido que si gana las elecciones presidenciales va a someter a la empresa a una nueva licitación [...]. Cárdenas dice que la privatización estuvo plagada de irregularidades. ¿Cuál es su opinión?

-Que fue muy claro todo el proceso de la licitación.

UN HOMBRE DE ÉXITO

Paradigmas y estándares

EL ÉXITO ESTÁ asociado más a paradigmas y estándares que no necesariamente se ajustan a las expectativas que poseen todas las personas. Pero Carlos Slim, que es un hombre de éxito, seguirá siendo en el futuro un símbolo para las nuevas generaciones.

Muchos piensan que la riqueza de una persona se define por cuánto tiene, cuánto gana, por la ropa que viste y por la forma como vive. Como dicen los gringos: *We now know that this is not a all true*. Es decir, ahora sabemos que esto no es absolutamente cierto.

Slim no es de los que conciben este estereotipo de asociar el éxito con el dinero. Él ha logrado un inusitado reconocimiento social no sólo por su liderazgo empresarial, sino por su sensibilidad humana.

Sobre el secreto de su éxito Slim afirma:

Yo creo que el éxito no es económico. Pensar en el éxito desde el punto de vista material no es acertado... Yo creo que para mí el éxito es la familia en que nací, crecí, mi matrimonio, mis hijos, mis nietos, mis amigos.

Para Slim el éxito "no es sólo triunfar en los negocios". Para él la palabra "éxito" son valores y principios y no necesariamente significa obtener un resultado bueno o favorable en los negocios.

Algunos expertos en desarrollo personal advierten que el éxito tiene sus secretos. Por ejemplo, los hombres de éxito tienen la cualidad de la persuasión y la seguridad al hablar en público; organizan sus pensamientos y los plasman con claridad al escribir un discurso; son organizados y productivos, innovadores y creativos; tienen pensamiento crítico para analizar y evaluar la información; saben escuchar y saben tomar decisiones, así como responder a preguntas con rapidez y eficacia; tienen la habilidad para hacer estimaciones precisas y trabajar con cifras en la cabeza; saben leer produc-

Un hombre de éxito

tivamente y utilizar esos conocimientos de manera eficaz; son relajados y enfrentan con agudeza e ingenio cualquier tipo de crisis; saben cómo abrazar a un hijo y cómo realizar un seguimiento y registro de sus gastos y los ingresos que no son vitales para sobrevivir sino para prosperar.

La genética de Slim para los negocios atrae la luz de los reflectores hacia su persona. Todos los días, desde muchas partes del mundo, le llueven solicitudes de entrevistas, desde los medios más influyentes hasta las publicaciones más frívolas. La llamada prensa rosa busca cualquier pretexto para llevarlo a sus portadas. La revista española de crónica social y espectáculos *Semana* le atribuyó un presunto romance con la reina de Jordania, Noor al-Hussein (cuyo nombre de cuna es Lisa Halaby). La publicación daba por un hecho que la viuda del rey Hussein y el magnate mexicano sostenían una relación sentimental, pero Slim acabó de un tajo con ese rumor: "sólo nos une la amistad", afirmó.

Lo cierto es que Slim es visto como uno de los empresarios con mejor *sex appeal*. El doctor William M. Brown, y un grupo de expertos británicos en psicología evolutiva de la Universidad de Brunel sostienen que el *sex appeal* no es un asunto fortuito ni se trata de una moda. Sus características tienen que ver con el potencial genético de una persona, con la simetría de su personalidad. Se sabe que los rostros simétricos son mucho más atractivos, pero la simetría corporal es un valor añadido fundamental para tener *sex appeal*. Si es un varón, esa simetría debe incluir un torso grande, buenos hombros, pechos pequeños, piernas fuertes y una altura aceptable. En el caso femenino triunfan las piernas largas, el pecho considerable, hombros pequeños y una proporción cintura-cadera determinada.

La revista *Entrepreneur* se dio a la tarea de explorar en la personalidad de Carlos Slim.

Bajo la interrogante de ¿qué es lo que hay que aprender de él para inspirarse?, la reportera Doris Gómora consultó a un grupo de especialistas para tratar de "descifrar" el "enigma" de Carlos Slim.

Reconozcámoslo: ser emprendedor es vivir un paso adelante de la gran mayoría. Pero ¿en qué momento un emprendedor se convierte en una influencia para otros emprendedores?

Un grupo de especialistas en los temas de pequeña y mediana industria y talento empresarial charlaron sobre quién o quiénes son para ellos las personalidades emprendedoras ejemplares y qué características los hacen mantenerse exitosos.

Aquí sus respuestas.

Liderazgo y visión

Francisco Martínez, coordinador del Programa Emprendedores de la Universidad Nacional Autónoma de México, considera que Carlos Slim es el ejemplo de un emprendedor exitoso.

Creo que lo más importante es que está reconociendo necesidades de la sociedad y podemos hablar de cualquiera de sus empresas. Además, es de los pocos que aportan capital semilla para crear empresas o para comprar firmas quebradas para reactivarlas.

Pero, en opinión de Martínez, ¿qué hace a Slim diferente?

Es un líder analítico y sobre todo está preparado para los cambios, de tal forma que si algo puede afectar alguna de sus empresas, toma las medidas necesarias.

Discreción

Miguel Torruco, empresario hotelero de la ciudad de México, dice:

Carlos Slim es un emprendedor con éxito porque es una persona que tiene una visión excepcional para los negocios, que sabe comprar y vender.

Además resulta discreto y poco ostentoso, cualidades personales no muy usuales en estos tiempos.

Seguridad

Para Érika G. Bello, de la Escuela de Negocios de la Universidad de las Américas (UDLA), Slim también es el emprendedor mexicano que más destaca en la actualidad:

Los rasgos de personalidad para seguir triunfando son liderazgo, carisma, creatividad y seguridad.

Innovador

Carlos Slim es el prototipo de emprendedor exitoso, dice Imanol Belausteguigoitia, director del Centro para el Desarrollo de la Empresa Familiar, del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

Slim tiene cinco características que responden a la definición de un emprendedor: proactividad, riesgo, innovación, competitividad y adaptabilidad, es flexible.

Se anticipa a los acontecimientos o a los problemas. Toma riesgos calculados. Rompe con paradigmas. Y además es agresivo en la competencia; pareciera que para él eso es un incentivo.

Hombres de éxito

Angélica Arreola, directora de Consultoría del Centro de Evaluación de Talento Humano del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), campus Ciudad de México, afirma que para ella los emprendedores más emblemáticos del país son Lorenzo Zambrano, presidente de Cemex, y Carlos Slim, presidente de Grupo Carso.

Por qué los eligió: Zambrano y Slim son los dos emprendedores que han logrado demostrar que se pueden hacer negocios grandes desde México.

Son gente innovadora que rompe paradigmas, tienen capacidad de innovación y visión estratégica del negocio a futuro lo cual es vital para crecer y expandir el negocio.

La revista *Quién* se inclinó por analizar la personalidad que proyecta Carlos Slim. Así, bajo el título de "El rostro del millonario", la publicación hizo el siguiente esbozo de la imagen del ingeniero:

El poder, el dinero y el conocimiento, son rasgos que sobresalen en el magnate Carlos Slim Helú y esto se identifica en sus parpados caídos y en sus ojos pequeños, que reflejan que desde la infancia tuvo muchas exigencias.

Éstas son algunas de las conclusiones a las que llegaron las investigadoras en psicografología Alma Leticia Márquez y Martha Patricia González al analizar los rasgos faciales del empresario.

Cara rectangular, cabello lacio y prominentes entradas: Este tipo de rasgos es propio de personas analíticas, con gusto por las matemáticas y orientadas a resultados. Las prominentes entradas es reflejo que gasta gran energía en situaciones de largo plazo.

Ojos pequeños y separados: Reflejan la capacidad analítica y una mentalidad abierta. Es un buen estratega que gusta de distintas actividades a la vez.

Párpado superior caído: Refleja exigencia consigo mismo y con los demás.

Párpado inferior con bolsa: Estos signos en el rostro expresan agotamiento y exceso de estrés.

Labios discretos: Indican empuje y dinamismo en el logro de objetivos.

Nariz ancha: Indica que tiene gran capacidad de concentración. Sus orificios nasales son pocos visibles, lo que significa que sabe administrar el dinero.

Orejas pegadas: Están pegadas, esto significa que le gusta escuchar, que tiene gran capacidad para llevar sus ideas a la práctica, le gusta que las cosas funcionen bien.

Barbilla prominente: Suele ser influyente sobre los demás, es una persona ambiciosa. Habla del liderazgo, de sus constantes triunfos, de que a menudo concluye sus objetivos.

La firma de puño y letra de Slim también ha atraído el interés de los medios. Generalmente el ingeniero redacta a mano sus discursos y conferencias, es obsesivo en que no lleven los más mínimos errores ortográficos, los revisa una y otra vez, es raro ver alguna tachadura, eso no quiere decir que haga alguna corrección de último momento. Eso sí, los textos que lee ante el público van en hojas membretadas con su nombre.

Bajo el título de *Slim, con el poder de su firma* los editores del grupo *Expansión* también preguntaron: ¿Qué rasgos de su personalidad transmite el empresario cuando estampa su firma?

En un artículo de la reportera Gisela Vázquez un grafólogo se dio a la tarea de analizar la escritura de Carlos Slim.

El presidente de la Sociedad Psicografoanalítica de México, Víctor Piña Arreguín al realizar un análisis de la escritura del empresario concluyó que sus trazos integran un temperamento nervioso sanguíneo, que habla principalmente de ese empuje, dinamismo y orientación a resultados.

Aquí algunos de los aspectos relevantes que descubrió el grafólogo:

La angulosidad de algunas partes de su escritura reflejan que puede actuar de manera directa y asertiva, que dice las cosas tal como son o bien así como las siente.

"Se puede observar que en la vida íntima se muestra más relajado que en el área profesional donde se puede mostrar más temerario e impositivo." Sus trazos gráficos son muy similares a los del artista Pablo Picasso. Estos trazos se dan en aquellas personas que tienen capacidad creativa, inventiva y que son capaces de adelantarse a las situaciones actuales.

Escritura inclinada y tumbada. Refleja dinamismo, energía, superación personal. La persona denota habilidad para interactuar con los demás y externar su punto de vista a otros.

Firma que se efectúa con el nombre. Persona que se muestra tal como es. No toma una actitud diferente a la de sus propios deseos o intereses.

Letra S con angulosidad en la parte inferior. Refleja don de mando, habilidad asertiva, así como organización en todas y cada una de sus actividades.

Letra S ascendente. Refleja a una persona que está orientada a las ideas, al área creativa, inventiva y a la superación personal.

Escritura decreciente. Este trazo pertenece al temperamento nervioso, lo que refleja a un sujeto que le gusta dirigir, ordenar, que le gusta hacer proyectos importantes.

Escritura espaciada. Se puede observar en aquellos que toman tiempo para pensar, dándole un espacio al manejo de ideas y proyectos.

Firma que termina con punto. Se observa en aquellos que tienden a imponer su punto de vista.

Dirección de escritura descendente. Se puede deber a alguna situación actual que pueda generar nostalgia o bien un decremento en el manejo de la energía que se tiene de manera normal.

Aquí es importante considerar si se debe a una situación de aquí y ahora o de allá y entonces.

Tilde de la i sobrealzada y lanzada. Se da en aquellos que les gusta soñar, innovar, adelantarse a los hechos, así como en sujetos que cuentan con la habilidad intelectual de planeación estratégica

Letras C y S sobrealzadas. Únicamente se da este trazo en los sujetos que quieren sobresalir del común de la gente.

Platón es mejor conocido por su obra filosófica. Sin embargo, su influencia en las matemáticas es bastante considerable. Creía que era imposible estudiar la filosofía sin el conocimiento de las matemáticas. Tal vez sea éste el motivo por el cual hizo colocar, a la entrada de la Academia, su célebre y significativa frase: "No entres aquí si no eres geómetra". Esta y otras proposiciones como "los números gobiernan al mundo" nos hacen ver que estaba directamente influenciado por las teorías pitagóricas.

A mí los números me hablan, me bailan, dice Carlos Slim cuando le preguntan su afición por las cuentas. Su adicción a las matemáticas lo llevaron a inclinarse por estudiar ingeniería y un diplomado en economía por tres meses.

Los aficionados a la numerología, aducen que esta "es una ciencia, o sea un conjunto de leyes verificables y repetitivas, cuyo objetivo es el estudio del ser humano en su totalidad" como su nombre lo indica, de números y cálculos numéricos, que permite a partir del análisis del nombre y apellido y la fecha de nacimiento, conocer a una persona desde el punto de vista de su comportamiento psicológico y los acontecimientos más trascendentes de su vida; que en forma semejante a la astrología permite conocer los acontecimientos pasados, presentes y futuros del individuo, como también ciertas tendencias que inevitablemente se irán cumpliendo a lo largo de su vida.

Hermes Thot o Hermes Trimegisto es considerado el padre de la Numerología. Los griegos lo llamaban el "Dios de la Sabiduría".

Los numerólogos ponderan las enseñanzas de Pitágoras, la cábala numérica y el simbolismo cristiano de la Edad Media y aun exaltan a los árabes y celtas quienes estudiaban la energía de los números y los consideraban como "reflejo de lo divino".

La siguiente es la Carta Numerológica de Carlos Slim la cual da cuenta de sus fortalezas y de los rasgos predominantes de su carácter. También se incluye un ejemplo de su escritura donde se traslucen algunos aspectos de su personalidad.

Un hombre de éxito

Delineación numerológica para Carlos Slim Helú, 28-Enero-1940

Elementos centrales de su personalidad

Nombre:	Carlos	5	Aventurero
Apellido:	Slim	8	Ejecutivo
Apellido:	Helú	1	Líder
Día de nacimiento:	28		Único y ambicioso
Sendero de nacimiento:	7		Experto
Destino:	14/5		Rebelde
Realización:	3		Comunicador
Deseos del corazón:	6		Maestro
Personalidad:	8		Ejecutivo
Reto en tus hábitos:	14/5		Rebelde / propenso a la adicción

Balance de temperamento

Respuesta física:	2	Callado sensible orientado a tareas
Respuesta mental:	4	Práctico planificador realista
Respuesta emocional:	6	Comprometido demostrativo inquieto
Respuesta intuitiva:	2	Sensible fanático empatía

Especialidades y números faltantes

Distribución de	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Números en el nombre:	3 0 5 1 1 1 0 1 2

Lección kármica

2 Compañerismo paciencia tacto
7 Pesimismo confianza sabiduría

Periodos de transición

	Edades	Pináculo	Reto
Primero:	Nacimiento a 29	2	0
Segundo:	30 a 38	6	4
Tercer:	39 a 47	8	4
Cuarto:	48 a Muerte	6	4

June 5, 2009

Día Mundial del Medio Ambiente

Sr Presidente de los E.U.M. Lic Felipe Calderón

Sr Gobernador del Edo de C.R.

Señores senadores

Señores del Poder Judicial

Señores y señoras,

Me da mucho gusto por decirle a usted, un importante evento y comunicar a usted, el acuerdo de colaboración con el Gobierno federal representado por el Secretario de Semarnat Ing Juan Manuel Elvira con la abogada WWF y la fundación Carlos Slim que con una inversión inicial de 100 millones de dólares se suma al esfuerzo de destacados líderes ambientalistas comprometidos con la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable. Se estableció una agenda mexicana con 6 regiones prioritarias, y en ellas 17 áreas de excepcional riqueza natural.

México ocupa el 4º lugar del mundo en riqueza biológica que se suma a sus espectaculares ciudades y edificaciones, ruinas de otros milenios, prehispánicas, a sus hermosas ciudades coloniales, a sus importantes bellezas naturales y a las tibias aguas de sus mares.

El cuidado del medio ambiente y su problema más relevante el cambio climático es el mayor desafío global pues amenaza al desarrollo y el bienestar social: huracanes, sequías, inundaciones

y afectaciones a la biodiversidad ya los ecosistemas,
así como el derretimiento de los glaciares que subirá
el nivel del mar varios metros con graves consecuencias
a ciudades y poblaciones costeras.

Para estabilizar y revertir los gases de efecto invernadero
verdadero se requieren inversiones importantes, y aunque
muchas no rentables en el corto plazo, pero sin duda
estas son muchas menores que el costo del impacto
si el cambio climático sigue su tendencia.

Para estabilizar la emisión: emisiones de GEI (principal-
mente lo emiten Transporte, energía eléctrica fósil, descarte
& industrias) igual a absorción y transformación de los
mismos por los bosques, mares, glaciares.

Podemos reducir las emisiones con simples cambios
culturales unos pocos grados C° más o menos según el uso
del aire acondicionado, más y mejor transporte público,
edificios más eficientes, vehículos de baja emisión, hábitos
o minimizando su uso, energía alternativa, ahorro
de agua, conexión de pasivos ambientales en acciones como
bosques y la conservación y desarrollo de recursos
naturales. Hay que hacer más rentable la conservación
y el uso sustentable de los recursos naturales que su
destrucción por necesidad económica de la comunidad.

Esta nueva civilización de servicios, tecnología en la que
se producen bienes con gran eficiencia es necesario au-
mentar y orientar la inversión en investigación, desarrollo e
innovación para revertir las concentraciones de GEI

El sector privado del medio ambiente será en un futuro
probablemente un sector económico muy importante y gran
generador de empleo.

Muchas Gracias

Carlos Slim

LA EXPANSIÓN

Latinoamérica, desafíos

EL RETO DE Carlos Slim en los próximos años será crear el capital físico y humano en América Latina para contribuir, en la medida de sus posibilidades empresariales, a combatir los rezagos de la pobreza y el desempleo que aquejan a la región. Dice el magnate que no importa la brecha que haya entre ricos y pobres. Existe un proverbio chino que dice: "Los malos gobiernos se preocupan por los ricos, los buenos gobiernos se preocupan por los pobres".

Como escribió en *Rostros* el periodista Diego Fonseca:

¿Quién puede cuestionar el deseo de un hombre que ha generado más riqueza que decenas de presidentes latinoamericanos? Con una fortuna personal superior a la suma del PIB de Costa Rica, Uruguay y Ecuador y la decisión de trabajar para mejorar las condiciones del desarrollo económico regional, el ingeniero se ha ido preparando en la última década para volverse parte de los libros de estudio.

Slim sabe de la situación que atraviesan muchos de los países latinoamericanos con economías inmaduras y que están urgidas de una fuerte inversión social. Sobre ese particular Slim reflexiona:

Creo que en América Latina cada país cuenta con sus propias condiciones. Un país con mil millones de personas es diferente a un país con un millón. Un país con tanta gente tiene una economía interior muy amplia y será el principal aspecto a manejar. Pero creo que cada país tiene su propia situación y su propio paso (ritmo) de desarrollo, pero lo que sí queda claro es que todos aprenderán o deberían de aprender de China o Corea, pero principalmente aprender que ellos tienen una educación muy avanzada, que va desde la alfabetización tradicional a la intel-alfabetización (alfabetización computacional). No enseñar el A, B, C, D sino la convergencia, conectividad y educación moderna.

La expansión

Los niveles de educación media y superior y un gran esfuerzo en la educación, y ciencias, tecnología e ingeniería. En calidad de primer ministro de Francia, el cardenal Richelieu, en la primera mitad del siglo XVII dijo que era necesario dar soporte a las artes mecánicas. Hablaba de la educación mecánica. Pienso que ahora es muy importante enseñar todo este tipo de aspectos, sin hacer a un lado el humanismo (las humanidades) y esta educación y crear trabajo y actividad, actividad económica, de inversión y reinversión.

La inquietud de Slim hacia el futuro lo ha llevado a asumir nuevos compromisos.

Me gusta conocer la historia, me apasiona la historia de mi país. Pero también estoy interesado en el universo, la astrofísica y el origen del universo, el origen y el desarrollo del hombre. Si observas el desarrollo del hombre desde hace cinco o seis millones de años a la fecha, las diferentes épocas y cómo inicia, que se llevó sólo diez mil años para descubrir la agricultura y la civilización. En esta nueva civilización, lo bueno es que el bienestar de la gente es lo que trae el éxito a esta sociedad. En la civilización agrícola el hombre explotaba al hombre y a la tierra. Es por eso que existieron los esclavos y la inmovilidad social. Y como cuando uno nace, vives toda tu vida en el mismo lugar y de la misma manera social. Y el poder era monolítico así el poder político, el poder económico, el poder militar y el poder religioso estaban unidos. El emperador provenía de Dios, el faraón provenía de la Divinidad y lo mismo pasaba en México que en Egipto y Japón o en cualquier otro lugar. El poder no era flexible. Con la nueva civilización, desde la industria, desde la civilización industrial ha cambiado completamente. Los paradigmas son muy diferentes. Y los paradigmas son la democracia, libertad, pluralidad, derechos humanos, ambiente, globalización, competencia. Antes se explotaban las materias primas, la tierra y a la gente. La esclavitud no era un accidente, era parte de un paradigma de la civilización. Pero en la nueva civilización la pobreza no es un negocio como lo era antes. Es necesario contar con gente con ingresos. Es necesario contar con gente que esté involucrada con la nueva economía con tiempo para relajarse y buscar áreas de entretenimiento y otras áreas. Creo que ahí es donde reside el futuro de la civilización.

Creo que los gobiernos deben tener una visión muy clara de esta nueva civilización para conducir el cambio. En el pasado, la pobreza era un problema ético y moral y de justicia social pero ahora se trata de una necesidad económica. Un país como Estados Unidos, que decimos es una sociedad consumista, más bien es una sociedad de trabajo y bienestar. Es una sociedad con bienestar. Es posible que una tercera "guerra mundial" —así se le podría llamar— se diera en contra de la pobreza en todo el planeta. Me queda claro que esa "guerra" vendrá y se podrá sacar a la gente pobre adelante y para lograrlo se necesita educación, salud y empleo. Y mientras haya más gente con empleo y con mejores ingresos, podremos contar con mercados más grandes. Por eso es tan importante que los gobiernos lo logren, ya que habrá muchos cuellos de botella en un futuro. La energía es uno de esos aspectos, pero tendremos muchos cuellos de botella, porque la gente pobre del mundo, como en China, India y Latinoamérica, por citar algunos ejemplos, se verán incorporados a los mercados y más pronto de lo que se espera.

En términos generales, Latinoamérica o América Latina es la denominación que recibe la veintena de países y las nueve dependencias de América en los que se habla español, portugués y francés, que son lenguas romances derivadas del latín, pero también hay una docena de islas de habla inglesa y holandesa, a los que erróneamente se les incluye por ser países no latinos. Sin embargo, habría que recordar que el término América Latina fue utilizado por primera vez en 1856 por el filósofo chileno Francisco Bilbao y por el escritor colombiano José María Torres Caicedo en su poema "Las dos Américas". Incluso este término fue apoyado por el imperio de Napoleón III durante la invasión francesa a México como forma de incluir a Francia entre los países con influencia en América, y especialmente para excluir a los anglosajones.

Carlos Slim quien es visto como un moderno conquistador y cuya presencia se extiende ya a casi todo el continente, es un apasionado de la historia y las culturas latinoamericanas.

Está consciente de la enorme tarea que representa contribuir al desarrollo de la mayoría de estos países, muchos de los cuales enfrentan problemas de estabilidad social y política. No obstante todo esto Slim habla con convicción de sus retos para el futuro a sabiendas de que, además, las veinticuatro horas del día está compitiendo; por la mañana con las compañías estadounidenses, por la tarde con las europeas y por la noche con las asiáticas:

La expansión

Mi prioridad es crear el capital físico y humano en nuestros países de Latinoamérica. Ése es mi reto. Eso es en lo que más estoy involucrado e interesado en este momento: salud, nutrición, educación de la salud, trabajo e infraestructura física. Eso significan nuevas obras como aeropuertos, puertos, caminos, carreteras, plantas de energía, energía, telecomunicaciones, etcétera y hogares, y es lo que estoy intentando hacer dentro de los siguientes años.

Desde que dejó en sus herederos la administración de sus empresas dentro y fuera de México, Slim se ha ido concentrando en este reto, tratando de ayudar y apoyar con acciones y participando a través de fundaciones y empresas que ha venido creando y mediante millonarias inversiones.

Creo que la pobreza no se puede enfrentar a través de la donación de limosnas. No puedes luchar contra la pobreza a través de caridad y programas sociales. La pobreza la enfrentas sólo con una buena educación y buenos empleos. El empleo es la única forma de luchar contra la pobreza; en el pasado, el problema de la pobreza era un problema ético, un problema moral, un problema de justicia social. Hoy, en esta nueva civilización, luchar contra la pobreza es una necesidad económica. Si no luchamos contra la pobreza no nos vamos a desarrollar. En el pasado había esclavos. Luchas por la tierra, por el suelo y la gente trabaja para nada. Ahora no necesitas el trabajo físico, necesitas conocimientos, trabajo que use tus capacidades, y tus habilidades, y es por eso que necesitas tener educación, capital humano. De eso estoy convencido y para eso estoy trabajando. Y en eso es en lo que más estoy interesado.

Slim ha propuesto una alianza latinoamericana de ricos contra la pobreza. Junto con la mayoría de los empresarios más poderosos de la región ha dado los primeros pasos para constituir una sociedad para el financiamiento del desarrollo latinoamericano en la que participarían inversionistas, bancos privados, los mercados de valores, quizá los bancos de desarrollo y las instituciones financieras mundiales.

Desde su percepción el Consenso de Washington no rindió los frutos esperados. Durante dos décadas la región presentó un crecimiento de cero por ciento y hubo muchos periodos de "zig zags". Varios de sus postulados son muy buenos —dice Slim— pero otros son procíclicos e insostenibles.

Durante los años dorados de la "reaganomics", y, por supuesto, de los "Chicago Boys" —cuando se desató la mayor crisis de deuda— surgió el Consenso de Washington, término acuñado por el economista inglés John Williamson quien recogió los postulados de ese plan económico en un libro publicado por el Institute of International Economics de Washington y en el que se recopilaron las conclusiones de un medio centenar de economistas de Europa, Estados Unidos y América Latina, quienes analizaron las experiencias de las políticas de ajuste y de reforma estructural implementadas en muchos países, principalmente los del llamado Tercer Mundo, que siempre han sido los países más endeudados.

El Consenso de Washington se integró en parte, con los programas implementados por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo y las principales agencias económicas y financieras del gobierno de Estados Unidos.

Los diez mandamientos de ese programa consistían en lo siguiente: disciplina fiscal, inflación, gasto público, reforma fiscal, tasas de interés, tipo de cambio, política comercial, inversión extranjera directa, privatizaciones y desregulación.

En términos estrictos el Consenso de Washington era un verdadero recetario del neoliberalismo y con él comenzaban a brotar los gérmenes de la globalización.

Algunos analistas llegaron a catalogar las medidas de dicho consenso como "draconianas" en referencia al personaje de la antigua Atenas, Dracón, quien fue el primero que escribió de leyes en el siglo séptimo antes de Cristo.

Lejos del Consenso de Washington, para Carlos Slim una de las opciones para sacar a Latinoamérica de sus rezagos es realizar mucho más inversión social en la región.

A partir de ese concepto, a finales de 2005 Slim arrancó su nuevo proyecto empresarial mediante la Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina (IDEAL), con una inversión inicial de alrededor de 800 millones de dólares para impulsar la adquisición, administración, construcción, explotación y desarrollo de obras viales, energéticas, hidráulicas y todo lo referente a la infraestructura para el desarrollo de los países en la región.

La estrategia consiste en asociarse con inversionistas locales en cada uno de los países latinoamericanos que presentan grandes necesidades en materia de desarrollo de infraestructura y que constituyen un potencial de negocio importante.

La expansión

En esta tarea titánica Slim ha logrado aglutinar en su entorno a reconocidos especialistas con experiencia empresarial y en la administración pública como el exsecretario de Hacienda, David Ibarra Muñoz; a Fernando Solana Morales, exdirector de Banamex, exsecretario de Educación y de Relaciones exteriores; a Daniel Díaz Díaz, exsecretario de Comunicaciones y Transportes.

Para Ignacio Ponce de León, quien fue Director de Análisis del área de investigación para deuda en mercados emergentes del banco de inversión JP Morgan Chase de Nueva York entre 1995 y 2005, Slim es un verdadero "genio".

Slim ha estado comprometido con América Latina, e incluso reconoce que después del boom de la bolsa se quedaron muchos activos huérfanos, sus patrocinadores decidieron abandonarlos, por lo que el empresario mexicano tiene el compromiso y la visión, además de poseer el capital y la capacidad para derivar beneficios. "Simplemente Slim —dice Ponce de León— puede ver valor en las empresas donde nadie más lo ve." Todavía, antes del 2000, añade, nadie esperaba que Slim fuera el gran jugador de las telecomunicaciones en América Latina. "Creíamos que iban a ser los desarrolladores de tecnología, no los administradores de servicios."

Los primeros pasos en la región se dieron a través de sus empresas América Móvil y Telmex, pero partir del 2005 las empresas de Slim en Latinoamérica se comenzaron a expandir y consolidar financiándose en los mercados financieros internacionales.

Si bien Telmex está dentro de las diez empresas latinoamericanas mejor posicionadas con un valor de mercado calculado en alrededor de 15 mil millones de dólares, América Móvil triplica en su valor a Telmex, es un verdadero monstruo que no sólo opera en la mayoría de los países de Latinoamérica sino que además se ha expandido a Estados Unidos a través de esquemas de comercializadoras, esta compañía es una de las cinco operadoras de teléfonos móviles o celulares del mundo por su número de clientes.

Ahora Slim, aparte de las telecomunicaciones, se ha dado a la tarea de, a través de IDEAL, adquirir, crear y administrar empresas dedicadas a la infraestructura en América Latina, por lo menos los proyectos de inversión en los países de Centro y Sudamérica superan los 100 mil millones de dólares para el 2015, principalmente por la construcción de obras de infraestructura como centrales hidráulicas, energéticos, autopistas y puentes.

Para el impulso de sus proyectos creó Carso Infraestructura y Construcción (CICSA), una empresa que creó en sólo dos años y que es del tamaño de ICA (Ingenieros Civiles Asociados) la que tardó medio siglo en dimensionarse. Otras empresas de CICSA son Swecomex y PC Construcciones, especializadas

en construcción de plataformas petroleras y todo tipo de obras relacionadas con el sector energético.

Indudablemente hay mucho por hacer en la gran mayoría de los países de la región. Rebeca Grynspan, directora para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), al hablar sobre la pobreza y la desigualdad, advierte que "estamos entrampados porque no crecemos para reducir la pobreza. Actualmente hay 200 millones de pobres pero sólo serían 100 millones si se hubieran mantenido las tasas de desigualdad de los años sesentas".

Otra agencia de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la FAO, ha hecho notar la realidad latinoamericana al mostrar el siguiente indicador: 53 millones de personas, que equivalen al 10% de la población, no tienen acceso suficiente a alimentos, mientras la desnutrición crónica afecta a diez millones de niños.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), también ha advertido que si no se actúa pronto promoviendo más inversiones inevitablemente se provocaría que diez millones más de latinoamericanos caigan en la indigencia y un contingente similar pasaría a la condición de pobres.

Rebeca Grynspan propone que para revertir esta situación es necesario invertir más en educación. ¿Cómo vamos a construir un proyecto común de sociedad si no nos conocemos? Para empezar —dice— hay que incentivar la educación de los trabajadores menos calificados, capacitar mejor a los profesores, ver a la educación como una cadena indivisible que empieza en la educación preescolar, pasa por la básica y secundaria y termina en la educación universitaria y técnica.

En cuanto a la protección social —prosigue Grynspan— sólo el 50% de los trabajadores en América Latina tiene alguna cobertura de protección social. Se necesitan sistemas sociales más integrados basados en los principios de universalidad, eficiencia y solidaridad; sistemas solidarios que combinen sistemas contributivos y no contributivos. Habría que agregar a esto que 25% de los jóvenes de los países de esta zona ni estudia ni trabaja y muchos vienen de familias desarticuladas.

Respecto a la relación Estado y sociedad, y sociedad y mercado, "las características de las familias han cambiado, pero muchos de estos cambios requieren de mercados más flexibles de trabajo pero que no impliquen desprotección social, es por eso —puntualiza Grynspan— que dentro de la gobernabilidad económica tenemos políticas sociales pre mercado y post

La expansión

mercado pero no tenemos políticas de equidad en el mercado, que habría que enfrentar con regulaciones correctoras”.

“A partir de las nuevas inversiones tanto privadas como estatales en la mayor parte de los países latinoamericanos, la región ha mostrado una ligera tasa de crecimiento de alrededor de 5% e inclusive ha disminuido la deuda externa, ha disminuido el desempleo y un mayor número de empleos es asalariado. Si bien la pobreza también es un poco menor —40% de la población está bajo el nivel de pobreza— es indudable que apenas hemos llegado al final de la primera década del presente siglo al mismo nivel de los ochentas lo que significa que le tomó a América Latina más de 25 años para recuperarse de la crisis de esa década.”

Ante el interés que ha despertado América Latina entre los inversionistas en los últimos años, Grynspan considera que el principal desafío es “cómo administrar esta bonanza, cómo invertir con seriedad para asegurar un crecimiento a largo plazo. Un aspecto importante, insiste, es cómo potenciar la apertura comercial que se está dando a distinto ritmo en los países para que produzca un crecimiento y un aumento del bienestar más acelerados, ya que un estudio en 16 países de la región demostró que el impacto de la apertura comercial sobre los niveles de pobreza ha sido muy pequeño”.

Para la economista, América Latina necesita diversificar mercados y productos, fortalecer las cadenas productivas y generar mayor valor agregado con énfasis en las PyMEs, las pequeñas y medianas empresas que deben estar preparadas para ser “jaloneadas”.

Frente a la realidad latinoamericana se puede analizar la situación de otras naciones que presentan una mayor y mejor estabilidad social y un vigoroso proceso educativo, económico y cultural.

Un dato importante por subrayar con base en los Indicadores del Desarrollo Humano, son algunas cifras muy significativas, que nos hacen reflexionar sobre lo que hace mucho tiempo se denominó “la riqueza de las naciones”.

Lo primero que sorprende es que Noruega, que es el país con mayor desarrollo humano, tiene un Producto Interno Bruto que equivale a menos del 30% del PIB de México, o sea tres veces menor que el mexicano; también es 70 veces menor que el de Estados Unidos y cinco veces más pequeño que el de Brasil. Esos datos rompen con el mito de que solamente los países desarrollados pueden lograr grandes economías y riquezas, puesto que entre los diez primeros países en Desarrollo Humano se encuentra Islandia, con apenas un PIB que es del 1.5% del de México y algo inexistente frente al PIB de Estados Unidos.

Desde luego que las comparaciones provocan distorsiones y por lo regular se incurre en dislates y falacias, aunque conviene rescatar algunos datos. Por ejemplo, un estudio de la revista *Time* que indica que en América Latina la mejora económica durante el siglo xx fue más clara a pesar de numerosos altibajos. Dicho análisis se realizó a partir del valor de calcular la renta en paridad del poder adquisitivo, a principios del siglo pasado la renta media de toda Latinoamérica era aproximadamente el 15% de la de Estados Unidos y a principios del siglo xxi representa el 20%. El atraso es todavía brutal y la convergencia ha sido todavía mínima.

Por supuesto que es sorprendente y escandaloso que en pleno siglo xxi una gran parte de la población mundial viva en condiciones de pobreza, es decir, que muchos seres humanos no tengan acceso a los bienes básicos que aseguren su subsistencia (alimentos, vestido y vivienda) y aunque existen diferentes criterios, siempre relativos a la hora de definir la pobreza, las cifras que se suelen manejar son demoledoras.

Para los gobiernos y para los inversionistas es un verdadero desafío revertir la situación actual de Latinoamérica. Las empresas de Carlos Slim están presentes, hasta ahora, en 17 países de la región. En la última década sus empresas han invertido en todo el mundo 60 mil millones de dólares. Es el grupo empresarial que más inversiones ha realizado en el planeta en los últimos diez años comparado con las cifras del Banco Mundial.

Como él, muchos otros hombres de empresa han puesto más énfasis en América Latina. A partir de 2003 se llevó a cabo en Ixtapa, uno de los principales puertos del Pacífico mexicano, la primera cumbre de los hombres más ricos de Latinoamérica para analizar la situación económica y social de los países de la región.

El cónclave aglutinó a 32 de los hombres de negocios más poderosos de la zona, ante ellos habló el expresidente de España, Felipe González, considerado uno de los mejores estadistas del siglo xx, cuyas reflexiones políticas siempre van acompañadas de un análisis sereno de las distintas coyunturas del momento.

Los magnates tuvieron la oportunidad de escuchar la opinión reflexiva de un hombre de Estado alejado del poder político. "Ningún país emergente —les recordó González a los ahí reunidos— se convirtió en país central, y España no es excepción, sin realizar la liberalización comercial con equidad social y distribución de la renta."

Un año después se llevó a cabo en Santo Domingo, República Domi-

La expansión

nicana, la segunda cumbre donde el futurólogo Alvin Toffler fue el invitado especial para hablar ante los hombres de negocios y sus herederos.

La tercera cumbre convocada por Carlos Slim y el venezolano Gustavo Cisneros tuvo lugar en Buenos Aires, Argentina. Los anfitriones fueron Paolo Rocca, Federico Braun y Alfredo Román, se extrañó, desde luego, a los Pérez Companc y a los Fortabat.

Vendría en 2009 un cuarto encuentro en Cartagena, Colombia, a la que los medios llamaron la "cumbre de los millonarios". Los anfitriones en esta ocasión fueron el magnate Julio Mario Santo Domingo y el banquero Luis Carlos Sarmiento. Intercambio de experiencias y conocimientos. "El propósito de la reunión —expuso Sarmiento— es que, como ahora con la globalización los problemas de todos nuestros países son similares, entonces tratamos de buscar y analizar soluciones comunes a problemas comunes, ahora agravados por la recesión económica."

El "club de los millonarios" como le llaman a los poderosos hombres de negocios de América Latina está integrado, entre otros, por el empresario venezolano Gustavo Cisneros, accionista principal de la cadena televisiva hispana más grande en Estados Unidos (Univisión) y dueño de diversas empresas de telecomunicaciones y afines, siendo las más importantes Venevisión International, Venevisión Productions y Movida en Estados Unidos, y Venevisión y Cervecería Regional en Venezuela, todas agrupadas bajo la tutela del emporio Organización Cisneros. Además, es dueño del equipo de beisbol venezolano Los Leones de Caracas. Las empresas del magnate venezolano operan en más de 50 países en Latinoamérica, Asia y Europa. Sólo en Estados Unidos, 35 mil personas trabajan para el conglomerado y, quien según *Forbes*, es el número dos en la lista de los multimillonarios latinoamericanos.

También forman parte de este selecto grupo los empresarios brasileños Marcelo Odebrecht, dueño de la organización Odebrecht, que ha modernizado la construcción, petroquímica y recientemente la bioenergía así como la creación de servicios para la industria petroquímica; el multimillonario Joseph Safra y su hermano Moisés quienes han sembrado bancos como si fuera trigo por todos los continentes; y el argentino Carlos Miguens Bemberg, descendiente de la acaudalada familia Bemberg de inmigrantes alemanes, y que también ha sido el Presidente de MBP International, y actualmente es el Presidente de MB Holdings y Agropecuaria Cantomi. Bemberg tiene además una participación muy activa en la industria minera argentina, siendo el director de Patagonia Gold S.A. desde sus comienzos fue el anterior director de Minera El Desquite. Podemos mencionar también al empresario alemán

nacionalizado argentino, Alberto Roemmers, fundador y propietario de los Laboratorios Roemmers, empresa líder en volumen de facturación, prescripciones y unidades vendidas en el mercado farmacéutico de Latinoamérica; Federico Braun, empresario del Grupo de Importaciones y Exportaciones de la Patagonia, Paolo Rocca, presidente del grupo Techint, CEO de Tenaris (líder mundial en la producción de tubos de acero sin costura, con presencia en diversos países del mundo) y presidente del consejo de administración de Ternium (fabricante de diversos productos de acero plano).

En Ecuador tenemos a Álvaro Noboa, el hombre más rico de su país, quien ha sido candidato para la presidencia de la República en cuatro ocasiones (1998, 2002, 2006 y 2009) y en las elecciones del 2007 logró obtener el cargo de Asambleísta Nacional. Como empresario Alvaro Noboa controla el Grupo de Empresas Noboa y la Corporación Noboa, con más de 110 compañías en Ecuador y alrededor del mundo, incluidas oficinas en Estados Unidos, Amberes, Roma, Japón, Argentina y Nueva Zelanda. En Colombia están Julio Mario Santo Domingo, el empresario cervecero más importante de la región; el banquero Luis Carlos Sarmiento Angulo y el industrial Carlos Julio Ardila. En esta lista debemos incluir al empresario chileno Andrés Lucsik, el mayor comerciante del sector de alimentos y bebidas envasadas o deshidratadas de ese país.

De los mexicanos que han asistido a estas reuniones destacan el magnate Lorenzo Zambrano, dueño de la cementera más grande de Latinoamérica que tiene industrias alrededor del mundo, principalmente en China. También está María Asunción Aramburuzavala, heredera del imperio cervecero mexicano que exporta a todos los continentes. Emilio Azcárraga Jean, heredero del consorcio de medios de telecomunicación más grande de Latinoamérica y de la cadena televisiva más importante de habla hispana. Ricardo Salinas Pliego, millonario comerciante de la industria de muebles y blancos, banquero y dueño de una cadena de televisión mexicana que se ve en todo el país.

La recesión que envolvió a Estados Unidos y arrastró a todo el mundo, pero de manera especial a los países latinoamericanos, encendiendo los focos rojos en el tablero de los inversionistas. Por un lado, esta crisis se dio en el contexto de la sucesión presidencial en la Casa Blanca. Barack Obama sucesor de George W. Bush heredaría el país más poderoso del planeta en bancarrota. Los analistas de Wall Street y de la City, como se le conoce al distrito financiero de Londres, desde un principio advirtieron que Estados Unidos

desde un año antes ya presentaba los síntomas de una depresión económica mucho mayor a la de 1929. Obama se vio forzado a instrumentar un plan de reactivación económica de emergencia por un monto de 500 mil millones de dólares a la industria, un tercio de esos recursos, se anunció, se destinarían a proyectos de infraestructura para generar empleos. El plan incluiría proyectos de construcción y rehabilitación de caminos, puentes, sistemas de transporte, ferrocarriles, escuelas, plantas de tratamiento de agua e infraestructura de redes de telecomunicaciones de banda ancha entre otros.

El sistema bancario lo mismo que las más poderosas firmas de las más emblemáticas empresas multinacionales de origen estadounidense presentaron los peores índices en sus finanzas, a lo que se sumaron grandes fraudes financieros derivados de la manipulación en las cuentas tanto en la Bolsa de Valores de Nueva York como en bancos y fondos de inversión. A este sombrío panorama hay que agregar las demandas de millones de ciudadanos que exigían devolución de impuestos y quiebras en los sistemas de ahorro e hipotecas.

En el contexto mexicano todos querían escuchar a Carlos Slim, a quien muchos consideran un gurú de las finanzas. El magnate aprovechó los foros a donde era convocado para hablar de esta crisis global.

Slim criticó el mal manejo de la economía por parte del gobierno estadounidense. A su juicio Washington actuó un poco tarde y cometió algunos errores, "ojalá y sean chicos los errores, y ojalá no que se cometan los grandes errores". Desde su percepción el gobierno empezó comprando activos, lo que para él "eso fue un error", no solamente —expuso— se hizo una pésima selección y en México teníamos ya la mala experiencia del Fobaproa, y Estados Unidos incurrió en ese error que tarde o temprano se vuelve una cantidad inmanejable porque serían trillones de dólares los que tendrían que estarse comprando.

"Debajo de todo esto, en mi opinión, hay una mala regulación y una peor supervisión. Hablo a nivel mundial."

Para Slim "esta crisis nos va a permitir encontrar soluciones estructurales de a de veras, no sólo a México, sino a Estados Unidos... estuvimos por algún tiempo preocupados por la gripe aviar y nos llegó la pandemia financiera de Estados Unidos".

Fue entonces que Slim refirió que con esta crisis no tardarían en surgir numerosos genios, pero también muchos Rambos financieros, a los que no les interesa ni ganar la guerra, ni tener el poder, pero les interesa estar en la guerra...

[...] Lamentablemente estamos viviendo una situación muy especial que, desgraciadamente no va a durar un año, va a ser más larga. No hablo del mercado de valores, hablo de la economía real, y hay que tomar medidas para evitar los efectos en esa economía real. Hay que tener muy presente en todo esto al deudor, que no vuelva a pasar lo del Fobaproa, donde el deudor acabó perdiendo sus casas porque se vendieron las hipotecas a 11 o 12 centavos a grupos que lo que querían era cobrar, en lugar de darle al deudor... En nuestro caso no es importante si el PIB crece dos, uno o menos uno por ciento, de hecho no creo que el crecimiento del PIB sea ni significativo en estas condiciones y que seguramente será muy malo, lo que hay que cuidar es la masa salarial y sobre todo el empleo.

Mientras la recesión comenzaba a causar estragos por todos los países del mundo y en México el debate se iba cocinando a fuego lento, Carlos Slim, que había sido uno de los invitados especiales del Senado de la República para participar en el "Foro México ante la crisis qué hacer para crecer", calificó a la crisis global como la peor, aún peor que la de 1929. El escenario planteado por Slim fue más que preocupante. "No quiero ser catastrofista —había dicho el magnate— pero será una situación delicada y habrá que estar preparados para enfrentarla para que después no estemos llorando."

El Producto Interno Bruto se desplomará, habrá niveles de desempleo nunca antes vistos, la quiebra de un buen número de empresas, el cierre de comercios e inmuebles vacíos.

Los argumentos de Slim ante la crisis fueron, entre otros, que a raíz del debilitamiento económico recurrente una de las más afectadas ha sido la clase media, pues ésta se ha hecho más chica porque la gente no tiene ingresos, además —continuó— cuando no prosperan las iniciativas fiscales en el Congreso el gobierno trata de compensar estos recursos a través del aumento de los energéticos, del gas o de la electricidad.

"En este sentido no se deben utilizar los monopolios del Estado con fines recaudatorios, pues éstas deben ser empresas que se manejen con autonomía."

En el contexto político, los señalamientos de Slim ante los senadores fueron asumidos como una confrontación con el presidente Felipe Calderón quien días antes en sus giras de trabajo por el país había lanzado una andanada de críticas y descalificaciones hacia los que auguraban un sombrío futuro para el país, y a quienes llamó catastrofistas.

La expansión

Slim no se inmutó a sabiendas de que su relación con el presidente Calderón siempre ha sido cordial, pero algunos de sus competidores aprovecharon la oportunidad para emprender una campaña mediática en su contra utilizando a periodistas, académicos y políticos identificados con uno de esos grupos.

El siguiente es el texto íntegro de la polémica intervención de Carlos Slim ante los legisladores, realizada el 9 de febrero de 2009:

Gracias, buenas tardes, me da muchísimo gusto y me honra estar con ustedes en este foro tan importante.

No había un antecedente, creo, desde 1931, cuando la Gran Depresión, en la que hubo esa unidad entre el bloque revolucionario del Congreso, con las cámaras de Comercio e Industria, ésa fue una reunión, una alianza importante, que se formó y que permitió, con las políticas públicas que en ese momento se adoptaron, crecer 6.2% de 1932 a 1982.

Ese crecimiento sostenido durante tantos años ha sido espectacular, era el famoso "milagro mexicano", y fue una transformación enorme que el país logró gracias a esos esfuerzos y a esas políticas públicas en las que se hicieron políticas de Estado que permanecieron por tantos años.

Da pena que desde 1982, después de la gran crisis de la deuda externa, hayamos crecido cero en términos de per cápita, no es mediocre, es cero, que es mucho peor que mediocre, sobre todo si tomamos en cuenta la población que se ha expulsado.

Es cero por ciento, incluyendo a los mexicanos que han tenido que irse por no encontrar posibilidades de trabajo en este país.

Ese 82, esa gran crisis de deuda externa tuvo varias razones; una era, quizás, los gastos públicos importantes.

Otro, sin duda, fue la disponibilidad de petrodólares, la disponibilidad de financiamiento, de crédito, que permitió endeudarse en forma excesiva. Pero la puntilla y la causa fue externa, fue la tasa de interés al 21%.

Comprenderán que en una economía, en una empresa o en una persona normal, que le sube cuatro veces el costo del financiero, tiene que entrar en problemas.

Y de ahí de esa deuda externa con varios fines, entre ellos cobrar, vino el plan y el modelo del Consenso de Washington, modelo que tiene varias virtudes, pero cuyos defectos hemos sufrido durante tantos

años y que, por supuesto, los países en desarrollo no los contemplan, no les hacen caso.

Hemos visto que en estos abusos que ha habido al Fondo Monetario, los tecnócratas, los académicos, los dogmáticos e ideólogos, brillaron por su ausencia; en ningún momento dado llamaron la atención.

Lo más cercano fue la exuberancia irracional de los mercados de diciembre de 1996, de Greenspan, cuando el índice era seis mil 500 y luego se fue hasta 13 mil.

Bueno, eso es una situación realmente clara, hay que tener una visión de largo plazo hacia adelante, pero hay que saber lo que ha ocurrido en el pasado.

No hay soluciones simplistas al desarrollo sostenido, el país pasó de ser una sociedad agrícola y rural a una sociedad urbana e industrial, ahora hay que pasar a ser una sociedad terciaria: de servicios, tecnológica, de conocimiento, y tener contemplado qué es lo que esta sociedad y sus nuevos paradigmas reclaman, para irnos en esa dirección.

Me dio mucho gusto, en la inauguración del foro, no sólo el foro mismo, sino las palabras del presidente del Congreso, el diputado César Duarte, que dice: "Hay que revisar una revisión estructural del modelo y rediseño del sistema financiero", es lo que hace falta.

También el presidente del senado habló de propuestas y compromisos y también habló de cambios estructurales para mejorar la productividad y la competencia, lo cual es indiscutible, que son dos argumentos fundamentales en toda esta situación que estamos viviendo.

Esta crisis que se inicia en los noventas, que trata de frenar Greenspan con su exuberancia irracional, en 2000, 2001, hay un susto por la destrucción de riqueza de esa época y vienen una serie de políticas excesivas, agresivas, laxas, monetaria, fiscal, que hicieron que esa crisis, que se estaba corrigiendo en el 2001, que empezó a corregirse en 2000, 2001, 2002, se saliera de toda proporción y nos lleve a lo que estamos viviendo hoy.

En donde el gran epicentro es la gran crisis de las instituciones financieras por los excesos, los grandes excesos que tuvieron en sus políticas liberales, neoliberales, con falta de todo sentido de cuidado, yo diría que principalmente el gobierno de Estados Unidos, y obviamente las consecuencias vienen en las decisiones de la falta de regulación y de supervisión de las instituciones financieras internacionales, creando nuevos instrumentos y derivados en que su factor

principal es lo que llaman apalancamiento, o sea, la posibilidad de hacer con un peso, 20, 30 o 50.

Por ejemplo, para comprar commodities (mercancía), había que dar cinco por ciento de garantías, para comprar derivados no se daba garantía, entonces se multiplicaba por cientos los riesgos, y esto es lo que estamos sufriendo.

Fue la especulación con el petróleo, la especulación con los alimentos, que afortunadamente se vino abajo, los commodities en general, porque no había que dar nada y se creó una serie de jugadores, apostadores, neófitos, muchachos que llegaban creyendo que todo iba a ser para arriba para siempre, y apostaban y apostaban, y bueno, esto es lo que estamos pagando.

Pero, lo grave es que, aunque el epicentro es Estados Unidos, las grandes consecuencias o más consecuencias se están teniendo afuera, por ejemplo, Japón.

Mientras Estados Unidos cayó 3.8, el PIB (Producto Interno Bruto), en Japón cayó ocho; en Alemania ocho, en Japón por ahí, o nueve, el último trimestre.

Estamos en el momento, yo diría. Ya pasó el 29, estamos viviendo el 30, hay que evitar el 31, 32 y 33, hay que evitar que ese mercado financiero —que no se ha logrado estabilizar y que no ha logrado o no se ve que se esté estabilizando, y que, por supuesto, a través del crédito contamina la economía real— no colapse el mundo económico como lo hizo en aquella ocasión y como se ve que lo está haciendo, en muchos sentidos, en este momento.

Es desmedido el crecimiento del desempleo, se habla de dos dígitos, España ya está también en dos dígitos y altos; Japón, Alemania, todo el mundo está decreciendo mucho.

Nuestros países tienen la fuerza, nuestros países, hablo de Latinoamérica, tienen la fuerza de la mejor en los términos del intercambio en estos últimos años; nosotros, el petróleo; otros países, el sorgo; otros, el trigo, etcétera, y tenemos los minerales.

Tenemos una fortaleza económica, nuestros países, que tenemos que cuidar y aplicar con mucho cuidado para evitar estos colapsos físicos.

No cabe duda que el Producto Interno Bruto mexicano se va a desplomar, se va a caer, va a ser negativo, ya desde el último trimestre del año pasado; no sabemos cuánto dure, pero va a ser muy fuerte el efecto.

Ahí es donde digo: el PIB va a ser negativo, va a ser sustancialmente negativo por la caída del petróleo y de la exportación, entre otras

cosas, y las consecuencias también internas, pero hay que cuidar el empleo.

No hay que preocuparnos si es menos dos o menos uno o cero, hay que cuidarnos cuál es la masa salarial, cuál es el empleo, y hay que establecer, como el acuerdo nacional que encabezó el presidente de la República (Felipe Calderón Hinojosa), buscar medidas que protejan el empleo y el ingreso familiar, eso es lo fundamental que hay que hacer en este momento.

A mí me da gusto que en ese acuerdo se retomó lo que todos estos modelos y esas ideologías y esos dogmatismos y doctrinas, que estuvimos viviendo tantos años, desde 1983, pero, sobre todo, cuando el Consenso de Washington empieza a aplicarse con más firmeza en nuestros países, nos ha mantenido con crecimiento cero.

Yo creo que la gran bondad que estamos teniendo, al igual que ocurrió en esa reunión con el bloque revolucionario del Congreso, es que nos estamos volcando a la economía interna, ya nos estamos dando cuenta que no todo es pensar afuera.

Pensábamos que la inversión extranjera es maravillosa, parece que fuera donativo, la inversión extranjera no es un donativo, la inversión extranjera viene porque estamos ofreciendo buenas utilidades.

Las empresas modernas son como los viejos ejércitos, los ejércitos conquistaban territorios y cobraban tributos, las empresas conquistan mercados y cobran dividendos, royalties o regalías, transferencias de equis y de ye y de zeta.

O sea, hay que volcarse a la economía interna, obviamente necesitamos inversión extranjera y adoptar tecnología y tal, pero tenemos que volcarnos a la economía interna, cuidar mucho nuestra economía interna.

Impulsar las PyMEs, la pequeña y mediana, bajar la mortalidad empresarial, impulsar en México y no lo digo por nosotros, existen empresas fuertes que compiten internacionalmente. No hay países fuertes sin empresas fuertes.

Si los países no tienen empresas fuertes, están volviéndose neocolonias, de alguna forma necesitan tener la fuerza no internamente, sino hacia afuera, de poderse proyectar.

Por eso vemos países que han impulsado mucho a las empresas fuertes en su transnacionalización, inclusive con impulsos fiscales, como es España, que les da deducible el 75 a 90% de la inversión; Brasil, que apoya con el banco de desarrollo, etcétera.

Necesitamos, y como lo ha hecho Estados Unidos desde la Doctrina Monroe, desde los tiempos de la Colonia, ayudando a la Independencia para controlar las economías y los mercados nuestros hasta la fecha.

Yo creo que es muy importante atender la economía interna, qué bueno que nos volcamos de nuevo a la banca de desarrollo, la teníamos olvidada, la banca de desarrollo es fundamental para el crecimiento de nuestro país.

Tenemos que volver también a hacer infraestructura para mejorar nuestro capital humano, pues tenemos un gran presupuesto.

Ahí va la calidad; es baja calidad, necesitamos modernizarla, mejorar la calidad y pasar ya a la cultura digital, ya no alfabetizar, sino alfabetizar digitalmente a la población.

Necesitamos ser competitivos en esta civilización de conocimiento de la información, etcétera, necesitamos competencia, estoy de acuerdo con la competencia, es muy importante, es como si fuéramos un atleta que no compite con nadie, pues no va a progresar nunca.

Necesitamos usar en la competencia referencias internacionales, qué tiempo hizo esto, cuánto salta en lo otro, cómo juega el beisbolista, cómo el futbolista, qué técnico es el mejor.

Sin duda, tenemos que estar abiertos a la competencia y la globalización no es una alternativa, es una necesidad, es un paradigma esta nueva civilización, aunque en este momento se está retrayendo porque el colapso económico, la falta de empleo, la falta de consumo, la caída de la economía americana y de las economías desarrolladas. Obviamente a los países que exportan les van a bajar sus importaciones, van a bajar los precios de los primarios, como ya bajaron, etcétera, etcétera, entonces va a haber una caída importante del comercio internacional.

Aparte, el comercio internacional se va a caer, se va a caer el empleo, va a haber mucho desempleo, va a subir el desempleo como no teníamos noticia en nuestra vida personal, sólo historia de los treinta.

Se van a quebrar las empresas, muchas chicas, medianas y grandes, van a cerrar los comercios, va a haber locales cerrados por todos lados, los inmuebles va a haber vacíos, y pues es una situación que va a ser delicada.

No quiero ser catastrofista, pero hay que prepararse para prever y no estar viendo las consecuencias después y estar llorando.

Yo creo que, como hicimos en el 31, hay que retomar nuestras decisiones, ver qué modelo necesitamos generar, cómo debe operar, cómo vamos a salir de esta crisis, tenemos que salir de estas crisis más fuertes ¿cómo? Pues creando capital humano y físico, si tenemos un buen capital físico, el capital humano va a ser muy importante.

Se impulsa mucho el empleo a través de las PyMEs, todos sabemos eso, pero también hay que atender nuestro sector agropecuario, que puede estar un poco descuidado, y por supuesto la infraestructura y más rápido y más efectivo y mayor empleo que en la infraestructura y en la construcción misma, la infraestructura, que es fundamental, es el mantenimiento de la infraestructura.

No hay que esperar el plan, el proyecto, la ingeniería ni el derecho de vía, ni el tal, es que se hace de un día a otro.

Las escuelas, hay 30 mil escuelas en mal estado, hay que arreglarlas, hay que modernizarlas, hay que llevar ventanas, baños, techos, y pintura; están realmente deplorables.

Igual hacerlo en los hospitales, en los centros de salud, en las oficinas de gobierno, en las zonas arqueológicas, cuidando la biodiversidad del ambiente, etcétera.

Yo creo que hay una capacidad en México tal de dar empleo intensivo con muy poco dinero, y por supuesto, hay que buscar la combinación del capital público y privado, para impulsar aquellos proyectos que lo justifiquen de esa forma.

Yo creo que tenemos que buscar salir, como decía, más fuertes de esto, a mí me llama la atención que todavía sigan los dogmas, después de 26 años de fracaso.

Todavía encuentran nuevas fórmulas, nuevos culpables para justificar que no es, aunque los que han sido más importantes lo han reconocido, como Williamson.

Yo creo que debemos, además, en esta situación de estos últimos años, hemos hecho chica a la clase media, la hemos afectado mucho.

Buena parte de lo que señalaba el presidente de la Comisión de Competencia, del que es el 30 o 40% de los ingresos, porque no tienen ingresos, la gente no tiene ingreso.

La tercera parte de los estudiantes de la UNAM viven con un ingreso familiar de cuatro salarios mínimos que hoy son 400 dólares ¿es o no es ingreso? Necesitamos mejorar el empleo y el ingreso de la gente.

Se discute muchas veces entre riqueza e ingreso, creo que el que la riqueza sea privada, colectiva, pública, tiene que manejarse con

eficacia para crear más riqueza, y su fruto, que es el ingreso, tiene que tener una mejor distribución del ingreso.

Y vemos cómo fue, sin duda, una de las formas de mejorar la distribución del ingreso es con educación, es con empleo y fuentes de empleo. La educación no solamente tiene la ventaja de formar capital humano, sino que es mejor oferta y el que tiene buena educación tiene mayores alternativas de trabajo.

Todavía faltan varias cosas, pero básicamente insistir en el empleo en México. Yo creo que hay que buscar, sin duda, los capitales nacionales fuertes y competitivos, verse de tú a tú con las transnacionales.

Crear más riqueza pública y que no se usen, cuando falla una iniciativa fiscal en el Congreso, que no se usen los monopolios del Estado para recaudar, para sustituir la recaudación fiscal.

Que no se sume la energía, como se ha estado haciendo, para recaudar fiscalmente, que no se use la gasolina para recaudación fiscal, esas cosas deben estar aparte, deben ser empresas que se manejen con autonomía y fuera del presupuesto, para evitar que cuando no se autoriza un ingreso, no se sume un punto, la red o tal, o tal, se les suben los precios y se tiene esa recaudación.

Por último, les quiero decir aquí, como hay varias cosas que han tenido que ver en lo que dice Estados Unidos, dice: "Buy América", "Compra en América"; el presidente, el secretario, el ministro Sebastián de la industria española, dice: "Y hay algo que nuestros ciudadanos pueden hacer por su país, que es apostar por España, por nuestros productos, nuestra industria y nuestros servicios, apostar por nosotros mismos".

Está empezando a haber nacionalismo económico para el consumo, Estados Unidos, sin duda, ojalá y nosotros no sea "Sale México" "Vendamos México".

Le estoy dejando, por favor, al legislativo información sobre lo que es la competencia a la que se refería el presidente de la Comisión.

Aquí señala que las razones principales, los factores más problemáticos de México son: ineficiencia de la burocracia gubernamental, primero; corrupción, inadecuada infraestructura, regulaciones restrictivas, regulaciones de impuestos, acceso a financiamiento, tax rates, crimen y robo, inadecuada educación de la fuerza de trabajo.

Les dejo esto, que es el tercero, nos tiene en el lugar 60, no es tampoco la ley de Dios, porque en primer lugar está Estados Unidos, ya sabemos que no es el más competitivo del mundo, pues lo que están llenando de productos por todos lados.

Entonces les dejo, por favor, la información y les agradezco mucho su atención, el tiempo y la invitación.

EL SUEÑO AMERICANO

El don de la ubicuidad

NI LOS MÁS feroces críticos de Carlos Slim pueden escatimarle su toque de inversionista o de hacedor de riqueza que genera empleos y bienestar. Todavía a principios de los noventa muchos estadounidenses se preguntaban: ¿quién ese mexicano que todo quiere comprar?

Desde muy joven Slim hizo notar los rasgos de su personalidad, lo que le permitió tener un mayor conocimiento de sí mismo. Su intuición para los negocios puso de manifiesto que contaba con mucha capacidad de insight, lo que le permitió ganar en madurez al asumir las responsabilidades propias, lo cual le llevó a actuar de una forma más libre y congruente de funcionar en el liderazgo de sus negocios.

Lejos de la discusión de que Slim sea el hombre más adinerado de México, la percepción de los estadounidenses es que desde México supo construir su imperio y es visto como un triunfador, porque la manera de generar riqueza no está fuera del alcance de cualquier persona.

Desde muy joven conoció los códigos que rigen a la sociedad estadounidense. Muchos de sus conocimientos sobre cómo operan los negocios en Estados Unidos los aprendió de sus múltiples lecturas en la Biblioteca New York Stock Exchange, donde revisó centenares de libros y archivos sobre temas financieros, a lo que habría que agregar sus habituales lecturas sobre la literatura y la historia estadounidenses, así como su contacto con las elites del poder y el dinero de aquella nación.

Por el peso de sus negocios en Estados Unidos, Carlos Slim se ha proyectado como una persona con una enorme influencia y se ha ganado una importante voz en uno de los más influyentes medios de ese país y el mundo.

La revista *Fortune* ha comparado el perfil de Slim con el de otro de los grandes magnates estadounidenses, John D. Rockefeller. La cadena *CNN* y la revista *Time* lo ubican entre los 25 ejecutivos de las empresas más influyentes del mundo, al lado del brasileño Carlos Ghosn, director ejecutivo de Nissan,

y de los estadounidenses Bill Gates, de Microsoft; Steve Case, presidente de America Online y Jerry Levin, director ejecutivo de AOL; Robert Rubin, director ejecutivo de Citigroup; Michael Dell, director ejecutivo de Dell Computer; Stanley O'Neal, presidente de la financiera Merrill Lynch; Andre Action Jackson, presidente de JFPI Corporation; Rupert Murdoch, presidente de News Corp.; Jeffery Immelt, director ejecutivo del conglomerado General Electric; Oprah Winfrey, la reina de los talk shows matutinos y Andrea Jung, directora ejecutiva de los productos de belleza Avon y el británico sir John Browne, presidente de British Petroleum.

El *New York Post* también lo considera entre los 25 latinos más influyentes en Nueva York en ámbitos como las artes, la moda, la salud, la política, los medios de información y la filantropía.

En esta lista Slim destaca al lado de Virgilio Garza, responsable del departamento de arte latinoamericano de la casa de subastas Christie's, y a Julián Zugazagoitia, director del Museo del Barrio; del diseñador de modas brasileño asentado en Nueva York, Francisco Costa, director creativo de la firma Calvin Klein; de la colombiana Nina García, editora de moda de la revista *Marie Claire*; Rossana Rosado, consejera delegado de *El Diario/La Prensa*; Rosario Dawson, cofundadora de Voto Latino; el puertorriqueño Luis Ubiñas, presidente de la Fundación Ford; la mecenas Yaz Hernández; René Alegría, del grupo editorial HarperCollins; el escritor dominicano Junot Díaz, premio Pulitzer; Lin Miranda, guionista de "In the Heights"; el actor cubano Raúl Esparza; César Perales, responsable del Fondo para la Defensa Legal y la Educación de los Puertorriqueños y Anthony Romero, director ejecutivo de Unión de Libertades Civiles de Estados Unidos y la juez Sonia Sotomayor.

La presencia de Slim en Estados Unidos es cada vez es más importante. Forma parte de la Junta Directiva de la Corporación RAND (Research and Development), organización de investigación sin fines de lucro, que ofrece asesoría y soluciones en todo el mundo, sobre asuntos de política y comercio, entre otros temas.

Es un fuerte impulsor de la Fundación Clinton que encabeza el ex-presidente Bill Clinton, a la que destinó un fondo de 100 millones de dólares para combatir la pobreza en Latinoamérica.

De la misma manera Slim es un importante colaborador del Fondo Mundial para la Naturaleza, a la cual otorgó fondos por 100 millones de dólares para preservar la biodiversidad de México en 17 áreas naturales agrupadas en seis regiones del país. El Fondo Mundial para la Naturaleza (World Wide Fund for Nature) es la más grande y respetada organización conservacionista independiente del mundo. Su misión es detener la degradación del

ambiente natural del planeta y construir un futuro en el cual los seres humanos convivan en armonía con la naturaleza.

La WWF cuenta con unos 5 millones de miembros y una red mundial de 27 organizaciones nacionales, 5 asociadas y 22 oficinas de programas, que trabajan en más de 100 países. La sede internacional está ubicada en Suiza y la sede para América Latina se ubica en Estados Unidos.

Para los estadounidenses no fue extraño que el secretario general de la Organización de las Naciones Unidas, Ban Ki Moon invitara a Carlos Slim a una junta de notables para el asesoramiento sobre el cambio climático.

Tampoco sorprendió que a mediados de 2009, Slim recibiera la "Medalla del Presidente", de la Universidad George Washington, por la labor filantrópica que realiza a través de las diversas fundaciones que preside.

Este reconocimiento fue instituido desde 1988, y desde entonces dicha medalla ha sido entregada a personalidades como Mijail Gorbachov, Walter Cronkite, al primer ministro israelí y premio Nobel Shimon Peres, entre otros.

Otros galardones recibidos por Slim son el Golden Plate Award, otorgado por la American Academy of Achievement; el World Education and Development Fund; Empresario del año (*Latin Trade* 2003); el Alliance Award 2004, otorgado por Free Trade Alliance; el Hadrian Award (2004), otorgado por World Monuments Fund y reconocido como el Empresario de la Década (*Latin Trade* 2004).

El palmarés de Carlos Slim es impresionante, sus múltiples reconocimientos van de México a Latinoamérica, de Estados Unidos a Europa. En China y Japón hay un inusitado interés de organizaciones no gubernamentales para que en las escuelas públicas se tome como un ejemplo de éxito y perseverancia.

Los medios internacionales enfocan sus reflectores a todo cuanto hace el magnate mexicano. A principios de 2007 cuando el multimillonario Bill Gates visitó a Slim en su oficina para intercambiar puntos de vista sobre el mercado de internet tanto en México como Estados Unidos, el encuentro causó revuelo, principalmente en los medios locales. El fundador de Microsoft visitó la ciudad de México para recibir la condecoración en plata de la Orden Mexicana del Águila Azteca, que es la distinción más alta que el gobierno mexicano impone a un extranjero por servicios prominentes prestados al país. Gates había donado miles de computadoras a las bibliotecas públicas y ofreció asistencia al gobierno mexicano para la atención de enfermedades múltiples como Sida, paludismo, tuberculosis y otros padecimientos comunes en países en vías de desarrollo.

En ese encuentro Gates y Slim conversaron sobre el mercado de la publicidad en internet. Ambos analizaron la necesidad de trabajar juntos para

incrementar la penetración de los servicios que podrían brindar a través de sus compañías. Microsoft y Telmex tienen una alianza para ofrecer servicios de internet y publicidad en México a través de la página www.prodigy.msn. Habría que recordar que Slim rescató de la quiebra al proveedor de servicios de internet Prodigy en 1997, agregándole una interfase en español y elevando su número de clientes de menos de 200 mil a más de tres y medio millones de suscriptores.

La presencia de Slim en Estados Unidos es cada vez más fuerte, con lo cual ha demostrado su toque de inversionista. Por ejemplo, a finales de 2008 adquirió 8% de la compañía Bronco Drilling al hacerse de 2.2 millones de acciones con un monto cercano a los 15 millones de dólares. Esta empresa está dedicada a la producción de plataformas petroleras y tiene contratos para perforar tres pozos en México.

Entre las numerosas inversiones de la familia Slim en Estados Unidos destacan las realizadas a principios de 2009, entre ellas la compra de 29 millones de acciones de Citigroup por parte la casa de bolsa Inbursa por un valor de 150 millones de dólares y la adquisición a través de Inmobiliaria Carso de 300 mil nuevas acciones de la cadena de tiendas de lujo Saks Fifth Avenue, las que se suman a las 25.5 millones adquiridas en 2008.

El grupo de Slim posee acciones en Global Crossing, Office Max, Circuit City, Borders y por si eso no bastara Carso Global Telecom depositaria de la mayoría de las acciones de control de Telmex opera servicios de telecomunicaciones en Estados Unidos, lo mismo que América Móvil que provee servicios inalámbricos en territorio estadounidense. Habría que agregar que el Carso Global Telecom atiende a consumidores de bajos ingresos, principalmente hispanos en Estados Unidos, que tienen muy poco o ningún acceso al crédito.

En un mundo en el que cada día se dispone de menos tiempo, pareciera que Slim tiene el don de la ubicuidad, está presente en todas partes. Puede ser que alguien lo descubra saliendo de una reunión de negocios en Wall Street que encontrarlo en un concierto en el Centro John F. Kennedy para las Artes Escénicas en Washington o dictando una conferencia en alguna universidad estadounidense.

Desde muy joven Carlos Slim ha estado compenetrado de los problemas y la evolución de la sociedad estadounidense. En la década de los sesenta viajó por las principales ciudades de Estados Unidos. Eran los tiempos en los que se debatían las ideas de los pensadores más conocidos del mundo conservador

norteamericano, como Sidney Hook, que provenía de la extrema izquierda, lo mismo que Norman Podhoretz, uno de los gurús de los intelectuales del mundo judío. En esos años el antiguo izquierdista Irving Kristol fundó la revista *The Public Interest*, destinada a renovar la política norteamericana. Hacia el sur, Latinoamérica se hallaba en un estado de turbulencia social, política y económica. Inspirados en la Revolución cubana, los intelectuales querían liberarse de lo que se percibía como décadas de control extranjero a través del dominio absoluto de las oligarquías tradicionales. En Estados Unidos estaba latente la guerra de Vietnam y las protestas universitarias contra ella y los desórdenes callejeros raciales asolaban a ese país. Entonces Fidel Castro y el Che Guevara ganaban más y más popularidad, enarbolando la bandera del socialismo como un sistema más viable. En América Latina se daba paso a la llamada teología de la liberación. "El deber de la Iglesia es comprometerse en el proceso de concientización de las masas populares a conseguir su liberación", sentenciaba el arzobispo de Recife, Brasil, Helder Câmara. En Estados Unidos era la época dorada del soul y apenas se percibía la influencia de los Rolling Stones, la banda de los Manfred Mann y el cuarteto de los Beatles. La música era una especie de catalizador y surgían movimientos como el hippismo. Una herencia importante de los movimientos sociales fue la evolución del papel de la mujer en la sociedad estadounidense. En el Congreso sólo había cuatro congresistas de raza negra y el número de estudiantes negros era ínfimo. También predominaba la represión sexual, la censura literaria y la familia autoritaria. Confusión y frustración, Estados Unidos estaba sumergido en un círculo vicioso, donde la pobreza parecía no tener salida. La efervescencia de los movimientos sociales fueron rompiendo, poco a poco, muchos de los atavismos sociales, políticos, culturales y económicos.

Ése era el mundo con el que se encontró Carlos Slim en su juventud en sus primeros viajes a Estados Unidos.

Como en muchas partes del orbe, Carlos Slim es ahora una de las voces más escuchadas y respetadas en Estados Unidos. Desde luego que no ha estado exento de las críticas de algunos de los más influyentes medios estadounidenses que han elucubrado sobre el papel de las inversiones del magnate mexicano.

La compra de un paquete accionario del más influyente diario estadounidense, *The New York Times*, lo puso en el candelero. Fama, poder, éxito, autoridad, todo se conjuntó en esa operación que para Carlos Slim apenas

representó un desembolso de 250 millones de dólares; una bicoca para su fortuna, pero una compra de acciones de alto impacto social y político.

Las voces se hicieron más fuertes cuando se hizo pública la compra de acciones del *NYT*.

"Muchos magnates extranjeros están comprando barato. Estados Unidos debe habituarse a ello... Vamos a tener todos estos intereses extranjeros como dueños de empresas estadounidenses. Es uno de los fenómenos que aceleró la recesión... Con su participación en el *New York Times*, Carlos Slim básicamente se está proyectando como una persona con enorme influencia en este país, al margen de cómo le vaya a su inversión", hizo notar el reconocido analista Armand Peschard-Sverdrup, del Centro para Estudios Estratégicos e Internacionales de Washington.

George Grayson, académico investigador del College of William and Mary de Virginia, y uno de los más feroces críticos de Slim, no cree que el magnate mexicano interfiera en la política editorial por su compra de acciones en el *NYT*. Eso sí, expresó, "quienes leemos el *The New York Times* todos los días probablemente destapemos botellas de champagne, porque, a menos que consigan capital, estos diarios van a reducir sus servicios".

En consonancia con Grayson, el profesor de sociología de la Universidad de Columbia, Todd Gitlin, señaló que "invertir sin buscar influencia mejoraría la reputación de Carlos Slim... creo que sería tonto de su parte interferir en el periódico... se beneficiaría de una reputación global al estar por encima de una simple interferencia".

Para Alex Jones, profesor de la Universidad de Harvard y autor de *The Trust*, considerada como la biografía definitiva de los Sulzberger y *The New York Times*, la compra de acciones por parte de Slim "es lo más parecido al inversionista ideal, porque Slim es un hombre que ya ha hecho su fortuna y de alguna manera es un empresario como lo fue Adolph Ochs (el patriarca del *NYT*)."

Tom Rosenstiel, del Proyecto de Excelencia Periodística y antiguo crítico de medios en *Los Angeles Times*, la adquisición de acciones por parte de Slim "es la de un fuerte aliado al darles el efectivo que necesitan, para poder reforzar, no debilitar, la posición de la gerencia del *New York Times*".

"Lo que está claro es que el periódico necesita dinero y Slim lo tiene, por ello podría ayudar a rescatar el diario mediante un financiamiento y dándole tiempo para que haga los cambios necesarios para que la empresa siga siendo rentable", fue la opinión de Shannon K. O'Neil, experto en Latinoamérica del Consejo de Relaciones Exteriores de Nueva York.

En ese sentido, la presidenta ejecutiva del *NYT*, Janet Robinson hizo saber que el capital inyectado por Slim a la compañía sería usado de inmediato para refinanciar deudas y darle a la empresa mayor flexibilidad económica.

Mucho antes de 2007 el más influyente diario de Estados Unidos aún reportaba algunas ganancias pero venía arrastrando problemas financieros por la reducción de publicidad lo que provocó recorte de costos, además de la creciente competencia del *Wall Street Journal*, adquirido por el magnate de los medios Rupert Murdoch.

Tiempo atrás los Sulzberger se permitieron en un acto de soberbia, dar lecciones a los Brancroft cuando éstos sucumbieron ante Murdoch, erigiéndose entonces en los valedores de la gran prensa independiente y de prestigio de "toda la vida".

Hacia el cierre del segundo semestre de 2007 la empresa reportó que su utilidad neta trimestral había crecido a 118.4 millones de dólares, u 82 centavos de dólar por acción, frente a los 59.6 millones de dólares, o 41 centavos por título, en el mismo periodo del año anterior.

La venta de la división de medios audiovisuales contribuyó con 66 centavos de dólar a las ganancias por papel de la compañía. *The New York Times* también reportó una pérdida de 29 centavos de dólar por acción por otras ventas de activos, como una imprenta, y una pérdida de 5 centavos por título debido a gastos por depreciación acelerada.

"Mientras nuestros resultados del segundo trimestre reflejaron la debilidad del mercado de publicidad gráfica (...) seguimos moviéndonos agresivamente hacia el desarrollo de nuevos productos, recortes de costos y un reequilibrio de nuestra cartera", informó Janet Robinson en un comunicado.

Lo cierto es que la firma editorial había sido golpeada por una caída en los ingresos publicitarios debido a la migración de lectores hacia internet, así como por la declinación del mercado de la vivienda estadounidense y otros factores económicos.

La crisis había tocado a las puertas del más influyente periódico del mundo y el tercer diario con más circulación en Estados Unidos, con un millón de ejemplares vendidos por día. En términos financieros el 2008 fue muy duro para *The New York Times*. La empresa tenía encima un compromiso de 1,100 millones de dólares de deuda y un crédito por 400 millones de dólares que vencía en mayo, pero en caja se contaba con sólo 46 millones de dólares en efectivo.

Se necesitaba con urgencia una transfusión de dinero para un diario que, por primera vez en su historia, tuvo que recortar plazas en su redacción,

congelar salarios y vender anuncios en primera plana. Para tratar de solventar sus problemas financieros, los dueños del *Times* buscaban con desesperación vender 19 de los 52 pisos del edificio en Manhattan donde se encuentra su sede a una empresa de inversión y gestión y la compañía seguiría ocupando los otros pisos, ya que usaría las ganancias de la venta para pagar parte de sus deudas; entre otros de sus activos puestos en venta se encontraba el equipo de beisbol Medias Rojas de Boston y el periódico *The Boston Globe*. En la vorágine de su crisis los ejecutivos del *NYT* anunciaron el cierre de su filial de distribución City and Suburban, lo que supondría el despido de 550 trabajadores, un 5.4% de su plantilla, además de preparar un plan para reducir el número de secciones y un incremento al precio por ejemplar.

La situación del *New York Times* se volvió insostenible debido a la caída de 70% en el precio de sus acciones, desde un máximo de 12 meses de 21.14 dólares alcanzado en abril de 2008.

Carlos Slim entró al rescate del *NYT* al suscribir acuerdos por 250 millones de dólares con dos de sus compañías: 125 millones de dólares en compra de acciones a través de Banco Inbursa y otro tanto mediante la Inmobiliaria Carso.

El convenio fue la compra de 9.1 millones de acciones clase A para un lapso de seis años con garantías que son convertibles en acciones comunes. Las notas llevan una tasa de interés de 14%, de las cuales 11% son pagaderas en efectivo y un 3% en bonos adicionales. En principio Slim obtendría 6.4% de las acciones.

En base a las cláusulas del convenio Slim no estará representado en la junta del *NYT*, ni tendrá derechos especiales de voto. Pero cuando ejerza las garantías, tendría el 17% de las acciones comunes de la compañía, convirtiéndolo en el accionista mayor, donde los dueños principales son la familia Ochs-Sulzberger con 19% de las acciones de la empresa y con derechos especiales de voto.

A finales de febrero de 2009 según documentación remitida por The New York Times Company a la Comisión de Bolsa y de Valores de Estados Unidos, las empresas de Carlos Slim aumentaron su participación de 6.4% a 7% del capital, a través de múltiples compras de acciones que rondaron los 3.7 millones de dólares por parte de Inmobiliaria Carso.

Antes de que se hiciera pública la inyección de recursos por parte de Slim, las empresas de inversión Harbinger Capital y Firebrand Partners compraron una importante participación en *The New York Times*. Las inversiones de Slim y de esas dos firmas representan juntas más del 30% del capital y superan así el 19% de los Sulzberger. Otro de los accionistas del *Times* es el

fondo T. Rowe Price Group, con 11%, que sería el segundo accionista en importancia.

Algunos analistas consideran que esa inyección de recursos no garantiza una reestructuración del rotativo, debido a la estructura accionaria y al control que ejerce la familia Sulzberger, que a través de la posesión del 90% de las acciones de tipo B, mantienen el denominado súper derecho de voto.

Slim en una entrevista con el *New Yorker* informó que su inversión en *The New York Times* no estuvo motivada por intereses en los contenidos del medio sino en los canales de comunicación que transmiten dichos contenidos, como la televisión, el internet y los teléfonos móviles.

Al cumplirse el primer año de sus inversiones, Slim se planteó ejercer el derecho de compra de sus propias inversiones en el *NYT*, compañía que se vio forzada a suspender el pago de dividendos a los accionistas al no poder ver superada la crisis que envuelve a la mayoría de los medios impresos de Estados Unidos.

Con todos sus aseques el presidente del directorio ejecutivo de The New York Times Company, Arthur Sulzberger, elogió a Carlos Slim como un "verdadero leal al *Times*", en un artículo que publicó en la página de internet de ese rotativo y que formó parte de "Los 100 más influyentes del *NYT* para el 2009".

"Si bien hubiera sido una buena idea que llegara a conocerme y a mis colegas, fue obvio desde el momento en que nos conocimos que Slim era verdaderamente leal al *Times*... Slim es un hombre de negocios muy astuto que comprende las grandes marcas... y muestra un profundo entendimiento del papel que las noticias, la información y la educación tiene en nuestra sociedad mundial interconectada."

Otras de las experiencias de Carlos Slim con los medios se dio con la compra de 1% de las acciones del diario *The Independent* de Londres que edita el consorcio Independent News and Media (INM). La inversión fue de alrededor de 18 millones de euros y dio lugar a muchas especulaciones.

La inversión en este periódico "fue una decisión errónea", admitió el empresario mexicano.

En *The Independent* desde hace años sus principales accionistas se encuentran en pugna. Sir Anthony O'Reilly y su socio Denis O'Brien ejercen una feroz disputa por mantener el control.

La familia de O'Reilly controla 28% del INM, que posee *The Independent*, el *Belfast Telegraph* y periódicos en Irlanda, Australia y Sudáfrica. Denis O'Brien posee 20% de las acciones y sostiene una pugna con O'Reilly quien

detenta el 28%. En los medios ingleses corrió el rumor de que Carlos Slim había adquirido el paquete de acciones de *The Independent* para una presunta negociación con Denis O'Brien, quien es el dueño de Digicel, que es considerado el principal operador de telefonía móvil en la zona del Caribe, y competidor de Slim en esa región.

Pero en medio de las pugnas entre los socios del INM, las acciones de la compañía que edita *The Independent* se depreciaron en 85%. Las acciones que antes se cotizaban en casi 4 euros bajaron su valor a menos de dos dólares en la Bolsa de Londres entre mayo de 2008 y junio de 2009.

Es evidente que Slim no quiere jugar al Ciudadano Kane, como lo están haciendo los grandes magnates de los medios, Ted Turner y Rupert Murdoch, los Anthony O'Reilly y Denis O'Brien, quienes ansían ser hombres llenos de poder a la manera de William Randolph Hearst.

ANEXOS

ANEXO 1

El Libro Blanco

Privatización al mejor postor

Muy por encima de la venta de los bancos y otras empresas en poder del Estado, la privatización de Teléfonos de México durante el gobierno del expresidente Carlos Salinas de Gortari fue la joya más codiciada por los empresarios.

El primero de diciembre de 1988 cuando Salinas de Gortari inició su mandato existían un total de 618 empresas paraestatales de las cuales 399 pasaron al sector privado antes de concluir su gestión. El Estado participaba en cincuenta ramas de actividad económica y por decisión presidencial se redujo a sólo veintiuno. Si bien el llamado "Libro Blanco" en el que se registraron las operaciones de las privatizaciones se afirma que 93% de la propiedad quedó en inversionistas nacionales, se reconoce que en Telmex se concentró la mayor parte de la inversión extranjera, aunque se establece que el control absoluto de la compañía telefónica quedó en manos de mexicanos.

Para los dos principales responsables de los procesos de privatización, el exsecretario de Hacienda, Pedro Aspe y la exsecretaria de la Contraloría, María Elena Vázquez Nava, la venta de las empresas como Telmex, entre otras muchas, se realizó porque

[...] el Estado había sido desbordado por actividades y entidades que bloqueaban la posibilidad del desarrollo a partir de la energía social, y por verse menguado el cumplimiento de sus compromisos fundamentales precisamente en aquellos renglones que habían dado razón de su participación activa en la procuración de justicia social. Fue el caso de advertir los riesgos de ese pesado aparato que, incluso por su volumen, había perdido la capacidad de mantenerse al día del cambio tecnológico y cumplir con elementales niveles de eficiencia financiera. No se pretendía sólo mejorar los niveles administrativos, sino del uso responsable de recursos escasos del pueblo de México, los cuales no pueden distraerse en el sostenimiento improductivo de rubros prescindibles —por no ser estratégicos ni prioritarios— que, a la postre, se vuelven en contra del interés social provocando más carencias que satisfactores.

Bajo esa percepción de "ineficiencia" y de una supuesta carga para el gobierno fue que se optó por privatizar Teléfonos de México la que resultó ser la empresa más rentable y la que a sus nuevos dueños en tan sólo el primer año les reportó ganancias por 2 mil millones de dólares. Telmex era desde antes de privatizarse una

empresa rentable. Su venta representó para el gobierno de Salinas el 40 por ciento del total de los ingresos de las 399 empresas privatizadas. Sin embargo, la compañía telefónica se entregó al mejor postor.

El siguiente es la síntesis del reporte del "Libro Blanco" sobre la privatización de Teléfonos de México que en total aglutinaba a un total de veinte subsidiarias.

Entidad: Teléfonos de México, S.A. de C.V. y Subsidiarias

1. Alquiladoras de Casas, S.A. de C.V.
2. Anuncios en Directorios, S.A. de C.V.
3. Canalizaciones Mexicanas, S.A. de C.V.
4. Compañía de Teléfonos y Bienes Raíces, S.A. de C.V.
5. Construcciones Telefónicas Mexicanas, S.A. de C.V.
6. Construcciones y Canalizaciones, S.A. de C.V.
7. Editorial Argos, S.A. de C.V.
8. Fincas Coahuila, S.A. de C.V.
9. Fuerza y Clima, S.A. de C.V.
10. Imprenta Nuevo Mundo, S.A. de C.V.
11. Impulsora Mexicana de Telecomunicaciones, S.A. de C.V.
12. Industrial Afiliada, S.A. de C.V.
13. Inmobiliaria Aztlán, S.A. de C.V.
14. Operadora Mercantil, S.A. de C.V.
15. Radio Móvil Dipsa, S.A. de C.V.
16. Renta de Equipo, S.A. de C.V.
17. Sercotel, S.A. de C.V.
18. Servicios y Supervisión, S.A. de C.V.
19. Teleconstructora, S.A. de C.V.
20. Teléfonos del Noreste, S.A. de C.V.

Naturaleza jurídica: empresas de participación estatal mayoritaria.

Sector: comunicaciones y transportes

Objeto social: explotar el servicio telefónico local y de larga distancia, así como las actividades afines realizadas por las subsidiarias.

Formalización de la Propuesta de Desincorporación:

La SCT, con oficio no. 5.-1986 del 30 de marzo de 1989, propuso la venta de la participación accionaria del Gobierno Federal en el capital Social de Teléfonos de México S.A. de C.V. (Telmex). El 15 de agosto de 1989 el Gabinete Económico la aprobó a través del Acuerdo no. XXXVIII. El 21 de septiembre del mismo año el C. Presidente de la República anunció la decisión del Gobierno Federal de enajenar su participación accionaria de la empresa con el fin de lograr un sector de telecomunicaciones más competitivo y eficiente conservando la rectoría del Estado; se emitieron, además, los lineamientos a los que debería ajustarse esta venta.

Con base en el Acuerdo no. XXXVIII del Gabinete Económico del 15 de agosto de 1989, la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento mediante el acta del 23 de octubre de 1989, dictaminó favorablemente la enajenación de los títulos representativos de Telmex en poder del Gobierno Federal y de las entidades paraestatales, y mediante el Acuerdo no. 90-III-E-7 del 12 de febrero de 1990 dictaminó que la desin-

corporación de Teléfonos de México, S.A. de C.V., implicaba las de sus 18 filiales más dos en proceso de fusión.

Con fecha del 15 de octubre de 1990, mediante el oficio no. 1.0.00784, la SPP ordenó la resectorización de la SHCP. El 27 de octubre, el Titular de la SHCP fue designado Presidente del Consejo de Administración. El 30 de enero de 1990, mediante el oficio no. 1.0.00071 la SPP comunicó al Titular de la SCT la autorización para desincorporar la entidad. En esa misma fecha, la SPP solicitó al Secretario de Hacienda, mediante oficio 1.0.00072, la designación de la Sociedad Nacional de Crédito por medio de la cual se efectuaría la venta de la participación estatal en el capital social de la empresa. El 26 de marzo de 1990 la SHCP mediante el oficio no. JRS/0124/90 designó al Banco Internacional, SNC, como responsable de la propealación, evaluación y venta de la participación accionaria del Gobierno Federal en el capital de la empresa y de sus entidades filiales.

La Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de Teléfonos de México, S.A. de C.V., del 15 de junio de 1990 acordó entre otros puntos:

- a) modificar el régimen de las acciones que integran la serie "AA" que deberán representar el 51% de las acciones comunes con derecho a voto y que sólo podrán ser suscritas o adquiridas por inversionistas mexicanos;
- b) aumentar el capital social y decretar un dividendo en acciones de la serie "L" que se distribuirán a razón del 1.5 de acciones "L" por cada acción común de las series "AA" y "A" en que se divide el capital social, mediante la capitalización de utilidades obtenidas en los ejercicios anteriores;
- c) aumentar el número de miembros que integrarán el Consejo de Administración de 19 miembros titulares;
- d) modificar los estatutos de la sociedad para que los mismos reflejen la nueva estructura del capital social y la nueva integración del Consejo de Administración, y
- e) facultar al Consejo de Administración para que integre un plan de participación de los trabajadores en el capital social de la entidad.

Después del aumento de capital y del acuerdo a la nueva estructura de propiedad, el 20.4% del capital social tendría mayoría dentro del Consejo de Administración y controlar el voto de la empresa, suscripción sólo para mexicanos; el 19.6% en acciones "A" con voto completo sin restricciones de propiedad; y el 60% en acciones "L" con voto limitado.

Designación de Auditor Externo (Art. 12 del Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, en vigor a partir del 27 de enero de 1990).

El 18 de junio de 1990, mediante oficio no. DA-90-003, la SECOGEF designó al despacho Roberto Casas Alatríste, para realizar la auditoría de venta de los Estados Financieros al 30 de junio de 1990, los cuales fueron considerados por el agente financiero para la elaboración de la Evaluación Técnico-Financiera de la entidad.

Prospecto de la Venta: El prospecto de la venta fue determinado por el banco agente en agosto de 1990 y entregado a los grupos de inversionistas calificados, entre el 13 de agosto y el 21 de septiembre de 1990.

Licitación Pública: En junio de 1990, el Banco Internacional, SNC, y su asesor financiero, Goldman Sachs & Co., concluyeron la Evaluación Técnico-Financiera de la entidad.

La Comisión Nacional de Valores otorgó, el 10 de agosto de 1990, autorización no. 5860 para realizar la subasta de las acciones "AA" sin el cupón correspondiente al dividendo en acciones "L" de voto limitado.

El 13 de agosto de 1990 en *Excélsior, La Prensa, El Nacional, El Economista, Novedades, El Día, El Universal, La Jornada, unomásuno, El Sol de México, El Heraldo de México, Ovaciones Segunda Edición*, así como *El Norte, El Porvenir y El Diario de Monterrey y Ocho Columnas y Occidental de Guadalajara*, se publicó la convocatoria y las bases de licitación de las acciones "AA" propiedad del Gobierno Federal, representativas del 20.4% del capital social y la opción del 5.1% de acciones serie "L". El 16 de agosto de 1990, en *Novedades, El Día, El Universal, Excélsior, La Jornada, El Heraldo de México y El Nacional* se publicó una invitación a los inversionistas a manifestar su interés en participar en el proceso de desincorporación de la entidad. Entre el 20 de agosto y el 31 de octubre de 1990, el Banco Internacional, SNC, coordinó visitas a la empresa así como entrevistas con funcionarios de Telmex y del sector de Comunicaciones.

El 15 de noviembre de 1990, entre los Notarios Públicos números, 1, 74,87, 89 y 181 del Distrito Federal, se recibieron las propuestas de compra siguientes:

Grupo liderado por Acciones y Valores de México, S.A. de C.V., representado por el C. Roberto Hernández Ramírez; conjuntamente con la Contraloría Mextel, S.A. de C.V.; Accitel de México, S.A. de C.V., Telefónica de México, S.A. de C.V. y GTE Mexican Telephone Incorporated, quienes ofrecieron pagar la cantidad de 0.780 centavos de dólares USA por acción "AA", con importe de 1,687.2 millones de dólares USA, por las 2,163,040,972 acciones más la opción de compra del 5.1% de acciones "L".

Grupo liderado por Grupo Carso, S.A. de C.V., representado por los CC. Carlos Slim Helú, Jaime Chico Pardo, Fernando Pérez Simón, Alejandro Escoto Cano y Sergio F. Medina Noriega, conjuntamente con Seguros de México, S.A., un grupo de inversionistas mexicanos, Southwestern Bell International Holdings Co. y France Cable et Radio, quienes ofrecieron 0.80165 centavos de dólares por acción por un total de 2,163,040,972 acciones "AA" sin el cupón correspondiente al dividendo en acciones de serie "L" de Telmex junto con la opción de compra de acciones de serie "L", la cual representa un 5.1% del capital accionario de Telmex, según convenio sobre la opción a acordarse entre el Gobierno y el Consorcio. El precio ofrecido fue de 1,734.0 millones de dólares por las acciones y para incrementar el valor de la oferta, se ofreció 23.6 millones de dólares en dividendos.

Grupo liderado por Gentor, S.A. de C.V., representado por los CC. Humberto Acosta Campillo y Salvador Benítez Lozano; quienes ofrecieron comprar únicamente el 10.4% del capital social; 1,103,151,000 acciones de las 2,163,040,972 acciones "AA" en subasta, a un precio de 0.634546 centavos de dólar por acción e importe de 700.0 millones de dólares, más la opción de compra del 5.1% de acciones de la serie "L".

Formalización de la Enajenación: El 6 de diciembre de 1990 la Comisión Intersecretarial de Gasto y Financiamiento emitió el acuerdo no. 90-XXIII-E-2 relativo a Telmex, mediante el cual el Director General de esta empresa debería formalizar las negociaciones con el sindicato para precisar su participación accionaria, antes del anuncio de la venta.

La Comisión Intersecretarial del Gasto Financiamiento en la sesión celebrada el

6 de diciembre de 1990, a través del Acuerdo no. 90-XXIII-E-1 acordó vender Telmex al Grupo Carso, S.A. de C.V., Seguros de México S.A., y un grupo de inversionistas mexicanos y a las empresas Southwestern Bell International Holdings, Co. y France Cable et Radio, por haber presentado las mejores condiciones para adquirir el total de las acciones "AA".

El 9 de diciembre de 1990 la SHCP emitió la resolución no. RVP-179-A que aprobó la venta de las acciones "AA" propiedad del Gobierno Federal a favor de la oferta presentada por el Grupo Carso, S.A. de C.V., Seguros de México S.A., y un grupo de inversionistas mexicanos y a las empresas Southwestern Bell International Holdings, Co. y France Cable et Radio, en 1,757.6 millones de dólares. Está misma fecha SHCP emitió el oficio no. JRS/0457-A/90 por medio del cual se autorizó al Banco Internacional, SNC, proceder a efectuar la venta de la participación accionaria del Gobierno Federal, motivo de la licitación, en la empresa Teléfonos de México S.A. de C.V.

En esa misma fecha y con base en el artículo 32 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y Nacional Financiera, SNC, firmaron un contrato de fideicomiso mediante el cual los trabajadores a través de un crédito otorgado por Nacional Financiera, SNC, adquirieron el 4.4% del capital social de la empresa 186,615,300 acciones de serie "A", por un crédito de 325.0 millones de dólares equivalentes a \$955,167.5 millones. Las acciones se quedarían en garantía de pago del crédito según autorización de la SHCP en oficio no. JRS/0457-B/90 y Resolución de Venta no. RVP-179-B, ambos del 9 de diciembre de 1990.

Conclusión del Proceso: El 13 de diciembre de 1990 se firmó el Contrato de Compra-Venta con el Grupo Carso, S.A. de C.V., los CC. Bernardo Quintana I., y Rómulo O'Farril N., y 33 inversionistas mexicanos, Southwestern Bell International Holdings, Co. y France Cable et Radio, ganadores de la licitación. El 20 de diciembre de 1990, ante la presencia de los titulares de la SHCP, SCT, SECOGEF, SPP y del secretario General del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y representantes del grupo ganador, se firmó un contrato de fideicomiso sobre la totalidad de las acciones "AA", motivo de la compra-venta, con vigencia de 10 años, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los compradores.

Primera etapa: Las acciones adquiridas por los inversionistas nacionales, equivalen al 10.4% del capital social de la entidad, mientras que los dos inversionistas extranjeros compraron cada uno, el 5.0%, con lo cual el total de acciones adquiridas ascendió al 20.4% del capital social de la entidad.

El monto de la operación ascendió a 1,757.6 millones de dólares, correspondiendo 1,734.0 millones de dólares a las acciones y 23.6 millones de dólares en dividendos. La equivalencia total en moneda nacional ascendió a \$5,171,216.0 millones.

La licitación contemplaba el pago de contado y la alternativa de pagar a seis meses devengando intereses a la tasa de mercado. Los inversionistas extranjeros pagaron de contado y el grupo mexicano, al término del plazo pactado, por así convenir a sus intereses.

Con la operación anterior, Telmex dejó de ser entidad de participación estatal mayoritaria.

Entre septiembre y octubre de 1991, Southwestern Bell International Holdings,

Co. adquirió el 5.0%, France Cable et Radio el 0.033% y dos inversionistas mexicanos el 0.067% de las acciones "L" por un monto de 476.6 millones de dólares, equivalentes a \$ 1,454, 078.7 millones.

Segunda Etapa: La colocación a nivel internacional, de la oferta pública secundaria del 16.45% de las acciones "L" de Telmex fue preparada por la SHCP, Banco Internacional-ISEFI y Goldman, Sachs & Co. consistió, básicamente, en lo siguiente:

- a) incrementar la liquidez de la acción a través de esta oferta pública;
- b) contratar a Goldman, Sachs & Co. como coordinador global y co-líder en las sindicaciones internacionales;
- c) seleccionar bancos de inversión y casas de bolsas que colocarían las acciones de Telmex en el mercado;
- d) seleccionar colocadores por concurso;
- e) definir bancos y casas de bolsa para la colocación en el resto del mundo y,
- f) en México registrar las acciones "L" en la Bolsa Mexicana de Valores y, en el extranjero, efectuar un programa patrocinado por Telmex, de American Depositary Receipts (ADR), que representan un paquete de 20 acciones serie "L" denominado American Depositary Shares (ADS).

El 9 de abril de 1991 se presentó ante la Securities and Exchanges Commission (SEC), de los Estados Unidos, la solicitud de registro de la oferta pública de acciones "L". En esas fechas la cotización de las acciones "A" era de 2.69 dólares cada una. El 19 de abril de 1991, el Banco Internacional, SNC informó a la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento que las acciones "L" estaban cotizadas en 3.12 dólares por acción.

Entre el 26 de abril y el 20 de mayo se realizaron presentaciones en español, inglés y japonés, ante inversionistas en 25 ciudades de México, Japón, Europa, Estados Unidos y Canadá. La colocación de las acciones "L" en el mercado se efectuó tomando como referencia los valores fundamentales de Telmex, sus perspectivas a futuro y su cotización en los días previos a la colocación.

El 13 de mayo de 1991 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las disposiciones para la oferta pública internacional. El 14 de mayo de 1991 simultáneamente en México, Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón se llevó a cabo la oferta pública internacional de acciones "L" propiedad del Gobierno Federal. Se colocó el 15.7% del capital social de la empresa, resultante de la venta de 1,665 millones de acciones "L"; de las cuales 1,377 millones se colocaron en los mercados de más de 20 países y 288 millones de acciones en el mercado nacional, de éstas últimas, 150 millones de acciones fueron adquiridas por Telmex para el fondo de jubilaciones de los empleados administrativos. El 20 de mayo de ese mismo año se recibió un importe neto de comisiones por 2,166.7 millones de dólares. El 6 de junio de 1991 fueron adquiridas 80 millones de acciones "L" por los colocadores internacionales, en ejercicio de una parte de la opción de sobredemanda "Green Shoe" puesta a su disposición por el Gobierno Federal, el importe de esta última venta fue de 104.1 millones de dólares adicionales. El monto total por la colocación de 1,745 millones de acciones "L" ascendió a 2,270.8 millones de dólares, equivalentes a \$ 6,818, 006.0 millones de pesos.

Con estas operaciones la entidad dejó de ser de participación estatal minoritaria al conservar el Gobierno Federal únicamente el 9.52% del capital social.

Tercera Etapa: Con base en los buenos resultados de la empresa, el desempeño financiero de la acción y el deseo de reafirmar la presencia de México en los mercados internacionales de capital, en los primeros meses de 1992 el Gobierno Federal decidió realizar una segunda oferta de acciones "L" de Telmex por conducto de Banco Internacional-ISEFI y Goldman, Sachs & Co.

La estrategia tenía como objeto pulverizar la oferta para evitar la sobre competencia por un mismo mercado y lograr mayor liquidez. El 27 de abril y el 8 de mayo se realizaron presentaciones ante inversionistas de México, Japón, Europa, Estados Unidos y Canadá dado que eran indispensables para promover la venta de las acciones de Telmex; se distribuyeron más de 60,000 prospectos preliminares de Telmex en español, inglés y francés en más de veinte países.

Para la determinación del precio de oferta de la acción se llevó a cabo un análisis de las perspectivas de la empresa, del mercado de las telecomunicaciones a nivel internacional y condiciones de los diferentes mercados de capital.

El 11 de mayo de 1992 se fijó el precio para la oferta de 56.125 dólares por ADS (mismo que incluye 20 acciones "L") en los mercados internacionales.

El 12 de mayo de 1992 se llevó a cabo una segunda oferta pública nacional e internacional de acciones "L". El volumen colocado fue de 500 millones de acciones, correspondientes al 4.7% del capital social. El 18 de mayo de ese mismo año se recibió un importe de 1,360.4 millones de dólares, equivalentes a \$ 4,212,735.3 millones.

El 17 de diciembre de 1992, mediante oficio no. JRS/232/92 la Unidad Desincorporación de la SHCP solicitó al Subsecretario de Programación y Presupuesto de la misma Secretaría, la cancelación de la clave programático-presupuestal asignada a Telmex y a sus subsidiarias del Registro de la Administración Pública Paraestatal.

Cuarta Etapa: Del 29 de octubre al 14 de diciembre de 1993, se realizó una oferta pública de acciones "L" en mercado abierto, por un total de 329,000,000 de acciones, correspondientes al 3.1% del capital social. La operación anterior ascendió a 902.8 millones de dólares, equivalentes a N\$ 2,912,933.6 miles.

Al 31 de diciembre de 1993, el Gobierno Federal era propietario de 20,420,175 acciones de serie "A" y 160,431,473 acciones serie "L", que representan el 1.7% del capital social de Teléfonos de México, S.A. de C.V.

Opinión de los Comisarios Públicos: Los Comisarios Públicos designados por la SECOGEF emitieron su opinión respecto a la forma en que se llevó a cabo el proceso de desincorporación, el 20 de diciembre de 1992.

ANEXO 2

La subasta

Una ganga

Para el grupo empresarial de Carlos Slim la adquisición de Teléfonos de México fue una operación abierta y ajena a todo interés político. Con el propósito de romper el estigma de haberse favorecido por el expresidente Salinas, Slim ha dicho estar dispuesto a abrir los libros contables de sus empresas.

Mediante el pago de 441,8 millones de dólares el Grupo Carso comprando sólo el 5.17% consiguió el control operativo de Teléfonos de México, asociado a un grupo de inversionistas que hicieron un pago "superior" por cada acción "AA" al establecido en el mercado, cubriendo el importe de la transferencia antes de que se venciera el plazo, además aduce que no existió daño patrimonial alguno en contra de la nación.

Oficialmente la privatización de Telmex se anunció el 21 de septiembre de 1989, y los tres postores presentaron ofertas el 15 de noviembre de 1990, anunciándose el ganador el 7 de diciembre de ese mismo año.

En la víspera del proceso, el gobierno federal reportó que en el caso de que los grupos mexicanos y extranjeros establezcan posturas por separado, esta garantía sería de \$ 25,000,000 (Veinticinco millones de dólares por cada postor).

En el caso de que el Banco Internacional, SNC, requiriera de información adicional con el fin de poder hacer comparables las posturas, dicha información se había acordado solicitarla directamente a cada uno de los grupos y deberían de entregarla en un lapso de 72 horas a partir de que el Banco se las solicitara. Este plazo sólo podría ampliarse a criterio del Banco Internacional, ante petición justificada del interesado, dentro del plazo de las 72 horas señaladas. Una vez equiparadas las ofertas se entregarían a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

También se acordó que en los términos del artículo 32° de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales los trabajadores organizados de la empresa tenían derecho de preferencia sobre las acciones de la subasta.

Así se estableció lo siguiente:

El Grupo Ganador de la subasta por el 20.4% del capital social representado por las acciones serie "AA", que a su vez representan, como mínimo, el 51% de las acciones comunes, deberá pagar, a la fecha de la firma del Contrato de Compra Venta respectivo, la suma de \$250,000,000 (doscientos cincuenta millones de dólares). A elección del Grupo Ganador, se segregará el pago anterior en \$125,000,000 (ciento veinticinco millones de dólares) para cada uno de los grupos mexicanos

y extranjeros. Para efectuar dicho pago los grupos podrán aplicar como parte del mismo las cantidades que hubieren depositado como garantía conforme a lo previsto en el punto 6. El saldo deberá de pagarse en efectivo, o en forma parcial con acciones de la serie "L" propiedad del Grupo Ganador, a un precio preconvenido, en un plazo que no excederá de 180 días naturales devengando intereses a la tasa de mercado, garantizándose en todo caso, el pago del saldo con las acciones de la serie "AA" de Telmex que queden afectadas al fideicomiso a que se refiere el punto 2 de estas bases. Este procedimiento se detallará en el Esquema de Desincorporación.

A partir del 20 de diciembre de 1990, y a más tardar el 31 de enero de 1991, y siempre y cuando se hayan cumplido las condiciones de esta convocatoria y bases aquí especificadas, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto del Banco Internacional, SNC, dará a conocer el resultado de esta subasta, y se devolverán en su caso, las garantías otorgadas por los participantes, con los rendimientos devengados.

De no efectuarse los pagos en los plazos señalados, las garantías y el pago inicial se perderán a favor del Gobierno Federal, en carácter de pena convencional.

En un comunicado de prensa fechado el 10 de diciembre de 1990, se hacen las siguientes acotaciones sobre la desincorporación de Teléfonos de México.

El 21 de septiembre de 1989, el Presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, anunció la decisión del Gobierno Federal de enajenar su participación accionaria en Telmex, con el fin de lograr que el sector de telecomunicaciones sea más competitivo y eficiente, conservando la rectoría del Estado. Los objetivos señalados fueron:

- Mejorar radicalmente el servicio.
- Expandir en forma sostenida el sistema actual.
- Fortalecer la investigación y desarrollo tecnológico.
- Garantizar los derechos de los trabajadores y darles participación en la empresa.
- Garantizar el control mayoritario de los mexicanos.

Desde el anuncio de la desincorporación, se ha trabajado para asegurar el logro de todos y cada uno de los objetivos mencionados.

La primera etapa del proceso ha concluido: el jueves 6 de diciembre, la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento terminó la evaluación de las propuestas presentadas para adquirir las acciones del control de la empresa. El viernes 7, una vez que habían cerrado las operaciones de los mercados bursátiles, se le notificó al Grupo Ganador la decisión.

El proceso fue el siguiente: en primer lugar y reconociendo la necesidad de expandir los servicios de telecomunicaciones en México, se hicieron una serie de modificaciones necesarias para que Telmex pudiera cumplir con los compromisos de su programa de expansión.

Por otra parte, se modificó el título de Concesión vigente de Telmex para garantizar el logro de los objetivos de mejorar el servicio, expandir el sistema y fortalecer la

investigación y el desarrollo tecnológico. En el Título de Concesión también se establece que el control de la empresa deberá permanecer en manos de mexicanos. Este título facilita el desarrollo de las telecomunicaciones con una concepción moderna y ágil de regulación, dentro de un marco de competencia. La modificación del título vigente, firmada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y Teléfonos de México el pasado 10 de agosto, se publica en el Diario Oficial de la Federación del lunes 10 de diciembre.

Se propuso una modificación a la estructura accionarial de Teléfonos de México para garantizar el control por parte de los mexicanos de una empresa con tan elevado valor de mercado, garantizando al mismo tiempo los derechos de los accionistas minoritarios. Esta modificación fue particularmente compleja, dado que la acción de esta empresa se cotiza tanto en el mercado nacional como en el de Nueva York. Las modificaciones propuestas a la estructura accionaria de Telmex fueron aprobadas, y hechas públicas, en la Asamblea Extraordinaria de Accionistas el 15 de junio de 1990.

Por otra parte, para cumplir con el ofrecimiento del Señor Presidente de la República, se estableció un esquema para que los trabajadores adquirieran parte del capital social de Telmex. El contrato correspondiente fue firmado hoy mismo por el Secretario General del Sindicato de Telefonistas y por el Presidente del Consejo de Administración de Teléfonos de México, firmando como testigos de honor el C. Secretario del Trabajo y Previsión Social y el C. Secretario de Comunicaciones y Transportes.

El calendario para la desincorporación, publicado el 13 de agosto en los periódicos de mayor circulación, se ha cumplido estrictamente, y el proceso se ha llevado con toda transparencia.

Las empresas que calificaron para participar en la subasta (cinco nacionales y once extranjeras) y cuya lista fue dada a conocer a la opinión pública el 21 de diciembre de 1990, tuvieron acceso a la misma información para hacer sus evaluaciones y preparar sus posturas. El Banco Internacional, SNC, recibió más de 300 preguntas de los distintos participantes. Dichas preguntas fueron contestadas directamente por el banco y, en algunos casos, fueron turnadas a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a Teléfonos de México. Todas las preguntas y todas las respuestas les fueron proporcionadas a todos y cada uno de los participantes. Asimismo, los grupos realizaron vistas a Telmex y ahí se les hicieron presentaciones iguales de todas las áreas que conforman la organización, poniendo a su disposición una sala de información con la documentación relevante para la evaluación de la empresa. Todos los grupos fueron acompañados siempre por funcionarios del Banco Internacional.

Como se dio a conocer oportunamente a la opinión pública y de acuerdo al calendario establecido, el 15 de noviembre se presentaron las posturas para la subasta por el 20.4% del capital social de Teléfonos de México, propiedad del Gobierno Federal y de funcionarios representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Secretaría de la Contraloría de la Federación. En ellas se especificaban los montos ofrecidos y las condiciones de la operación de compraventa, así como las propuestas para los programas de modernización, avance tecnológico, expansión y capacitación de personal para Telmex.

De inmediato se empezaron a evaluar y a homologar las ofertas tanto en sus

aspectos financieros como técnicos. Los resultados de la evaluación fueron presentados a la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento el jueves 6 de diciembre y se designó al Grupo Ganador, al que se le notificó la decisión al día siguiente, una vez cerrados los mercados bursátiles. A su vez, se decidió que, por tratarse de una empresa que cotiza activamente tanto en la Bolsa Mexicana de Valores como en Nueva York, resultaba imprescindible anunciar al público el resultado de la subasta antes de que abrieran los mercados el lunes 10 de diciembre.

Debe señalarse que las tres posturas fueron satisfactorias y cada una de ellas garantizaba el control mayoritario mexicano de la empresa. Todas ellas se ajustaron cabalmente a los requerimientos establecidos en el Esquema y las Bases para la subasta de Teléfonos de México, y todos los grupos habían sido debidamente calificados para participar en la subasta. Asimismo, todos los postores decidieron comprometerse con el crecimiento de la empresa y por lo tanto, en sus posturas por el 20.4% del capital social de Telmex, incluyeron la opción del 5.1% de las acciones "L" ofrecidas por el Gobierno Federal. Los aspectos técnicos de las posturas fueron analizados por los expertos de Teléfonos de México, los cuales concluyeron que "no contienen diferencias significativas que permitan claramente advertir ventajas de uno sobre otro". En consecuencia, el monto ofrecido fue, finalmente, la variable determinante para la decisión.

Las características principales de las tres posturas fueron las siguientes:

Primera Postura:

Presentada por el Grupo Carso, France Cable & Radio y Southwestern Bell.

Ofrece 5,138.7 miles de millones de pesos (1,734 millones de dólares), más los dividendos en efectivo correspondientes al 20.4% del capital social hasta por un monto total, a valor presente, de 69,938 millones de pesos (23.6 millones de dólares). Así, el pago total que ofrece es de 5,208.6 miles de millones de pesos (1,757.6 millones de dólares).

El precio equivalente por acción de esta postura, incluyendo la opción, es de 6,022 pesos (2.03 dólares).

Segunda Postura:

Presentada por Acciones y Valores de México, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, GTE y Telefónica de España.

Ofrece 5,000 miles de millones de pesos (1,687.2 millones de dólares).

El precio equivalente por acción de esta postura, incluyendo la opción, es de 5,779 pesos (1.95 dólares).

Tercera Postura:

Presentada por Grupo Gentor.

Por sólo el componente mexicano, ofrece 2,074 miles de millones de pesos (700 millones de dólares).

El precio equivalente por acción de esta postura, incluyendo la opción, es de 4,701 pesos (1.59 dólares).

La Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento decidió que la primera postura, encabezada por el Grupo Carso, es la ganadora, destacando que el pago

ofrecido supera en 208.6 miles de millones de pesos a la segunda (70.4 millones de dólares), es decir, es mayor en 4.2%.

Es importante señalar, además, que el pago de 1,757.6 millones de dólares ofrecido por el Grupo Ganador por el paquete accionario subastado, supera en 609.8 millones de dólares al valor total de mercado del capital de la empresa en diciembre de 1988 (que era de 1,147.8 millones de dólares).

El Grupo Carso, encabezado por el Ingeniero Carlos Slim, agrupa diversas compañías industriales y comerciales. Tiene más de 1,500 millones de dólares en ventas anuales, más de 30,000 empleados y una gran capacidad empresarial.

France Cable & Radio es filial de la empresa France Telecom, con ventas de más de 20 mil millones de dólares al año, con 155 mil empleados y a la fecha ha instalado y opera 28 millones de líneas telefónicas en su país (comparadas con 5.5 millones de líneas que opera Telmex en México). La empresa ha demostrado gran capacidad de expandir y modernizar la red de telecomunicaciones de su país, la cual ha crecido a una tasa anual promedio del 11% en los últimos 20 años con un nivel de digitalización de los más avanzados en el mundo. Esta empresa está considerada mundialmente como una de las de mayor avance tecnológico.

La empresa Southwestern Bell tiene ventas por más de 8,900 millones de dólares al año; tiene 12 millones de líneas instaladas y cuenta con 66,700 empleados. Esta empresa se convirtió en corporación independiente en 1984 al disgregarse el sistema nacional de telecomunicaciones Bell en los Estados Unidos. Es una de las compañías líderes en telefonía local, celular y de radiolocalización en los Estados Unidos.

La información anterior indica que la nueva administración de Teléfonos de México contara sin duda con la capacidad para lograr las ambiciosas metas de crecimiento y calidad que le han sido impuestas en el Título de Concesión. Se logrará con ello llevar a México al lugar que le corresponde en materia de telecomunicaciones y que le es indispensable para alcanzar las metas nacionales de crecimiento y desarrollo económico.

La desincorporación de Teléfonos de México se ha realizado con transparencia e imparcialidad y se ha informado al público con oportunidad de los diferentes eventos de este proceso. Esta gran tarea se logró gracias al trabajo en equipo de muchos servidores públicos de diversas dependencias; de los funcionarios y del Sindicato de Teléfonos de México, y el Banco Internacional. Siendo esta una de las privatizaciones más importantes a nivel mundial por su monto y complejidad se ha manejado con eficiencia y profesionalismo.

El Ejecutivo Federal desea hacer el más amplio reconocimiento a todos los grupos que participaron en la subasta ya que realizaron, con gran seriedad, una labor de muchos meses de trabajo que implicó una inversión importante de recursos.

En los próximos días se hará entrega de las acciones correspondientes al 20.4% del capital social de la empresa, con las que, de acuerdo a la nueva estructura accionarial, se tiene la mayoría necesaria para el control administrativo de Telmex y se nombrará al nuevo Director General. Con ello concluye la primera etapa de la desincorporación, para proceder posteriormente a la colocación de las acciones "L", propiedad del Gobierno Federal, en los mercados de valores nacional y extranjeros. Al igual que las etapas anteriores, en su oportunidad se darán a conocer a la opinión pública, con todo detalle, los pasos que se seguirán para estas colocaciones.

ÍNDICE DE NOMBRES

- Abad, José María, 22
Abedrop Dávila, Carlos, 95, 180
Abu-Shajín, Muhámad, 35
Abud, Salim, 27
Acosta Campillo, Humberto, 238
Acosta Córdova, Carlos, 92
Adam, Georgina, 117
Adam Adam, Alfredo, 95
Aguilar Camín, Héctor, 90, 103, 189
Alcántara Rojas, Roberto, 174
Alejandro Magno, 25, 88
Alamán, Lucas, 122
Alemán Magnani, Miguel, 97
Alemán Velasco, Miguel, 173, 180
Allen, Paul, 70
Almazán, Juan Andrew, 41
Álvarez Treviño, Pablo, 178
Los Angeles Times (periódico), 228
Angoitia Noriega, Alfonso de, 95
Aramburuzabala, María Asunción, 95, 121
Aranda, Silvino, 43
Arango, Jerónimo, 180
Arango Arias, Manuel, 90, 95
Ariza Canadilla, Antonio, 178
Aspe Armella, Pedro, 235
Autrey, Carlos, 158
Ávila Camacho, Manuel, 41
Azcárraga Jean, Emilio, 90, 95, 97, 103, 161, 211
Azcárraga Milmo, Emilio (el Tigre), 158, 161, 178, 180
Azcárraga Vidaurreta, Emilio, 145
- Bacha, Salim, 39
Bailleres, Alberto, 180

Carlos Slim, retrato inédito

- Ballesteros, José Luis, 158
Ballina, Eloy, 180
Baranda, Elvira, 175
Baranda, Martha, 175
Barnés de Castro, Francisco, 96
Barquet, Dib, 33
Basave Kunhardt, Jorge, 165, 166
Bastos Marques, María Silvia, 145
Bender, Walter, 148
Benítez, Fernando, 90, 91
Benítez Lozano, Salvador, 238
Berenson, Bernhard, 119, 120
Beristáin, Leopoldo (el Cuatezón), 40
Borja Navarrete, Ángel, 178
Borja Navarrete, Gilberto, 180, 181
Braniff, Thomas, 21
Braun, Federico, 210, 211
Brener Brener, Pablo, 178
Buendía, Manuel, 158
Buenrostro Hernández, César, 95
Buffett, Warren, 56, 95, 100, 115, 161
BusinessWeek (revista), 145, 146, 179
- Cabal Peniche, Carlos, 174
Cabrera, Miguel, 117
Canseco, José, 112, 113
Carabias Lillo, Julia, 95
Cárdenas del Río, Lázaro, 40, 102
Cárdenas Solórzano, Cuauhtémoc, 93, 103, 180, 186, 190
Carral Escalante, José, 95
Carral Cuevas, José, 178
Carrillo Flores, Antonio, 122
Caso Bercht, Jorge, 43
Castillo, Heberto, 189
Castro, Fidel, 55, 88, 102, 233
Cavallo, Ricardo Miguel, 174
Cepeda Neri, Álvaro, 185
Cervantes Aguirre, Enrique, 103
Chaplin, Charles, 70
Chávez Orozco, Luis, 122
Chávez Sánchez, Ignacio, 117

Chico Pardo, Jaime, 46, 238
 Cisneros, Gustavo, 210
 Clariond Reyes, Eugenio, 181
 Cobo González, Ignacio, 43, 44
 Colosio Murrieta, Luis Dónaldo, 92, 177, 190
 Conesa, María, 40
 Cordera Campos, Rolando, 103, 189
 Cordero, Paloma, 103
 Correa, Juan, 117
 Cosío Ariño, Antonio, 164
 Covarrubias, Miguel, 40
 Creel, Santiago, 103
 Creel, Enrique C., 122

Davis, Henry, 174
 Davidovich Bronstein, Lev (Trotsky, León), 40
 Dehesa, Germán, 103
 Dehesa, Teodoro, 22
El Día (periódico), 238
El Diario de Monterrey (periódico), 238
 Díaz, Félix, 122
 Díaz, Junot, 224
 Díaz, Porfirio, 21, 22, 121, 145
 Díaz Casasús, Bernardo, 22
 Díaz Díaz, Daniel, 206
 Domit, Lili, 42, 43, 97
 Domit Dib, Antonio, 42, 43
 Domit Gemayel, Soumaya, 42, 43, 44, 96, 97
 Duclaud González, Alejandro, 175
 Duclaud González, José Antonio, 175
 Duclaud, Ana Igartua Baranda de, 175
 Duncan, Michael, 45
 Duveen, Sir J., 119

Ealy Ortiz, Juan Francisco, 95
 Echeverría Álvarez, Luis, 160, 184
El Economista (periódico), 179, 238
 Elek Klein, Juan, 178
 Elías Ayub, Arturo, 46, 66
 Elías Paullada, Augusto, 178

Carlos Slim, retrato inédito

- Elliott, Amy, 183
Escoto Cano, Alejandro, 238
Espinosa Iglesias, Manuel, 58, 88, 93, 145, 162, 163, 179, 180
Estrada, Gerardo, 103
Excélsior (periódico), 13, 238
- Fadl, Nacif, 39
Felguérez, Manuel, 103
Felipe, León, 40
Félix, María, 70, 103
El Financiero (periódico), 45
Florescano, Enrique, 89
Flores, Raymundo, 180
Ford, Henry, 18
Forbes (revista), 56, 69, 87, 92, 115, 145, 181, 211
Foxy, Jimmie, 112
Fox Quesada, Vicente, 95, 110, 160, 174, 182, 184, 185, 186, 188, 189
Fox, Marta Sahagún de, 95
Freiha, Antonio (El-Bechehlani), 29
Fuentes, Carlos, 88, 90, 91, 148
Fuentes Berain, Rossana, 47
- Galeana, Patricia, 89
Ganem, Nasre, 39
Gaos, José, 40
Garay, Alonso de, 180
García, Nina, 224
García, Sara, 40
García, Silvio, 111
García Márquez, Gabriel, 88, 148
García Sainz, Ricardo, 89
Garza, Virgilio, 225
Garza Sada, Bernardo, 161, 181, 188
Garza Sada, Eugenio, 145, 161, 181, 188
Garza, Lucas de la, 180
Gates, Bill, 56, 70, 88, 95, 100, 115, 146, 148, 172, 185, 224, 225, 226
Gavaldón Chávez, Mariano, 32
Gemayel, Amin, 43
Gemayel, Lili, 43
Getty, Jean Paul, 56, 57, 116, 161

- Gómez, Pablo, 103
 Gómez, Rodrigo, 145
 Gómez Mont, María Teresa, 95
 Gómez Morin, Manuel, 145
 González, Claudio X., 175, 180, 181, 182
 González, Felipe, 67, 88, 91, 103, 155, 207a
 González, Juan, 112
 González, Martha Patricia, 195
 González, Pablo, 122
 González Bailó, José, 178
 González Barrera, Roberto, 95, 174, 178
 González Cornejo, Ricardo, 178
 González de León, Teodoro, 89
 González Garza, Federico, 122
 González Mora, Antonio, 40
 González Pedrero, Enrique, 89
 González W. Manuel, 122
 González Zalabagui, Carlos, 90
 Gordillo, Elba Esther, 14
 Graham, Benjamin, 56, 57, 58
 Greenberg, Hank, 112
 Grynspan, Rebeca, 205a, 206a
 Gutiérrez, Guillermo, 45
 Gutiérrez Cortina, Juan Bosco, 70
 Gutiérrez Cortina, Juan Diego, 95, 158, 180
 Gutiérrez Prieto, Antonio, 178
 Gutiérrez Trujillo, Julio, 178
- Hajj Aboumrada, Daniel, 46, 47, 49, 50
 Hank González, Carlos, 14, 178
 Hank Rhon, Carlos, 180
 Haro, Ignacio, 43
 Harp Helú, Alfredo, 39, 44, 70, 95, 113
 Heff, Ben, 189
 Helú, Antonio, 40
 Helú, José, 35, 39, 40
 Helú, Linda, 35, 37, 39
El Heraldo de México (periódico), 238
 Hernández, Yaz, 224
 Hernández Ramírez, Roberto, 44, 95, 174, 179, 180, 185, 188, 238
 Heuer, Federico, 40

Carlos Slim, retrato inédito

Huerta, Victoriano, 27

Ibarra Muñoz, David, 103, 155, 184, 189, 206

Ibarra, Epigmenio, 103, 189

Igartua, Rodrigo, 175

Iglesias V. Enrique, 152

Infante, Pedro, 70

Iturriaga Sauco, José Ezequiel, 89, 91, 106

Jacobs Barquet, Patricia, 25

Jammal, William, 39

Jalil Gibrán, Gibrán, 23, 118

Jiménez, José Luis, 40

Johnson, Lyndon B., 177

Johnson, Randy, 112

Johnson, Walter, 111

La Jornada (periódico), 91, 238

Juárez, Benito, 59, 61, 84

Krauze, Enrique, 89, 110, 189

Kretschmer Smith, Carlos, 178

Labastida Ochoa, Francisco, 185, 186

Lake, Rodrigo, 119

Lankenau Rocha, Jorge, 174

Larrea, Jorge, 180

Latin Trade (revista), 173, 225

Legorreta Chauvet, Agustín, 174

Legorreta Chauvet, Eduardo, 178

León de la Barra, Francisco, 122

León Portilla, Jorge, 43

León Portilla, Miguel, 43, 89

Lerdo de Tejada, Fernando, 103

Letayf, Antonio, 39

Letayf, Víctor, 45

Letras Libres (revista), 110

Levin, Carl, 183

Levin, Jerry, 224

Libertad, Tania, 103
 Limantour, José Yves, 122, 145
 López Mateos, Adolfo, 106
 López Obrador, Andrés Manuel, 103, 106
 López Portillo, José, 160, 162, 177, 180, 184
 López Velasco, Antonio, 43
 Loren, Sofía, 70
 Losada Moreno, Ángel, 70
 Lozano, Maricruz, 175
 Lozano Gracia, Antonio, 92, 189
 Lynch, Peter, 58

Maalouf, Amin, 23, 24
 Maciel, Marcial, 42
 Madariaga Lomelí, José, 180
 Madero Bracho, Antonio, 158, 178
 Madero Bracho, Enrique, 102
 Madero, Francisco I., 21
 Madrid Hurtado, Miguel de la, 103, 158, 159, 160, 162, 163, 165, 178, 181
 Madrigal, Luis, 43
 Magdaleno, Mauricio, 40
 Martel, Carlos, 23
 Martínez, Francisco, 193
 Martínez, Ifigenia, 179
 Martínez, Pedro, 112
 Martínez Assad, Carlos, 24, 27, 89
 Martínez Casado, Juan José, 40
 Martínez Güitrón, Jorge, 180
 Mastretta, Ángeles, 103, 189
 Mastroianni, Marcelo, 70
 Maynard Keynes, John, 64
 Medina Noriega, Sergio F., 238
 Merhy, Anuar, 39
 Molina Sobrino, Enrique, 178
 Monsiváis, Carlos, 89, 103, 120, 121, 189
 Montalván, Celia, 40
 Montes de Oca, Luis, 122
 Montes Molina, Avelino, 21
 Morales Blumenkron, Rafael, 43
 Moreno Valle Suárez, Rafael, 95
 Morera Camacho, Carlos, 164, 167, 169

Carlos Slim, retrato inédito

Morgan, J. P., 119
Muñoz Kapellmann, Rafael, 45
Muñoz Ledo, Porfirio, 103, 188, 189
Muñoz Leos, Raúl, 186
Muñoz Rocha, Manuel, 92
Murillo, Gerardo (Dr. Atl), 117

El Nacional (periódico), 238
Name Yapur, Anuar, 178
Nasr, Julián, 27
Negroponte, Nicholas, 53, 146, 148
The New York Post (periódico), 224
The New York Times (periódico), 187, 228, 229, 230, 231
Noriega, Nieves, 78
Noriega Laso, Iñigo, 21
El Norte (periódico), 181, 238
Novedades (periódico), 71, 75, 238
Novo, Salvador, 40

O'Farril, Rómulo N., 239
Occidental de Guadalajara (periódico), 238
Occelli, Cecilia, 103
Ocho Columnas (periódico), 238
Odebrecht, Marcelo, 208a
Olivieri, Aldo, 43
Olivieri, Roberto, 44
Ortiz, Roberto, 111
Ortiz Martínez, Guillermo, 95, 174
Ortiz Mena, Antonio, 77, 145, 180
Ortiz Monasterio de Garay, Fernando, 95
Ortiz Rubio, Pascual, 33
Ovaciones (periódico), 238

Palma, Andrea, 40
Pallares, Jacinto, 122
Pani, Alberto J., 145
Papini, Giovanni, 157
Pardavé, Joaquín, 40, 70
Parra, Porfirio, 122

Partido Acción Nacional (PAN), 49, 145, 185
 Partido de la Revolución Democrática (PRD), 103, 189
 Partido de la Revolución Mexicana (PRM), 41
 Partido Revolucionario de Unificación Nacional (PRUN), 41
 Partido Revolucionario Institucional (PRI), 48, 109, 177, 178, 180, 185, 186, 188, 190
 Patria Vasca y Libertad (ETA), 70
 Payán Vélver, Carlos, 90, 103, 189
 Paz, Octavio, 88, 90
 Pellicer, Carlos, 40
 Peña, Ernesto de la, 27, 89
 Peralta Quintero, Carlos, 178
 Pérez, Doro, 43
 Pérez Simón, Fernando, 238
 Pérez Simón, Juan Antonio, 101, 103
Playboy (revista), 56
Policromías (revista), 40
 Portillo, Agustín, 120, 121
El Porvenir (periódico), 238
La Prensa (periódico), 224, 238
Proceso (revista), 88, 92, 93, 100, 189

Quezada, Julio A. de, 183
 Quiles, Herminia, 40
 Quintana Isaac, Bernardo, 90, 95, 239

Raffoul, Boutros, 29
 Ramos Medina, Manuel, 89
 Rebolledo Rojas, Rogelio, 186
 Reed, John S., 183
Reforma (periódico), 145
 Rello Vega, Enrique, 178
 Restrepo, Iván, 103, 189
 Riding, Alan, 187
 Rivas Cacho, Guadalupe (la Pingüica), 40
 Rivera, Diego, 117
 Rivera Carrera, Norberto, 110, 121
 Riveroll, Ernesto, 43
 Robinson Bours, Juan, 70
 Robinson, Frank, 112
 Robinson, Jackie, 111, 112

Carlos Slim, retrato inédito

- Robinson, Janet, 229
Robles Segura, Raúl, 95
Rocca, Paolo, 208a, 211
Rocha, Ricardo, 103
Rodin, Auguste, 116, 117
Rodríguez, Alex, 110
Rodríguez, Ángel Isidoro (el Divino), 174
Rodríguez de Fernández, Araceli, 95
Rodríguez Molleda, Sergio, 183, 184
Rojas Magnon, Carlos, 182
Román, Alfredo, 208a
Romero, Anthony, 224
Romero, Matías, 59
Romero Havaux, Fernando, 46, 91
Romero Zenizo, Raúl, 46
Romero, María Cristina Havaux de, 46
Romo, Alfonso, 90, 184, 186, 188
Rosenfeld, Luis, 43
Rosenstiel, Tom, 228
Rubio, Paulina, 121
Rubio del Cueto, Ernesto, 178
Ruiz Massieu, José Francisco, 47, 92
Ruiz Palacios, Guillermo, 45
- Saba Rafoul, Isaac, 178
Sada González, Adrián, 174, 179
Sáenz, Liébano, 103
Salinas de Gortari, Adriana, 103
Salinas de Gortari, Carlos, 15, 48, 71, 89, 92, 93, 102, 126, 144, 145, 146, 158, 159, 160, 174, 175, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 189, 190, 235, 236, 242, 243
Salinas de Gortari, Raúl, 47, 48, 183, 184, 185
Salinas Pliego, Ricardo, 95, 211
Salomón, Moisés, 30, 31
Sánchez Azcona, Juan, 122
Sánchez Cordero, Olga, 95
Sánchez de la Peña, Salvador, 95
Santo Domingo, Julio Mario, 208, 211
Sauma, Santiago, 29
Sayeg, Tufic, 40
Scherer García, Julio, 88
Senderos Mestre, Fernando, 70, 90, 95, 178

- Serrano, Margarita, 67
 Servijte, Marinela, 103
 Servitje, Roberto, 158
 Shafick Kaim, Leonardo, 39
 Shakespeare, William, 144
 Silva Herzog, Jesús, 103, 145
 Slim Domit, Carlos, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 70, 97, 116, 135
 Slim Domit, Johanna, 44, 48, 49, 52
 Slim Domit, Marco Antonio, 43, 46, 48, 49, 51, 52, 53, 96, 135
 Slim Domit, Patricio, 43, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 135
 Slim Domit, Soumaya, 43, 46, 48, 49, 52, 106, 117, 189
 Slim Domit, Vanessa, 48, 49, 52
 Slim Haddad, Carlos, 14, 22, 30, 32
 Slim Haddad, Elías, 14, 22, 30, 32
 Slim Haddad, José, 14, 22, 29, 30, 32, 33
 Slim Haddad, Julián, 14, 15, 22, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 117, 126
 Slim Haddad, Pedro, 14, 22, 30, 32
 Slim Helú, Alma, 36
 Slim Helú, José, 36
 Slim Helú, Julián, 36
 Slim Helú, Linda, 36
 Slim Helú, Nour, 36
 Slim Seade, Roberto, 136
 Soberón Kuri, Alejandro, 97
 Sodi, Demetrio, 122
El Sol de México (periódico), 238
 Solana Morales, Fernando, 89, 106, 206
 Soriano, Juan, 90, 106
 Soto, Roberto (el Panzón), 40
 Sotomayor, Sonia, 224
- Tamayo, Rufino, 117
 Televisa, 109, 146, 173, 186
 Thilgman, Hugo, 40
Time (revista), 145, 148, 209, 223
 Toffler, Alvin, 53, 146, 147, 148, 208a
 Torres Bodet, Jaime, 40
 Tournier, Michel, 56
 Tovar y de Teresa, Guillermo, 90, 91, 110, 189
 Tovar y de Teresa, Rafaël, 103
Tribune Desfosses (revista), 158

Carlos Slim, retrato inédito

Trigueros, Enrique, 43

Trouyet, Carlos, 88

El Universal (periódico), 238

Universal News Service and RM (periódico), 189

unomásuno (periódico), 238

Valdés, Silvano, 43

Valle Ruiz, Antonio del, 103, 158, 180

Vasconcelos, José, 40

Vázquez, Gisela, 196

Vázquez Aldir, Olegario, 97

Vázquez Baranda, Pablo, 175

Vázquez Nava, María Elena, 235

Vázquez Raña, Abel, 158

Velasco, José María, 117

Velasco, Verónica, 103

Villagrán, Armando, 40

Villagrán, Gabriel, 40

Vilain, Jacques, 116

Villalpando, Cristóbal de, 117

Villar, Samuel del, 189

Villarías, Carlos, 40

Villaurrutia, Xavier, 40

Villazón, Salvador, 45

Viñas, Eduardo, 122

Vlaminck, Mauricio de, 117

The Wall Street Journal (periódico); 125, 174, 175, 229

Watson, Eduardo, 43

Wilde, Oscar, 119

Wise Chapman, Conrad, 117

Yáñez, Luis, 103

Zabludovsky, Jacobo, 95

Zambrano Treviño, Lorenzo, 95, 103, 180, 186, 188, 194, 211

Zapata, Diego, 30, 31
Zapata, Emiliano, 30, 32
Zapata, Eufemio, 30
Zapata Cárdenas, Nicolás, 178
Zapata Gómez, Patricio, 178
Zedillo Ponce de León, Ernesto, 90, 158, 160, 174, 175, 181, 182, 184, 186, 189
Zubiría Maqueo, José María, 95

José Martínez Mendoza está considerado como uno de los precursores del periodismo de investigación en México. Ha recibido numerosos reconocimientos por su trabajo. Es un testigo riguroso y agudo de la realidad del país. Ha escrito la biografía de varias personalidades de la vida política de México. Entre sus libros se encuentran: *Las enseñanzas del profesor: Indagación de Carlos Hank González* y *La maestra: Vida y hechos de Elba Esther Gordillo*, ambos publicados por Océano. Sus investigaciones sobre la realidad latinoamericana son citadas por la prensa de varios países y se consideran consulta obligada en numerosas universidades.

Carlos Slim

Retrato inédito

JOSÉ MARTÍNEZ

Hablar de Carlos Slim es referirse a una de las figuras clave de nuestro tiempo. De hecho, su nombre se ha convertido en sinónimo de éxito empresarial y poder económico.

Personaje admirado y criticado por igual, presencia constante en los medios, magnate capaz de comprar negocios en quiebra para transformarlos en prósperas corporaciones, filántropo que ha donado buena parte de su fortuna a causas sociales y culturales, ejemplo vivo de esfuerzo, tesón y audacia, Carlos Slim es un hombre del que todos hemos oído hablar pero de quien, en realidad, sabemos muy poco. Ello en virtud del carácter discreto del propio Slim, quien a lo largo de su meteórica trayectoria profesional ha hecho grandes esfuerzos para mantener su vida personal lejos del escrutinio público. La presente obra constituye la más amplia y documentada biografía que se ha escrito en torno a uno de los hombres más acaudalados e influyentes del mundo. Estas páginas nos cuentan los pormenores de su sorprendente historia de éxito y las múltiples facetas de su compleja personalidad.



X002CKNDHJ

Used Good - Carlos Slim: Retr
to Inedito

OCEANO
www.oceano.mx