

CEO

Club

NÚMERO 3



CAVIAR
EXQUISITEZ DEL
MAR CASPIO

BUCEO
EN EL FONDO...
FANTÁSTICO

5 DESTINOS
EXCLUSIVOS
PARA ESQUIAR
CON ESTILO

LUFTHANSA
ESTRATEGIAS
DE ALTO VUELO

STEFAN MÜLLER

CTOR GENERAL DE LUFTHANSA
RA MÉXICO Y CENTROAMÉRICA



771870640009

Marcando Rumbo

DELL

intel

Microsoft

¿Su negocio es **people**  **ready** ?



Tu potencial. Nuestra potencia.
Microsoft

En un negocio de gente preparada, la gente hace que todo ocurra. Gente preparada con software. Cuando le da a su gente herramientas que la conectan, informan y le dan el poder, está preparada. Preparada para sacar el máximo de sus conocimientos, de su aptitud y de su ambición. Preparada para desarrollar productos que ayuden a los clientes y resolver problemas. Preparada para construir un negocio que sea un negocio people-ready.

Software Microsoft para negocios con gente preparada. Negocios people-ready.
Para saber más visite: www.microsoft.com/peopleready

editorial

ESTIMADO SOCIO:

Es un gusto para CEO Club y sus empresas fundadoras Dell, Intel y Microsoft, compartir con usted el éxito de nuestro Club, el cual ha sido capaz de forjar una fructífera relación entre Socios convencidos de la importancia de su participación. Así hemos logrado cumplir con los objetivos deseados e intercambiar experiencias y aficiones que ayuden a desarrollar nuevas y mejores prácticas de negocio.

Hoy CEO Club tiene el agrado de enviarle el tercer ejemplar de su revista, donde además de brindarle artículos, entrevistas y reportajes de negocios y estilo de vida –que esperamos sean de su interés–, le presentamos los eventos exclusivos que el Club ha celebrado, como la comida privada de Michael Dell con los Socios del Club.

Queremos aprovechar la oportunidad para extenderle nuestros más sinceros deseos: que en este 2007 cumpla exitosamente con los objetivos y metas propuestos. De esta forma, dé por hecho que podrá seguir marcando el rumbo de su empresa y alcanzar sus propósitos personales.

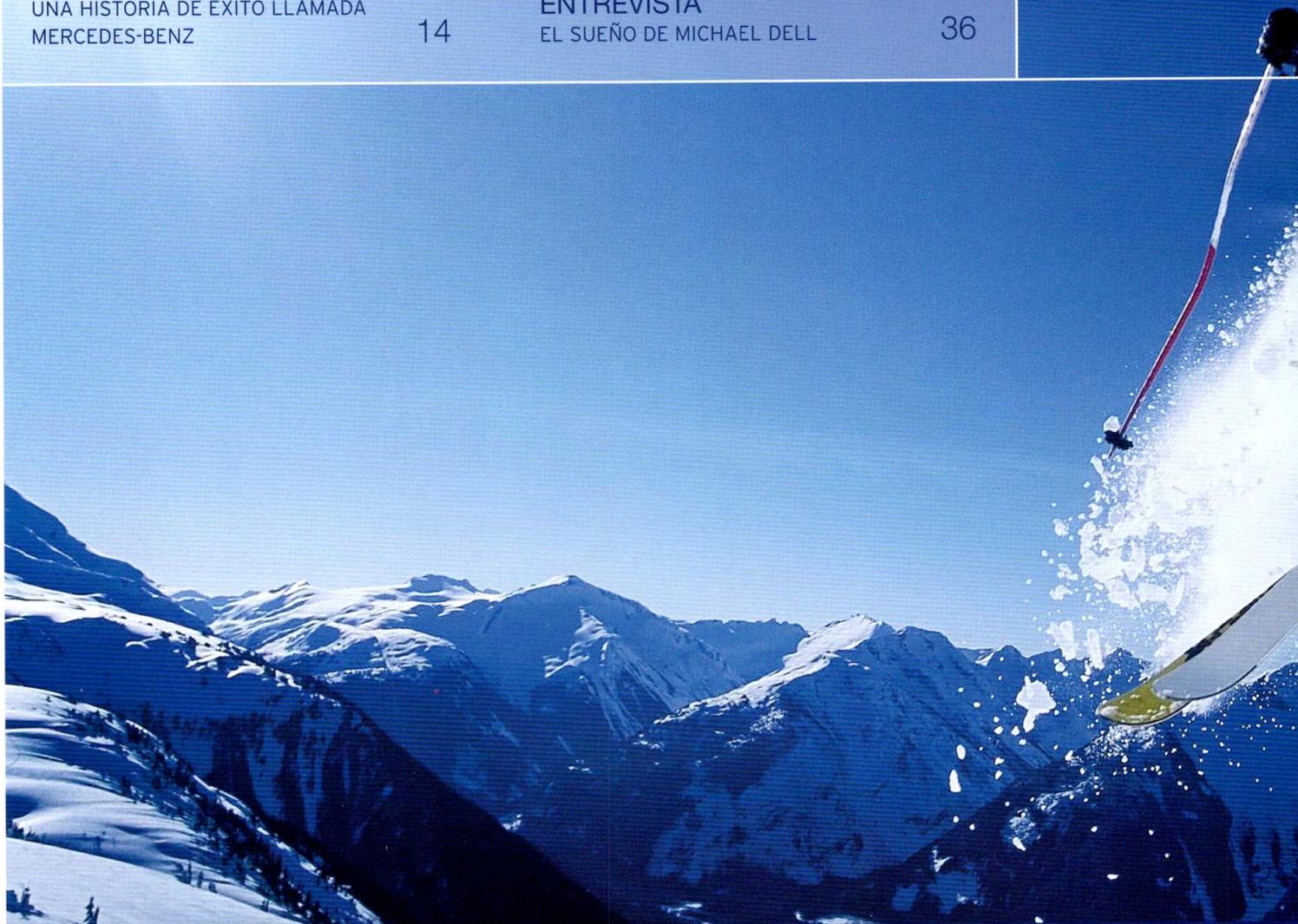
Cordialmente,



Augusto Fernández Kegel
Director General
CEO Club

Contenido

CARTA EDITORIAL	1	CASO DE ÉXITO	
NEGOCIOS	4	GRUPO PANDO: DELICATESSEN EMPRESARIAL	18
APRENDICES DEL CAMBIO	6	PORTADA	22
TRES TIPS PARA COMERSE AL MUNDO	8	LUFTHANSA SIN BARRERAS	
CONSULTORÍA	10	BUCEO: EXCLUSIVIDAD DE VIDA MARINA	28
EL RIESGO SIEMPRE EXISTE		YA ESTÁ LISTO WINDOWS VISTA	32
AUTOS		ENTREVISTA	36
UNA HISTORIA DE ÉXITO LLAMADA MERCEDES-BENZ	14	EL SUEÑO DE MICHAEL DELL	



CONSEJO EDITORIAL CEO CLUB

RAFAEL SCHUH
MARCELO FELIPE TRIAS
MAYRA GARCÍA
ALFREDO CAMACHO
AUGUSTO FERNÁNDEZ KEGEL
ALEJANDRO DE PABLO
GUILLERMO POUS FERNÁNDEZ
ASESORÍA LEGAL

www.ceoclub.com

IMPRESIONES AÉREAS, S.A. DE C.V.

JOSÉ MARÍA TRILLAS TRUCY
DIRECTOR GENERAL
JUAN CARLOS RUIZ MORALES
DIRECTOR ADMINISTRATIVO
TATA SANDOVAL GUTIÉRREZ
DIRECTORA DE RELACIONES
COMERCIALES
GUILLERMO DÍAZ DE RIVERA,
JAVIER SÁENZ PADILLA
ASESORÍA LEGAL
HÉCTOR VERA
DIRECTOR DE INTERNET
Y CIRCULACIÓN
VIRIDIANA SALAS
CONTROL DE CALIDAD

ROSALEDA 34, LOMAS ALTAS, 11950,
MÉXICO D.F. TEL.: (52 55) 52670544

EDICIÓN

ULISES NAVARRO
DIRECTOR EDITORIAL
unavarro@iasanet.com.mx
CLAUDIA CEREZO
EDITORA EN JEFE
ccerezo@iasanet.com.mx
MARTHA LYDIA ANAYA
EDITORA
manaya@iasanet.com.mx
EDGAR APANCO
EDITOR DE NEGOCIOS
eapanco@iasanet.com.mx
LAURA MIER
EDITORA DE ESTILO DE VIDA
lmier@iasanet.com.mx
MANUEL ARBOLÍ
CUIDADO DE EDICIÓN

ARTE

JANINE ARROYO
DIRECTORA DE ARTE
jarroyo@iasanet.com.mx
LYDIA GARCÍA
DIRECTORA DE ARTE ADJUNTA
lygarcia@iasanet.com.mx
IRMA GUTIÉRREZ
COLABORADORES
CINTHYA BIBIÁN
DESIRÉE NAVARRO
DOLORES CARBONELL
EDITH OLMEDO
ENRIQUE MARQUEZ
ERNESTO ALCÁNTARA
FRANCISCO SOLORIO
JAVIER MIER
JESÚS DÍAZ
J. ENRIQUE GARCÍA
J. IGNACIO BLANCO



OTHER IMAGES

> LA INFRAESTRUCTURA SE SACA UN 10

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) dio a conocer el Proyecto que emprenderá el nuevo gobierno, Gran Visión de Infraestructura, el cual contempla 700 obras prioritarias por región. En conjunto, las inversiones para cubrir el plan ascienden a 60 mil millones de dólares anuales.

La importancia de estos proyectos radica en que deben ser vistos como una excelente oportunidad de inversión, pues de ellos se deriva una gran cantidad de servicios, productos e infraestructura que demandan ser satisfechos.

Entre estos proyectos destacan:

1. Hidroeléctrica La Yesca, Jalisco y Nayarit (9,539 millones de pesos).
2. Hidroeléctrica La Parota, Guerrero (11,617 millones de pesos).
3. Tren de alta velocidad Distrito Federal-Guadalajara (50 mil millones de pesos).
4. Líneas del Metro en el Distrito Federal: Mixcoac-Taxqueña-Xochimilco y Magdalena Mixhuca-Zaragoza-Chalco (66 mil millones de pesos).
5. Concesión de ocho proyectos en carreteras y puentes (8,490 millones de pesos).
6. Seis planes carreteros bajo la modalidad de proyectos para la prestación de servicios (22,639 millones de pesos).
7. Construcción de un millón de viviendas durante los próximos 10 años (245,000 millones de pesos), destacando las ciudades estructuradas del Valle de Cuautitlán-Texcoco, que significan 250 mil viviendas.
8. La construcción del tren suburbano La Paz-Chalco; la construcción del tren elevado Chapultepec-Satélite y Satélite-Atizapán.
9. Construcción de 22 mil cuartos de alojamiento en Costa Grande de Guerrero y relanzamiento de San Miguel de Allende como destino turístico internacional.
10. Explotación del campo Chicontepec, con la perforación de 10,697 pozos petroleros. -Edgar Apanco

VIAJES

ESQUIAR CON ESTILO 40

HUGO BOSS:
ÉXITO A LA MODA 46

EL IMPERIO DEL BAÚL 50

CEO BOARD 55

DE PASEO
3 NUEVOS CENTROS CULTURALES 58**PARA LA MESA**
CAVIAR: TESORO DEL MAR CASPIO 62WHISKY: LA BEBIDA DE LA
BIENVENIDA Y EL ADIÓS 66

BRAND & NEW 70

¿POR QUÉ CERO? 72

JOEL MARTÍNEZ
JORGE ÁVILA
JORGE MONJARÁS
LAURA RUBIO
LUIS ALONSO ANAYA
LUIS ERNESTO GONZÁLEZ
MANUEL ARBOLÍ
MARIO MOCTEZUMA
MAURICIO ORTIZ
MARISOL HUERTA
MÓNICA RIVERA
SERGIO GIL
SILVIA AYALA
VALENTÍN LÓPEZ

COMERCIALIZACIÓN

RICARDO TURNER H.
DIRECTOR COMERCIAL
5267 0415
rtturner@iasanet.com.mx

COLOR MANAGEMENT

CÉSAR DURÁN, EDGAR AZCARI,
CARLOS L. BARRAGÁN

CEO CLUB ® ES UNA MARCA REGISTRADA EN FAVOR DE SU TITULAR. ES UNA PUBLICACIÓN BIMESTRAL EDITADA POR IMPRESIONES AÉREAS, S.A. DE C.V. PARA GRUPO ROFERI S.C., CON DOMICILIO EN PASEO DE LOS TAMARINDOS 400 SUITE 102, BOSQUES DE LAS LOMAS, CUAJIMALPA DE MORELOS C.P. 05120, MÉXICO DISTRITO FEDERAL. TELÉFONO (52 55) 2167 3200. E-MAIL SERVICIOSOCIOS@CEOCLUB.COM REGISTRADA ANTE LA COMISIÓN CALIFICADORA DE PUBLICACIONES Y REVISTAS ILUSTRADAS DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN BAJO EL CERTIFICADO DE LICITUD DE TÍTULO NÚMERO 13553 Y EL CERTIFICADO DE LICITUD DE CONTENIDO NÚMERO 11126. ISSN EN TRÁMITE. REGISTRO ANTE EL INSTITUTO NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, BAJO EL CERTIFICADO DE RESERVA DE DERECHOS AL USO EXCLUSIVO PARA PUBLICACIÓN PERIÓDICA NÚMERO 04-2006-062909382100-102 DE FECHA 29 DE JUNIO DE 2006.

IMPRESO POR SERVICIOS PROFESIONALES DE IMPRESIÓN S.A. DE C.V., MIMOSAS 31, SANTA MARÍA INSURGENTES, 06430, MÉXICO D.F. DISTRIBUIDO POR GRUPO ROFERI S.C. EJEMPLAR DE CORTESÍA. © COPYRIGHT 2006. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

SE PROHIBE SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER MÉTODO O SISTEMA, EXISTENTE O QUE SE LLEGARA A INVENTAR, SIN LA AUTORIZACIÓN PREVIA Y POR ESCRITO DEL EDITOR. SE PROHIBE SU ALMACENAMIENTO EN CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE DATOS O COPIADO PARA USO PÚBLICO O PRIVADO SIN LA AUTORIZACIÓN PREVIA Y POR ESCRITO DEL EDITOR. EL CONTENIDO DE LOS ARTÍCULOS ES RESPONSABILIDAD DE LOS AUTORES. EDITOR RESPONSABLE AUGUSTO FERNÁNDEZ KEGEL. EL CONTENIDO DE LA PUBLICIDAD ES RESPONSABILIDAD DE LOS ANUNCIANTES. LOS DERECHOS DE TODAS LAS FOTOGRAFÍAS Y TEXTOS PUBLICADOS SE ENCUENTRAN PROTEGIDOS EN FAVOR DE SUS RESPECTIVOS TITULARES.

TIRAJE: 1,000 EJEMPLARES.

DICIEMBRE 2006 - ENERO 2007



OTHER IMAGES

Tres de estos proyectos (el tren suburbano, el tren de alta velocidad y el Metro) muestran las mejores perspectivas si se retoma la experiencia de España, donde el tranvía, el Metro y el ferrocarril se han convertido en las mejores opciones para solucionar el problema del transporte.

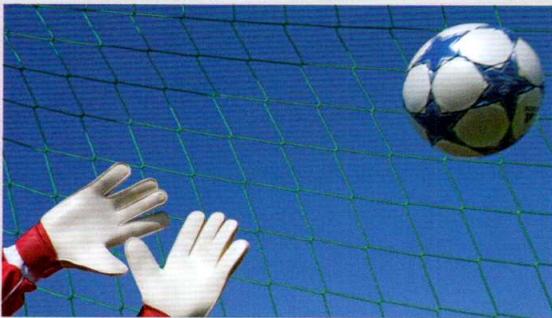
Más allá de la fuerte inversión que representan (sobre todo Metro y ferrocarril), el costo-beneficio es mayor. En 2005, España ahorró 435 millones de dólares, 78 millones de litros de petróleo y 18 millones de horas de viaje con el uso del ferrocarril.

De acuerdo con expertos en la materia, los gobiernos de las grandes ciudades se equivocan al elegir las carreteras y avenidas como la opción más viable para mejorar el sistema de transporte, ya que sólo incrementan el uso del automóvil y crean conflictos viales. En cambio, los beneficios de los trenes son evidentes: el usuario obtiene descuentos por uso frecuente, mientras que el gobierno consigue que al 'peatonalizar las calles', la gente eleve su nivel de compra. -EA

SOBRE LOS
RIELES DEL PROGRESO

NOTAS BREVES

V GOL MADRILEÑO



LATINSTOCK MÉXICO

El equipo español de futbol Real Madrid vendió sus derechos de transmisión de sus partidos durante las próximas siete temporadas, por 1,400 millones de dólares, a Mediapro, productora española. Un buen ejemplo para Mexico de que el deporte es un excelente negocio.

V MEGAZONA COMERCIAL

Los países de la APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico), entre ellos México, analizan la posibilidad de crear una gigantesca zona de libre comercio de 2,600 millones de habitantes (47% del comercio mundial), con el fin de consolidar acuerdos entre los 21 países miembros. No obstante, su aprobación complicaría las cosas para al menos 40 pactos de libre comercio.

[BBVA]
[EN CHINA]

El grupo financiero español BBVA incursiona en el mercado asiático con una inversión de 1,319 millones de dólares tras llegar a un acuerdo con el grupo chino Citic Group para adquirir el 5% de su filial continental, el China Citic Bank, el tercer banco comercial del país y el séptimo en volumen de activos, que ascienden a 83 mil millones de dólares. -EA



OTHER IMAGES

¿CÓMO ARRANCAMOS EL SEXENIO?

COMPETITIVIDAD GLOBAL

Posición	País	Calificación
1	Suiza	5.81
2	Finlandia	5.76
3	Suecia	5.74
6	Estados Unidos	5.61
16	Canadá	5.37
27	Chile	4.85
45	Sudáfrica	4.36
53	Costa Rica	4.25
58	MÉXICO	4.18
125	Angola	2.50

FUENTE: WORLD ECONOMIC FORUM

La posición de México a media tabla se explica porque las secretarías de estado, en especial la de Economía, no pudieron elevar la competitividad en sectores industriales como el químico, comercio, infraestructura y agropecuario. La información se obtuvo combinando datos públicos objetivos y los resultados de una encuesta entre 11 mil líderes empresariales de 125 economías.

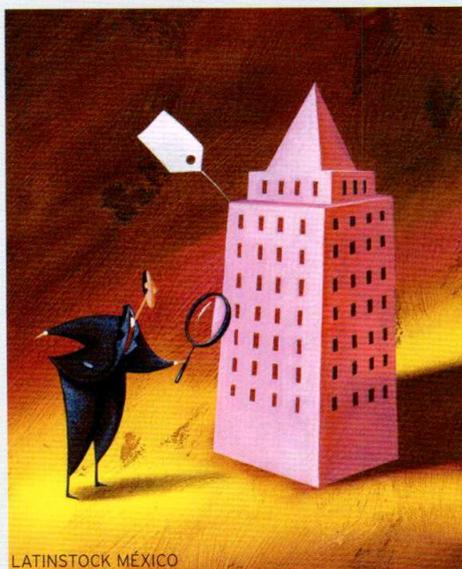
DESEMPLEO CALIFICADO

Posición	País	% (1)
1	Canadá	51.9
2	MÉXICO	31.6
3	Estados Unidos	29.3
4	Corea	28.8
5	Japón	28.7
7	Chile	23.6
8	España	22.6
10	Colombia	18.8
11	Costa Rica	11.3
16	Italia	10.5

(1) PORCENTAJE DE DESEMPLEADOS CON EDUCACIÓN MEDIA Y SUPERIOR
FUENTE: ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO Y OCUPACIÓN

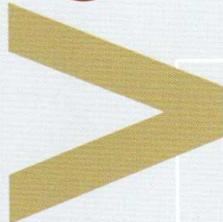
México es uno de los 10 países con mayor desempleo para personas con educación media y superior, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). El desaprovechamiento de la mano de obra calificada provoca que las pequeñas y medianas empresas no eleven sus niveles de rendimiento y productividad, además de que muchas veces ésta emigra a Estados Unidos.

COMPRAS DE FIN DE AÑO



LATINSTOCK MÉXICO

A LO LARGO DE los últimos meses, las grandes compañías se habían mantenido relativamente al margen de la ola de adquisiciones y fusiones que se dio durante 2006, pero hoy, inundadas con dinero en efectivo acumulado a lo largo de los años y animadas por inversionistas ansiosos por oportunidades de crecimiento, empiezan a protagonizar una serie de transacciones millonarias. Vayamos por partes.



ALFA ARRASA CON LAS AUTOMOTRICES

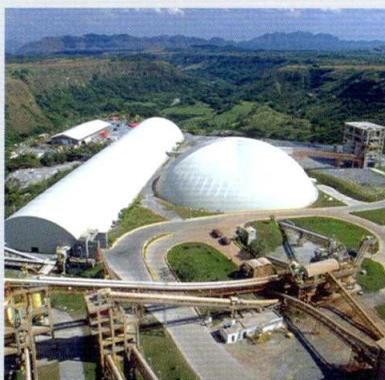
Para cerrar bien el año, Alfa acordó adquirir las plantas TK Aluminium en China, Polonia, Argentina, Brasil y Estados Unidos, fabricantes de piezas de aluminio de alta tecnología para la industria automotriz. El desembolso de la transacción ascendió a 500 millones de dólares.

Con la operación, la firma mexicana busca expandir su negocio como proveedor de autopartes para las armadoras de vehículos, nicho en el que es altamente competitiva y donde cuenta con una base de clientes que incluye a Nissan, Hyundai, Renault, Toyota, Fiat, Ford, GM, DaimlerChrysler, Audi, BMW, Porsche y VW. Por lo pronto, con la adquisición hecha a través de su subsidiaria Nematik, incorpora procesos como el sistema de moldeo de alta presión y la producción de monoblocs y otros componentes de aluminio.



CEMEX

LA MAYOR COMPRA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS



CEMEX

Aún en el tintero se encuentra la adquisición de la australiana Rinker por parte de Cemex. La operación, por 12,800 mdd, sería la más grande que un corporativo mexicano haya realizado en su historia, opacando la compra de RMC por parte de la misma Cemex hace un par de años (5,500 mdd).

Aunque los principales accionistas de Rinker se mostraron inconformes, por considerar ofensiva la propuesta de compra por lo bajo de su valor (la cual incluso no fue solicitada), se espera que la transacción concluya a favor de Cemex. La combinación de ambas firmas daría como resultado una de las compañías de materiales para construcción más grandes y rentables del mundo, con ventas de 23,200 mdd y 67 mil empleados en más de 50 países. -MU

GRUMA CONQUISTA EUROPA Y ASIA

En línea con su proceso de expansión, Gruma adquirió Pride Valley Foods, líder en el Reino Unido en la venta y distribución de productos como tortilla de trigo y pan para pizzas a tiendas de autoservicio y mayoristas. Pride Valley también produce marcas propias para cadenas de supermercados y autoservicios.

La firma, con operaciones en México, Estados Unidos, Venezuela, Centroamérica, Inglaterra y China, espera invertir durante 2007 poco más de 400 mdd en todo el mundo. Por ejemplo, planea la apertura de una planta de tortillas en Japón, con una inversión inferior a los 100 mdd. Este año invirtió 20 mdd en una fábrica en China y próximamente podría incursionar en Rusia e India. -Montserrat Ugalde



LATINSTOCK MÉXICO

AMX VA POR MÁS EN BRASIL

América Móvil salió de compras de pánico por América Latina antes de finalizar 2006, y presentó una propuesta no solicitada para adquirir Tim Participações, segunda proveedora de telefonía móvil en el mercado sudamericano. La firma es una unidad de Telecom Italia y tiene un valor de mercado de casi 9,200 mdd.

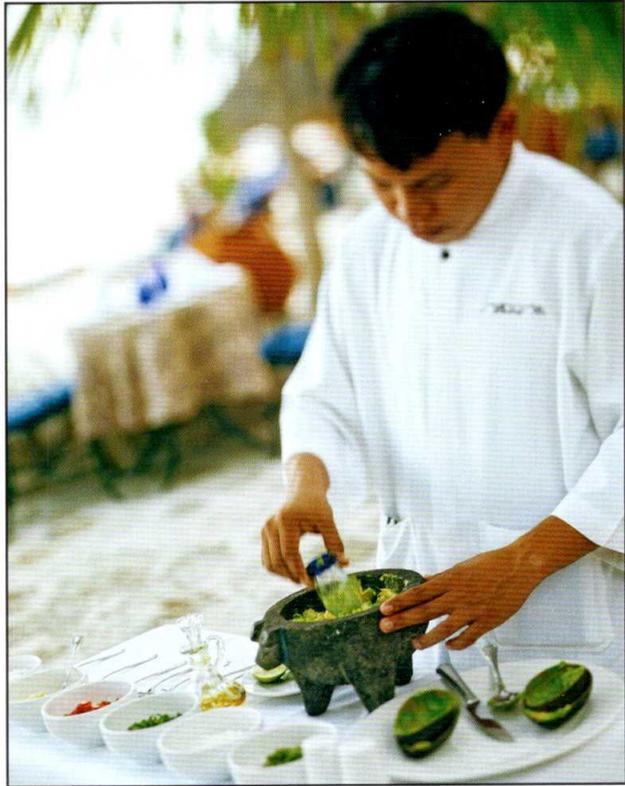
Otro hecho interesante, y que refuerza el interés de Carlos Slim en el mercado brasileño, es la recompra que realizó Telmex de las acciones de Embratel, la mayor firma de telefonía de larga distancia de Brasil. -MU

[FEMSA]

INCREMENTA SU PROPIEDAD

Femsa adquirió por una suma de 42.2 mdd una participación accionaria de 8.01% de su subsidiaria Coca-Cola Femsa (KOF), la cual se encontraba en manos de The Coca-Cola Company. Con la transacción, la participación de Femsa en KOF será de 53.73%, y Coca-Cola poseerá el 31.6%. -MU

3 tips para comerse al mundo



OTHER IMAGES

POR JORGE CASTAÑARES

HOY NO IMPORTA EL TAMAÑO DE UNA EMPRESA ni el lugar del mundo donde se encuentre; lo que es relevante, sin duda, es su enfoque mundial –eso que llamamos globalización–. Pero pocas veces, o casi nunca, la globalización es vista como una estrategia empresarial.

Ahora que México presume un nuevo gobierno –con nuevos bríos, optimismo y esperanzas–, los empresarios no sólo deben subirse al barco de la globalización, sino convertirla en un proceso de negocios permanente. ¿Cómo hacerlo?

Debemos exigir al nuevo gobierno que establezca las condiciones que permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas –no comparativas– sin restricciones. También tenemos que quitarnos de la mente la idea de que para ser global se necesita ser grande.

Existe una diferencia fundamental entre una enorme multinacional y una empresa globalizada: la primera es una sociedad de gran tamaño con operaciones en diversos países, pero controlada desde una casa matriz. En cambio, una compañía globalizada realiza su actividad con un enfoque global y concibe al mundo como un solo mercado.

UNA EMPRESA GLOBAL DEBE CAMBIAR, ENTRE OTRAS COSAS:

- Sus economías de escala (ventaja comparativa) por una reducción de sus costos unitarios (ventaja competitiva), lo que hará que sus productos o servicios lleguen al consumidor final a un precio más bajo
- Sus costos fijos bajos (ventaja comparativa) por esquemas de calidad continua (ventaja competitiva), tanto en productos como en procesos
- Sus estándares de producción (ventaja comparativa) por sistemas de administración de las relaciones con los clientes o CRM (ventaja competitiva), que redunden en un mejor y mayor conocimiento del cliente

Sin duda, el reto es grande y el tiempo limitado. Otros países como Vietnam, India o China ya han realizado las reformas necesarias y enfocado sus esfuerzos en un solo mercado: el mundo. Y México, ¿cuándo?

The art of Blending



El arte de combinar las más finas maltas de Escocia.
El cuidado de enumerar cada botella individualmente.
El placer de saborear los mejores momentos con el más raro blend que existe.
Johnnie Walker® Blue Label™

KEEP WALKING
JOHNNIE WALKER 

EVITE EL EXCESO

www.alcoholinformate.org.mx

Producto de Diageo México

S.S. A. No. 06330022462047

EL RIESGO siempre existe

MUCHOS EMPRESARIOS ESPERAN QUE LOS PROBLEMAS SUCEDAN PARA REACCIONAR EN CONSECUENCIA, PERO LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS LES AYUDA A IDENTIFICARLOS ANTES DE QUE OCURRAN Y GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS

POR MARTHA LYDIA ANAYA Y ULISES NAVARRO
FOTO JESÚS DÍAZ
GRÁFICAS ERNESTO ALCÁNTARA

*“La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad qué ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre más importante porque incide en el bienestar de la gente... Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo.”
(Bodie, 1998)*

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS es una disciplina que desde la década de los 60 forma parte de la gestión empresarial en Europa y Estados Unidos, y que desde principios de los 90 ha sido adoptada por algunas compañías en países latinoamericanos, como Argentina, Brasil, México, Panamá y Venezuela. Básicamente es un mecanismo que tiene como objetivo lograr un equilibrio entre el manejo de las eventualidades dentro de los procesos operativos de una corporación y las pérdidas que se pudieran generar.

Se trata de predecir con la mayor exactitud posible la ocurrencia de aquellos eventos que causan perjuicios económicos o materiales al funcionamiento cotidiano de una compañía, y eliminar ese riesgo o disminuir en lo más que se pueda sus efectos dañinos.

KPMG

GUILLERMO GARCÍA NARANJO
DIRECTOR GENERAL DE KPMG MÉXICO



El control de riesgos es un mecanismo que mide el equilibrio entre las operaciones de una empresa y la probabilidad de que estas operaciones deriven en pérdidas cuantiosas

Guillermo García Naranjo, director general de la consultora KPMG en México, explica que el control de riesgos empezó a preocupar a los directores de las empresas cuando se vieron afectados por hechos como los cambios regulatorios o la evolución de los instrumentos financieros, para los cuales no estaban preparados. "Esto dio origen a la administración de riesgos, como una técnica de control que ayuda a prevenir el impacto que causa este tipo de eventos", señala.

"Lo relevante –prosigue– es que se trata de una forma de medir o evaluar los aspectos críticos de las compañías y de crear los controles adecuados para que quien esté al frente del área afectada actúe en consecuencia."

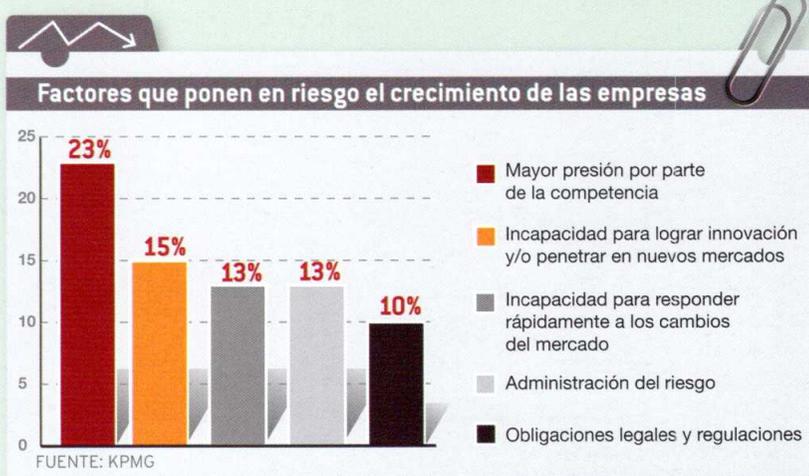
CONTROL ES LA CLAVE

La palabra fundamental en la administración de riesgos es control, el cual recae principalmente en el director general y el Consejo de Administración de la organización o una entidad similar.

Por ejemplo, en el sector financiero la nueva Ley del Mercado de Valores le da un peso muy importante al rol que juega el director general, quien debe allegarse los medios y las personas necesarias para fomentar una sana competencia y regular los aspectos operativos cotidianos del mercado bursátil.

"Anteriormente –dice García–, esta responsabilidad recaía en el Consejo de Administración, y aun muchos años atrás, cuando ocurrió la crisis bancaria en México, existía una gran confusión respecto de quién tenía ese compromiso."

García sostiene que ha habido una evolución lógica en todos los aspectos financieros y que ahora el director general y sus principales mandos ejercen un control importante en los múltiples temas enfocados a desarrollar el mercado de valores en forma equitativa, eficiente y transparente. "Evidentemente, el director no lo hace solo –añade–. Tiene que apoyarse en la estructura necesaria para dar respuesta y revisar todos los asuntos relacionados, pero su figura es la directriz de la toma de decisiones."



Los comités que forman parte del Consejo de Administración, como el de auditoría o el de prácticas societarias (recién creado por la nueva Ley del Mercado de Valores), establecen muchos aspectos de revisión y control que debe ejercer el director general.

¿CUÁL ES EL RIESGO?

Según una encuesta de KPMG, entre los factores que ponen en riesgo el crecimiento de una empresa destacan:

- Presión ejercida por parte de la competencia
- Incapacidad para lograr innovación o incursionar en nuevos mercados
- Falta de una rápida respuesta a los cambios del mercado
- Obligaciones legales y nuevas regulaciones

“Hay otros puntos medulares que repercuten en muchos ámbitos –opina García–, pero los mencionados son algunos de los que más descontrol pueden provocar en la operación de cualquier organización e inclusive podrían paralizar o poner en grave riesgo su funcionamiento. En resumen, estas variables se agrupan en riesgos de tipo operativo, financiero y tecnológico.”

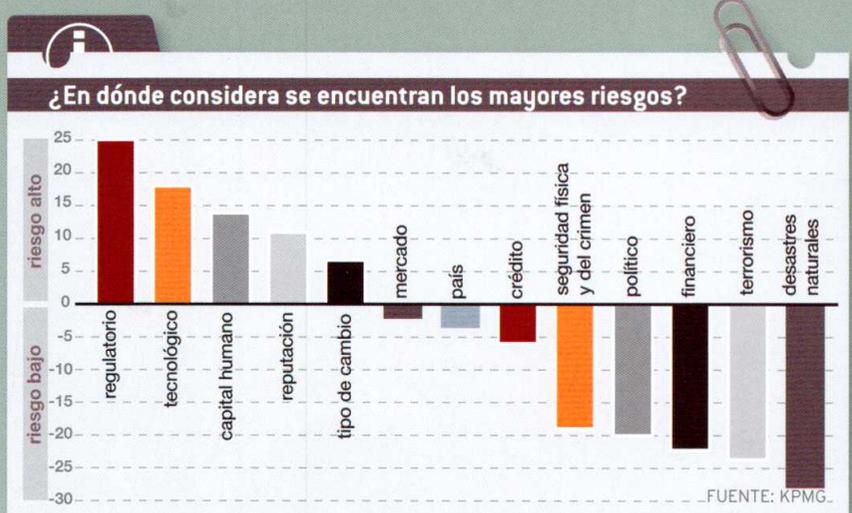
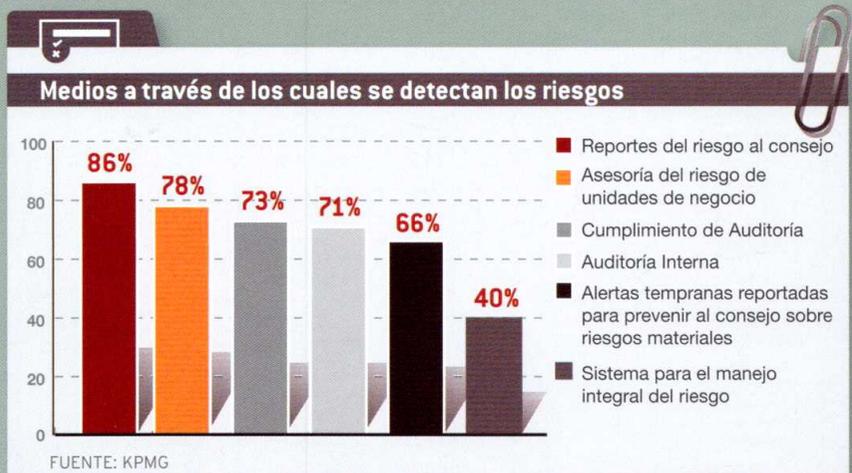
Sin embargo, más del 50% de las empresas mexicanas todavía no ven la administración de riesgos como una disciplina que les ayude a estimar su apetito de estar alerta. Todavía son muy pocas las que han buscado y cuentan con una asesoría al respecto o han implementado los controles necesarios para vigilar y subsanar cualquier situación.

“Sí ha habido –recalca– un avance notorio en la concientización de los empresarios, de los Consejos de Administración y de las autoridades regulatorias en torno a la importancia y seriedad del tema, pero aún queda mucho camino por recorrer. Nuestra labor como consultores es convencerlos de que la administración de riesgos repercute en el desarrollo de sus actividades.”

“No es fácil –dice García–, porque la medición de los riesgos es una tarea compleja y muchos no la entienden completamente, pero en definitiva es algo en lo que se deben apoyar las empresas para que tengan un mayor valor operativo y económico. ¡Cuántos ejemplos no hay de compañías que, por una mala decisión o un riesgo medido inadecuadamente, obtuvieron resultados desastrosos e inclusive se fueron a la quiebra!”

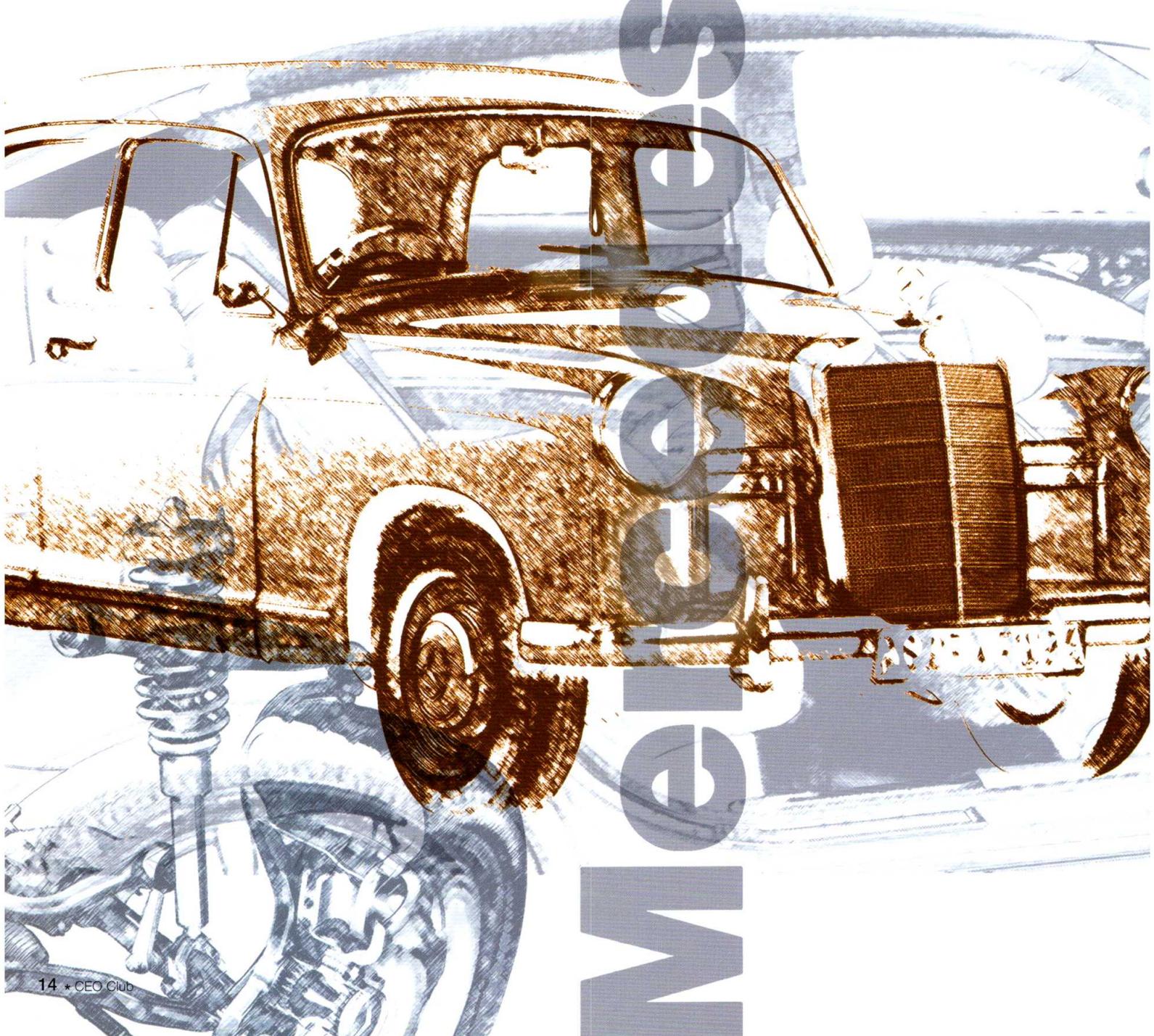
Desde hace 60 años, KPMG se ha dedicado a cubrir las necesidades de las empresas en la administración de riesgos. Para ello ha creado una maquinaria muy robusta con base en su experiencia, el profesionalismo y talento de su equipo de trabajo, la calidad de sus servicios y el conocimiento a fondo de las soluciones integrales que ofrece a cada uno de sus clientes asentados en más de 140 países.

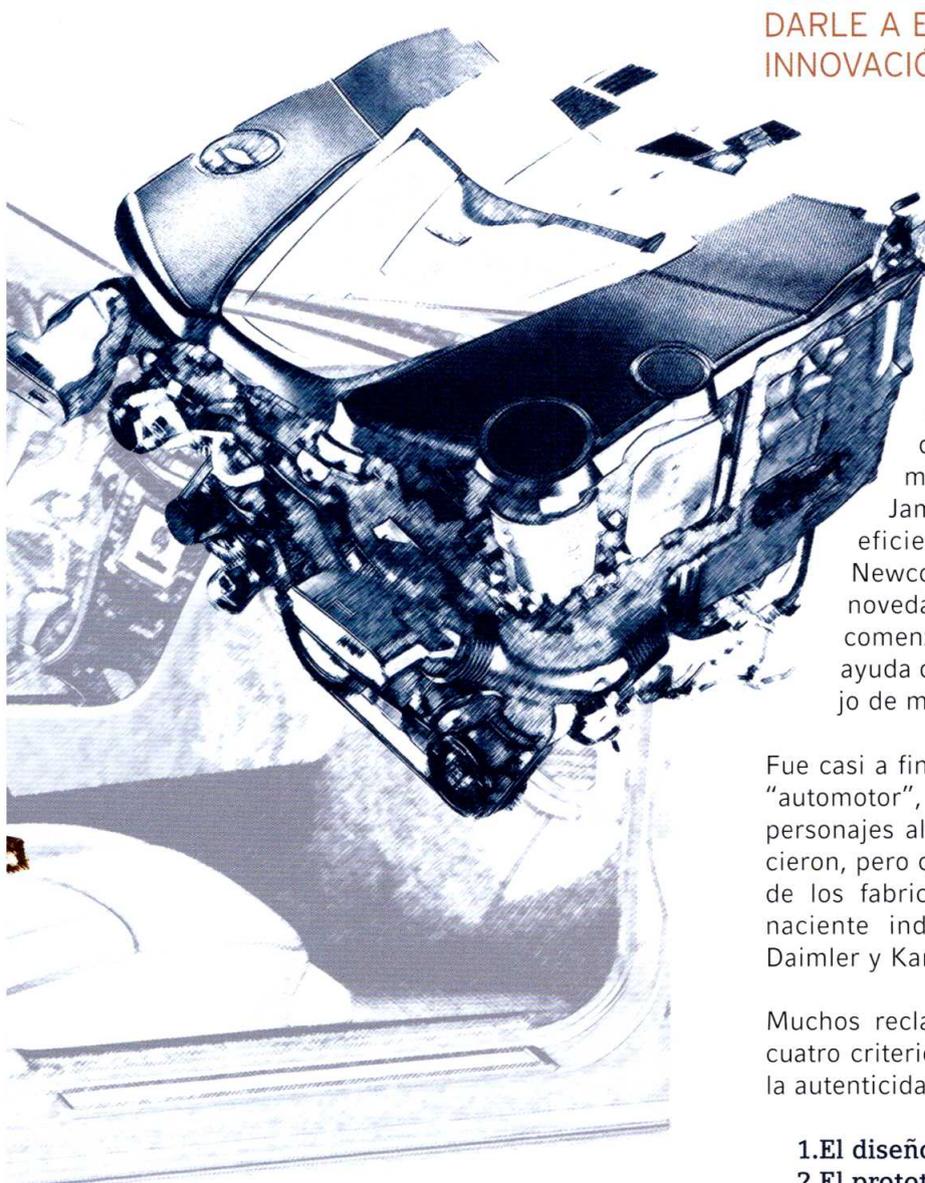
“Éste es el motor para que la firma avance y crezca. Nuestra misión es transformar el conocimiento en beneficio de los clientes. Nuestro reto es responder a sus necesidades con un trabajo ético y de la manera más consistente”, finaliza García.★



UNA HISTORIA DE ÉXITO:

Mercedes-Benz





LA MARCA GERMANA DE LA ESTRELLA DE PLATA CUMPLE 120 AÑOS DE VIDA, Y CON ELLO CELEBRA EL ORIGEN DEL AUTOMÓVIL Y DE DARLE A ESTA INDUSTRIA UN TOQUE DE LUJO, INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y SEGURIDAD

POR JORGE E. GARCÍA MALDONADO
FOTOS MERCEDES-BENZ

LA HISTORIA DEL AUTOMÓVIL está fuertemente ligada a la marca Mercedes-Benz. Todo comenzó con el parteaguas tecnológico y social que representó en 1784 la invención de la máquina de vapor por el ingeniero británico James Watt, quien diseñó un modelo mucho más eficiente que el creado por su colega Thomas Newcomen en 1712. La expectación causada por esta novedad no se hizo esperar, pero aun así la gente comenzó a realizar la mayor parte de sus tareas con la ayuda de máquinas de todo tipo que sustituían el trabajo de manos y pies.

Fue casi a finales de siglo cuando surgió el primer prototipo "automotor", cuya idea saltaría a la vista bajo la batuta de dos personajes alemanes, quienes curiosamente nunca se conocieron, pero que unirían sus apellidos para dar nombre a uno de los fabricantes de automóviles más importantes de la naciente industria automotriz a nivel mundial: Gottlieb Daimler y Karl Benz.

Muchos reclamaron la paternidad del nuevo invento, pero cuatro criterios se impusieron como una forma de atestiguar la autenticidad de los verdaderos creadores:

- 1.El diseño del vehículo tenía que estar documentado
- 2.El prototipo debía mostrar su funcionamiento
- 3.Después de demostrar su desempeño, la máquina tenía que ser probada
- 4.El invento tenía que representar un progreso hacia futuros desarrollos

Bajo este parámetro, Karl Benz, un padre de familia de siete hijos, obtuvo el 29 de enero de 1886 la Patente Imperial Alemana número 37435, que verificaba un 'vehículo impulsado por un motor de gas'. Algunos periódicos de la época, como *El Diario de Mannheim* vaticinaban un buen porvenir a esta máquina: "... tendrá un futuro promisorio porque puede ser usado sin mucho trabajo y porque, suponiendo que su velocidad se incrementa, se volverá el medio de transporte más barato para las compañías y hasta para los turistas". Estaba por nacer la industria del automóvil.



AUNQUE GOTTLIEB DAIMLER Y KARL BENZ NO SE CONOCIERON, SUS APELLIDOS SE UNIERON PARA CREAR UNO DE LOS FABRICANTES DE AUTOMÓVILES DE MAYOR TRADICIÓN

UNA MANCUERNA PARA EL FUTURO

Desde el principio, Benz tuvo una visión completa de lo que sería el automóvil. Para la versión original —un modelo de tres ruedas metálicas— diseñó un mecanismo específico para mezclar el combustible con el aire (el predecesor del carburador); desarrolló un sistema de ignición de alto voltaje y construyó una unidad de poder, que ingeniosamente montó sobre un robusto marco tubular. Sin embargo, el mal estado de los caminos por donde transitaban los carruajes en aquella época y lo costoso del vehículo (3 mil marcos) hicieron que el negocio de los automotores tardara en prosperar.

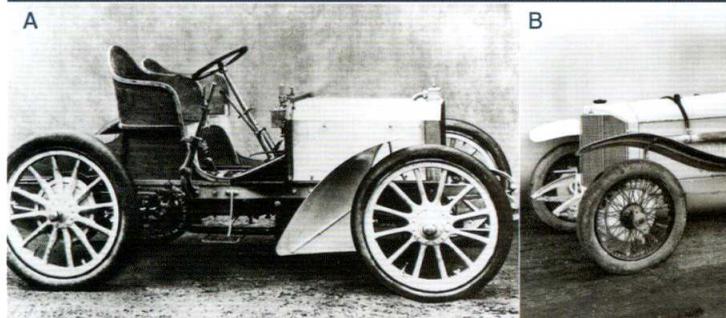
Un año antes (en agosto de 1885), Gottlieb Daimler, un armero y exitoso hombre de negocios, y su socio Wilhelm Maybach habían solicitado una patente para un *reitwagen* (un velocípedo de dos ruedas). Previo a este registro ya habían inventado la motocicleta, cuya idea (aunque parezca increíble) no tuvo una gran aceptación. Aun así, ambos creadores no se dieron por vencidos y tras un arduo trabajo presentaron un motor de combustión interna (patente número 28022), que fue instalado en un bote y, finalmente, en un auto de cuatro ruedas para pasajeros.

Para principios del siglo xx, Benz era propietario de la compañía Benz & Cie. Rheinische Gasmotorenfabrik AG, y Daimler de la Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG).

En 1900, la primera se había convertido en la fábrica de autos más grande del mundo, mientras que la segunda vendía más de 600 vehículos de motor anuales, de los que unos 300 eran para exportación.



120 AÑOS DE HABER INVENTADO EL AUTOMÓVIL



- A. EL PRIMER MERCEDES-BENZ, CONSTRUIDO EN 1901, ERA UN AUTO DE CARRERAS DE 35 HP Y 4 CILINDROS
- B. MERCEDES-BENZ ES, JUNTO A FERRARI, DE LAS MARCAS CON MÁS AÑOS PARTICIPANDO EN LA FÓRMULA UNO
- C. UNA DE LAS PRIMERAS LIMUSINAS DE LA MARCA

NACEN LOS 'MERCEDES'

A principios del siglo xx, los autos Daimler construidos en Alemania fueron inscritos en varias carreras. Emil Jellinek, el distribuidor austriaco que los había enrolado en estos concursos, participaba con los vehículos bajo el nombre de su hija, Mercedes.

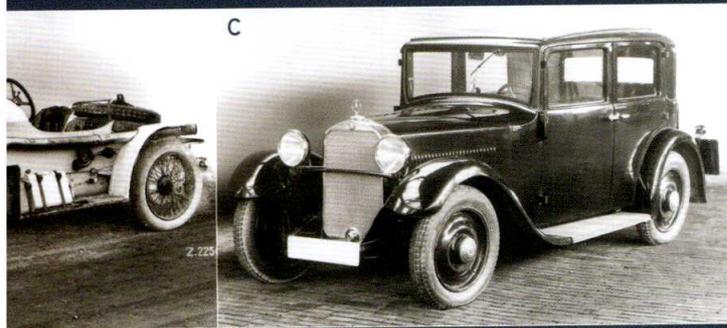
Jellinek propuso a la compañía que compraría una gran producción de estos automóviles bajo la condición de ser el distribuidor exclusivo de Daimler para Austria-Hungría, Francia, Bélgica y Estados Unidos. Su idea era venderlos como Mercedes. Así, primero nacieron los modelos Mercedes-Daimler, que tras la fusión se llamarían Mercedes-Benz.



LA HISTORIA DE LA ESTRELLA

Cuando Gottlieb Daimler inició su carrera en los negocios le mandó a su esposa una postal panorámica de la ciudad alemana de Colonia en la que le trazó una estrella de tres puntas. Su mensaje era: "Algún día esta estrella brillará sobre nuestras exitosas fábricas".

Pasaron los años y, en 1909, Daimler y su socio Maybach decidieron utilizar la estrella para representar las tres maneras de uso de los motores de petróleo: en



El cambio de nombre de Daimler a Mercedes fue una medida útil para prevenir problemas legales

LOS TIEMPOS DE LA FUSIÓN

En 1910, las ventas de las dos empresas marchaban a toda velocidad, pero un acontecimiento histórico sin precedentes, la Primera Guerra Mundial, paralizaría el ritmo de sus operaciones. Entre 1914 y 1918, ambas compañías produjeron casi 4 mil unidades y más de 6 mil camiones, pero los efectos de la posguerra, como la elevada inflación, la devaluación y los altos costos de producción, ocasionaron que las ventas bajaran. Aunque ya venían trabajando de manera conjunta en el desarrollo de nuevas tecnologías automotrices, ambas empresas decidieron fusionarse en 1926 para soportar la crisis, naciendo así la Daimler-Benz AG.

tierra, mar y aire. El símbolo se convirtió en una marca registrada y, a partir de entonces, comenzó a aparecer al frente de todos los autos, sobre el radiador.

Al darse la fusión entre Daimler y Benz, la imagen de la estrella fue rodeada con un laurel, que fue el distintivo elegido por Benz para hacer palpable la unión de ambas firmas.

MÁS DATOS CURIOSOS...

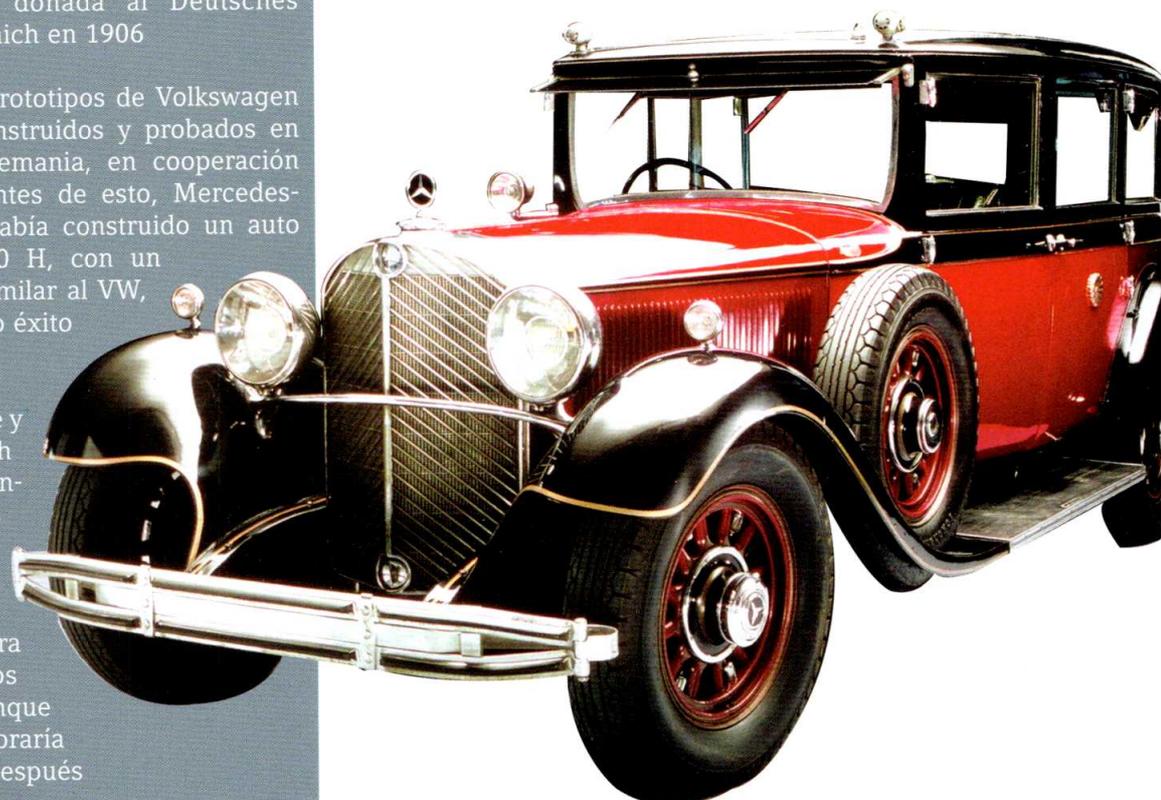
- La versión original del primer vehículo de tres ruedas metálicas diseñado por Karl Benz fue donada al Deutsches Museum en Múnich en 1906

- Los primeros prototipos de Volkswagen (VW) fueron construidos y probados en Stuttgart, en Alemania, en cooperación con Porsche. Antes de esto, Mercedes-Benz también había construido un auto pequeño, el 130 H, con un motor trasero similar al VW, pero que no tuvo éxito

- Los alemanes Ferdinand Porsche y Wilhelm Maybach se encuentran entre los ingenieros más importantes de Daimler-Benz. Ambos la abandonaron para crear sus propios automóviles, aunque la empresa compraría Maybach años después

Los modelos de automóviles memorables no se hicieron esperar: fue así como nacieron los S (*sport*), SS (súper *sport*) o el SSKL (súper *sport* corto ligero), además de innovaciones tecnológicas importantes, como el diseño aerodinámico, el motor montado en la parte trasera y el eje flexible, que se volvieron características estándar y distintivas en todos los automóviles de la marca.

Años más tarde, las versiones deportivas de la firma dominaron las carreras de autos y dieron paso a otra leyenda, la de las "Flechas Plateadas", que todavía se mantiene vigente y le hace honor a sus predecesores. Al día de hoy, Mercedes-Benz cumple 120 años, más de un siglo no sólo transportando al hombre, sino llevándolo con lujo, seguridad y confort, e innovando siempre dentro de la industria automotriz mundial. ★





SANTIAGO COSÍO PANDO
PRESIDENTE DE GRUPO PANDO

Negocios con buen SABOR

LA RECETA DEL ÉXITO DE GRUPO PANDO INCLUYE TRES INGREDIENTES: CALIDAD, TRADICIÓN Y UNA VISIÓN EMPRENDEDORA

POR SERGIO GIL
FOTOS MAURICIO ORTIZ

EN LA DÉCADA DE LOS 20, Elías Pando, inmigrante de la provincia de Asturias (España), instaló una tienda de abarrotes en la zona de La Merced, en la ciudad de México. Después se asoció con el general Abelardo Rodríguez –quien de 1932 a 1934 fue presidente interino de México– para hacerle llegar productos del mar y vinos. Años más tarde, la empresa inició la producción de atún y sardina bajo la marca Calmex.

En 1944, Elías Pando decidió diversificar su negocio con la adquisición de una de las fábricas de chocolates más importantes del país: La Suiza. Once años más tarde se unió la marca de vinos Santo Tomás. Actualmente, Grupo Pando aglutina varias de las principales marcas que se comercializan en México en tres rubros: conservas (Calmex, Excelsior, Unitas, Pando y Del Centro), confitería (La Suiza, Giselle y Lady Godiva) y vinos (Santo Tomás).

A mediados de los 80, como muchas otras empresas en México, las de Pando tuvieron que hacer frente a la mala racha económica: una deuda en dólares, resultado de las constantes crisis y devaluaciones; y productos sin presencia importante en el mercado (sobre todo entre los jóvenes), porque no respondían a las necesidades del consumidor y sus presentaciones eran anticuadas. “Nuestra mercadotecnia no evolucionó al mismo ritmo que el mercado exigía”, señala Santiago Cosío Pando, actual presidente del grupo.

Estas dificultades duraron 15 años, hasta que en 2003 se inició un proceso de renovación. Se contrataron nuevos ejecutivos que dieron vitalidad a la empresa, se invirtió en nuevas tecnologías para las diferentes plantas y en la certificación ISO 9000:2000 de gestión de calidad.

El espíritu rejuvenecido del grupo también incluyó la incorporación de nuevos productos a la división de vinos con el propósito de reposicionar la marca. Las empresas de conservas y confitería se alinearon después a este proceso.

Durante 2006, Grupo Pando alcanzó un volumen de ventas superior a los 700 millones de pesos. Ahora, su meta es llegar a los 1,000 millones de pesos en los próximos dos años.

A pesar de que el negocio de conservas tiene un estrecho margen de ganancia, es el rubro que más valor aporta al grupo por su volumen de ventas. La confitería está en segundo lugar y, en tercero, los vinos.

Grupo Pando renovará la imagen de La Suiza con alimentos funcionales que aportan contenido proteínico y son elaborados sin grasas saturadas ni otros ingredientes dañinos



LA DIVISIÓN DE CONFITERÍA ESTÁ EN UNA ETAPA DE CONSOLIDACIÓN Y DEPURACIÓN DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTO. EL SIGUIENTE PASO SERÁ EL LANZAMIENTO DE NUEVAS MARCAS Y LA RENOVACIÓN DE ALGUNAS PRESENTACIONES

EL SECRETO DE LA VAQUITA LECHERA

Con casi 100 años de historia, este consorcio familiar se ha mantenido con capital nacional. “En la medida de lo posible, evitamos el financiamiento institucional”, dice Cosío Pando, quien ha heredado de los fundadores los valores que conforman la cultura actual del negocio: integridad, servicio, responsabilidad y respeto.

“Nuestros antecesores fueron gente visionaria y trabajadora que dedicó su vida al negocio. La figura de mi abuelo paterno, quien ya falleció, sigue presente, y muchos empleados aún lo recuerdan con aprecio”, agrega.

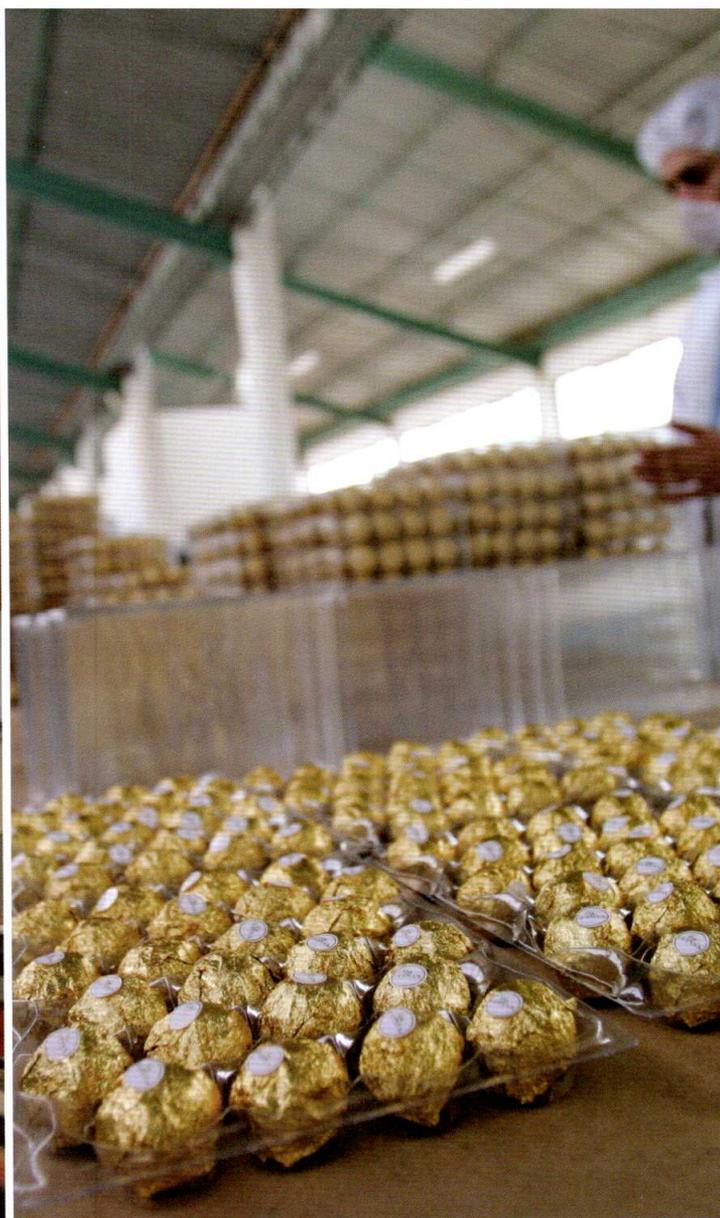
Estos principios y valores han preservado la tradición de la compañía. “En el caso de La Suiza –explica el empresario–, la permanencia de productos emblemáticos, como el chocolate La Vaquita, sólo se puede lograr con ingredientes de primera en el proceso de elaboración.”

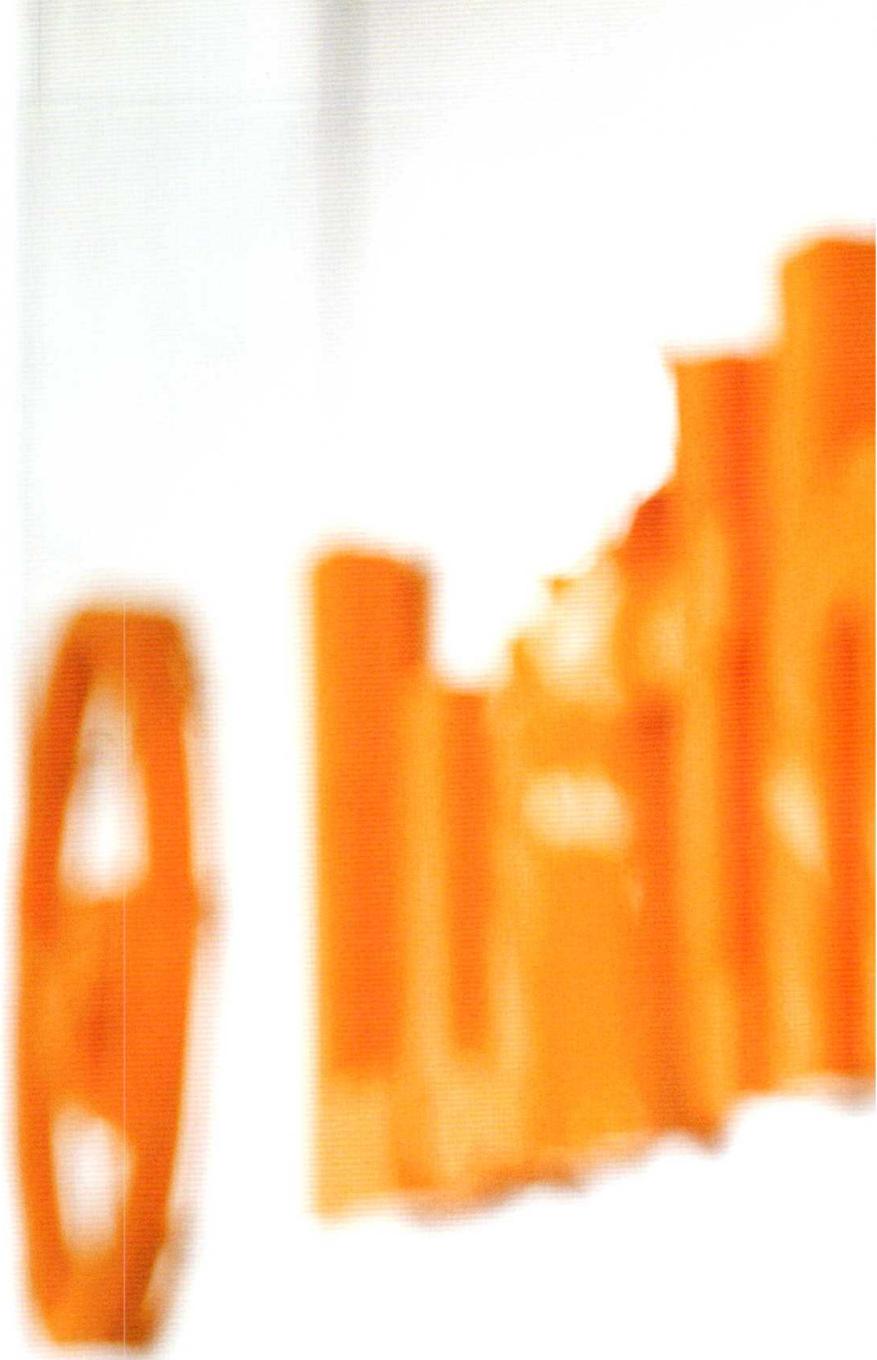
Hoy, la división de confitería está en una etapa de consolidación y depuración de las líneas de producto. El siguiente paso será el lanzamiento de nuevas marcas y la renovación de algunas presentaciones. “Hay segmentos donde tenemos marcas muy fuertes, pero en otros, como el infantil y el de jóvenes, queremos entrar con productos innovadores”, afirma.

La Suiza renovará su imagen, y para ello incursionará en mercados como el de alimentos funcionales, los cuales aportarán contenido proteínico y serán elaborados sin grasas saturadas ni otros ingredientes dañinos. También se aprovechará el gusto de los consumidores por los sabores picantes y salados; de ahí la idea de fabricar un chocolate con chile.

“El compromiso es sacar adelante todos los negocios de la empresa sin la intención de deshacerse de ninguno. Todos tienen potencial individual, pero al integrarse a Grupo Pando, sus capacidades se han acrecentado gracias a las sinergias. No queremos abrir más el abanico, sino recuperar nuestra presencia en México. Después de lograrlo, estaremos listos para dar el salto hacia otros países”, concluye Cosío Pando. ★

El placer de disfrutar un chocolate inicia antes de llegar al paladar: en la misma mesa de fabricación





SIN BARRERAS

UNA MODERNIZACIÓN CONSTANTE, TRATO DIFERENCIADO A SUS CLIENTES, UNA POLÍTICA DE COMPRAS EFICIENTE Y ALIANZAS CON OTRAS LÍNEAS AÉREAS DAN A LUFTHANSA UNA FORTALEZA ENVIDIABLE

POR ULISES NAVARRO
FOTOS LUFTHANSA

YA NO ALCANZAN LOS DEDOS de las manos para contar las grandes aerolíneas que los últimos cinco años quebraron o se vendieron, tuvieron que fusionarse con sus adversarios de toda la vida o se rindieron a merced de sus acreedores. Para no caer en picada, Air France y KLM, las aerolíneas de Francia y Holanda, se fundieron en un consorcio transnacional; Swissair, la abanderada de Suiza, tuvo que cobijarse en 2005 bajo el ala de la alemana Lufthansa; y en Estados Unidos el directorio de aerolíneas perdió aún más páginas que el directorio latinoamericano: en nuestra región, la última gran baja fue la brasileña Varig, al parecer destinada, también, a ser absorbida por Lufthansa.

Precisamente, Lufthansa es la excepción en el panorama internacional de una industria que tirita de incertidumbre. ¿Cuál es el secreto de su fortaleza de Lufthansa? Responde Stefan Müller, director general para México y Centroamérica de la compañía:

Tenemos un manejo muy estricto de la parte administrativa. Hemos mejorado mucho en la gestión de compras, fundamentalmente de combustible, pero lo que nos mantiene adelante es nuestra política de innovación permanente, tanto en las frecuencias de nuestros vuelos y destinos (*networks*), como en los productos en tierra y a bordo.



STEFAN MÜLLER
DIRECTOR GENERAL PARA MÉXICO
Y CENTROAMÉRICA DE LUFTHANSA



JESÚS DÍAZ

Esta estrategia no se implementó como respuesta a las crisis más recientes, sino que data de hace más de 10 años, cuando, concluida nuestra privatización, empezamos a impulsar alianzas con otras compañías aéreas para crear *networks* complementarias, mejor entrelazadas con otros socios. Hoy en día constituimos una alianza realmente muy grande, que brinda al consumidor, en especial al viajero frecuente, más servicios, como *lounges* para los clientes premier y los viajeros frecuentes de las compañías entrelazadas.

cenar en el restaurante especial que es parte de la terminal de primera clase. Después el *conciERGE* los lleva al avión en un Porsche-Cayenne, el SUV más lujoso de esta marca.

Ya en vuelo, el viajero goza de los servicios que ofrecemos a bordo, catalogados como los mejores del mundo por críticos imparciales. Por ejemplo, tenemos una business class muy mejorada que llegará a México a mediados de febrero con asientos que se reclinan 180°, formando una cama de dos metros, con controles que facilitan al viajero adoptar posiciones infinitas.

También tenemos nuevas tecnologías de vuelo que permiten consumir menos combustible, para gastar menos y preservar el ambiente, porque en nuestra industria economía y ecología van de la mano.

Las terminales de primera clase brindan un ambiente exclusivo: los viajeros son atendidos por un *conciERGE*, quien los asiste en todo momento

Nuestras terminales de primera clase merecen atención aparte. Se trata de instalaciones únicas en su género, dedicadas exclusivamente a los pasajeros de primera clase y a los miembros del HON Circle, el nivel más alto en Miles & More [millas y más], el programa de viajeros frecuentes de Lufthansa. Las terminales de primera clase brindan un ambiente muy exclusivo, muy personalizado.

¿Qué tan fácil es ofrecer terminales de primera clase en todos los aeropuertos?

Estas terminales han tenido tal éxito que el servicio de primera clase es el de mayor crecimiento en Lufthansa. En Múnich, el segundo aeropuerto más importante para Lufthansa, tenemos espacios dedicados a pasajeros de primera clase y a los HON Circle Members. No es una terminal completa, pero sí un área con las mismas características de confort que la de Frankfurt.

En otros aeropuertos de tránsito intenso, como Londres, París, Milán o Madrid, estamos estudiando las mismas posibilidades. En México estamos un poco restringidos por la infraestructura, pero tenemos un acuerdo con nuestro socio, Mexicana, para compartir su *lounge* de primera clase. Aun así, seguimos estudiando la forma de ampliarnos, porque México es un mercado importante y en franco crecimiento.



Estos viajeros privilegiados son atendidos por un *conciERGE* que los recibe, estaciona su vehículo y les ayuda con todos los trámites de check-in y migración, dejándoles tiempo suficiente para almorzar o



¿Hay mercado en México para los jets privados que Lufthansa opera en Europa?

Nuestra filosofía es estar presente en los diferentes segmentos, desde el mercado de precios más bajos hasta los más exclusivos, como los business jets: vuelos en donde todos los asientos son business class y transportan un número reducido de pasajeros (48 en un 737, en vez de los 160 habituales en estos aviones) para brindarles más espacio y comodidad. Vuelan a Nueva York y Chicago no sólo desde Frankfurt, sino también desde Düsseldorf.

En la parte más alta tenemos el Lufthansa Private Jet, un servicio introducido en 2005 con mucho éxito. Son jets que el cliente alquila, a veces con sólo 24 horas de anticipación, para realizar vuelos sobre medida, a tal destino, a tal hora y con tantas personas. Este servicio lo ofrecemos junto con Net Jet, la compañía de jets privados más grande de Norteamérica y con la flota más joven, utilizando aparatos de hasta 10 plazas. El servicio ha tenido tanto éxito que ya lo estamos expandiendo hacia Medio Oriente y Rusia; eventualmente podría llegar a México.

¿Cómo está la industria de la aviación en México, especialmente tras el surgimiento de tantas aerolíneas de bajo costo?

Creo que el futuro va a ser similar a lo que ya está pasando en Europa, con una mayor segmentación del mercado. Como sucede allá, también habrá en México aerolíneas que dirán: "Quiero estar en todos los segmentos", como Lufthansa. No sólo estamos en los más altos, como business class y Private Jet, sino también en el extremo de menores precios con nuestra propia compañía, German Wings.

En México pasará algo similar: la industria buscará los tráficos transversales, descongestionando un poco el Aeropuerto Internacional de la ciudad de México, cuya capacidad de pistas está saturada. Esto ayudará a las líneas orientadas a tráficos secundarios, de menor costo y precio más bajo. Ahí veo un gran potencial, con la construcción de aeropuertos complementarios, como Querétaro, Toluca y Puebla.

En el otro extremo veremos líneas tradicionales más del tipo *network carrier*, dedicadas cada vez más al segmento *prémium*. Su *gateway* será en lo fundamental el DF.

¿Cuál es la principal preocupación y el mayor desafío de Lufthansa en México?

Tenemos un reto muy interesante: seguir consolidando nuestros buenos resultados de los últimos años. Nos posicionamos firmemente en el segmento de las clases *prémium*; tuvimos mayor participación en los viajes de negocios, que son nuestro fuerte. Alcanzar el éxito no es fácil, pero más difícil es mantenerlo año tras año. Eso es lo que nos proponemos para este 2007.

LOS JETS PRIVADOS DE LUFTHANSA PRONTO PODRÍAN LLEGAR A MÉXICO. EL CLIENTE PUEDE RENTAR ESTOS AVIONES CON SÓLO 24 HORAS DE ANTICIPACIÓN. EL SERVICIO SE OFRECE JUNTO CON NET JET, LA COMPAÑÍA DE JETS PRIVADOS MÁS GRANDE DE NORTEAMÉRICA



DE IZQUIERDA A DERECHA: PETER FELLINGER, DIRECTOR GENERAL PARA LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE; JENS BISCHOF, VICEPRESIDENTE PARA EL CONTINENTE AMERICANO; Y STEFAN MÜLLER, DIRECTOR GENERAL PARA MÉXICO Y CENTROAMÉRICA DE LUFTHANSA

Placer en el aire

EL RESULTADO OPERATIVO de Lufthansa en los primeros nueve meses de 2006 fue de 757 millones de dólares, y se espera que cierre el año con 996 millones. A diferencia de otras aerolíneas, Lufthansa está logrando estos resultados sin reducir la calidad de sus productos ni restringir la oferta. "Tenemos toda la gama que debe ofrecer una línea aérea de primer mundo: desde la plataforma de bajos costos que opera en Alemania (German Wings, la línea regional, y la aerolínea para viajes de placer, Condor Express), pasando por la línea general ofrecida por Lufthansa y Swiss, hasta los productos del más alto nivel, como el jet privado", explicó Jens Bischof, vicepresidente para el Continente Americano de la compañía, en su primera visita a México.

Para lograr lo anterior, Lufthansa invierte mucho no solamente en sus vuelos, sino también en la planeación de itinerarios y nuevas rutas, atención en mostrador, etcétera. En Frankfurt, Múnich y Zúrich la satisfacción entre los pasajeros de primera clase ha llegado al 99%.

En estos días, la compañía alemana está terminando la total renovación de su primera clase, que también se podrá disfrutar en México a partir de este invierno: asientos que se convierten en camas y un completo sistema de entretenimiento con grandes pantallas, además de 100 opciones de audio.

El servicio a bordo se completa con el programa del 'chef estrella' en alimentos y bebidas. Cada dos meses, un prestigioso chef internacional ofrece sus menús en business class y primera clase de sus vuelos intercontinentales con salida desde Alemania. Entre estos chefs se cuentan Santi Santamaría, Paul Bocuse, Nadia Santini, Daniel Boulud y Saverio Pugliese.

Además, el programa incorpora menús dirigidos a los pasajeros frecuentes que desean disfrutar de alimentos exquisitos sin que resulten pesados. Los platillos se acompañan de una selección de los mejores vinos del mundo.

Paralelamente, Lufthansa está mejorando la conectividad de sus vuelos intercontinentales con los vuelos dentro de Europa, "para reducir al mínimo las demoras, los

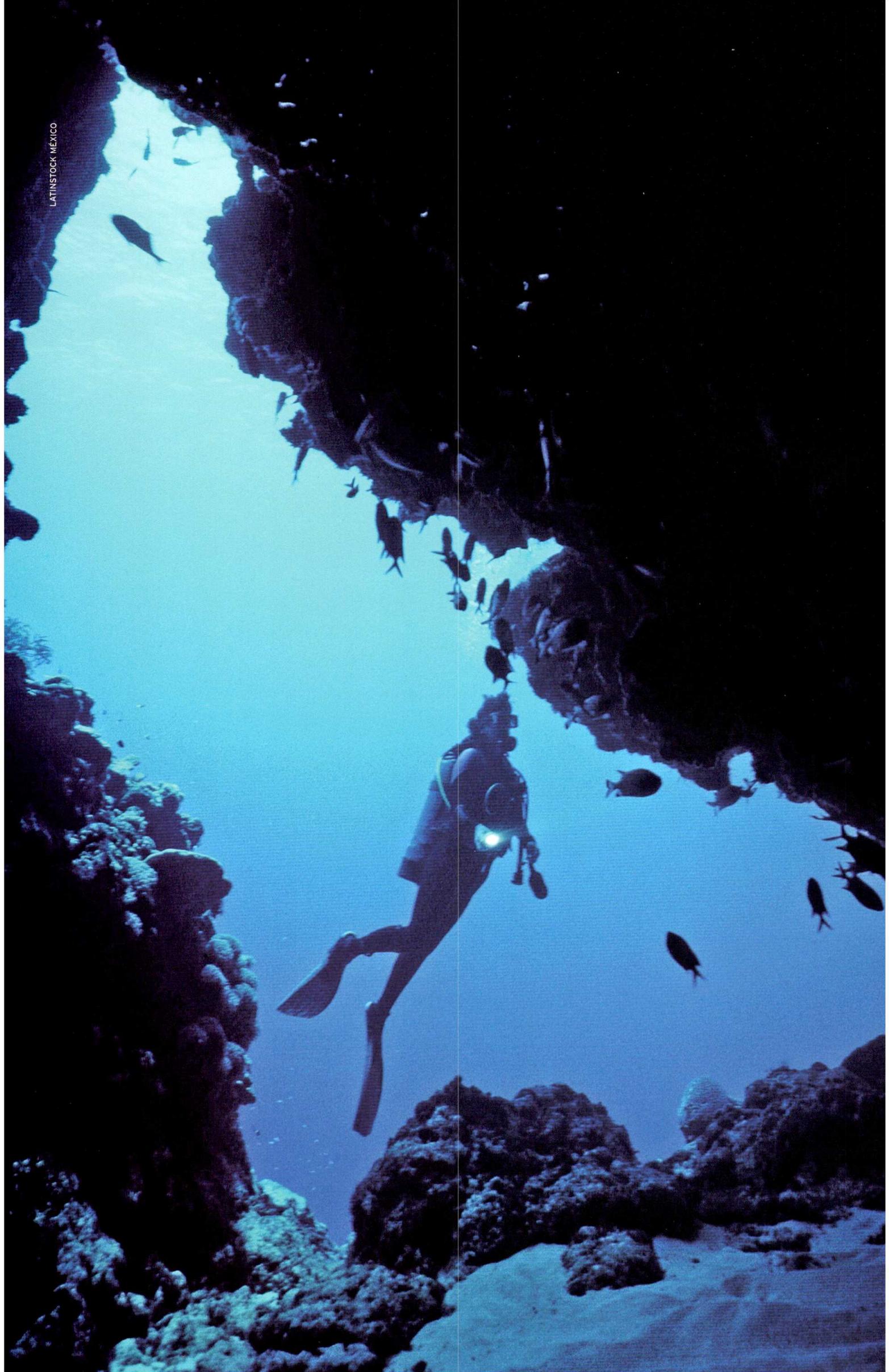
gastos y el cansancio del viajero", explica Peter Fellingner, director general de la compañía para América Latina y el Caribe, quien acompañó a Bischof en la visita.

Lo que muchos observadores de la industria ahora se preguntan es si Lufthansa seguirá comprando aerolíneas. Bischof aclara: "Por ahora tenemos alrededor de 500 aviones y creceremos sólo en aquellos puntos donde veamos una ventaja estratégica y la posibilidad de lograr sinergias. En el caso de Swiss, los resultados duplicaron nuestras expectativas: fortalecimos simultáneamente nuestra estrategia de multimarcas, conservando dicho nombre dentro del grupo; y la estrategia de tener múltiples hubs, con todas sus ventajas".

Y es que el éxito operativo de Lufthansa le permite multiplicar su inversión en la expansión de sus itinerarios y en la ampliación y modernización de su flota. "Queremos elevar nuestra rentabilidad neta en 2007 y 2008 a más de 1,300 millones de dólares. Estamos listos para volar más alto que nunca", finaliza Bischof. ★

En sus vuelos intercontinentales que salen de Alemania, los viajeros en primera clase y business class pueden disfrutar de los deliciosos menús de reconocidos chefs internacionales





BUCEO

exclusividad de vida marina

QUIENES LO HAN VISTO, AFIRMAN QUE ES UNA MARAVILLA VISUAL. ALBERTO FRISCIONE LO HA HECHO CIENTOS DE VECES Y SU CAPACIDAD DE ASOMBRO PERMANECE INTACTA, PUES BUCEAR LE PERMITE CONOCER UN UNIVERSO SUBMARINO PARALELO, MÁGICO E IRREPETIBLE

POR EDGAR APANCO

¿VIO *TIBURÓN*, DE STEVEN SPIELBERG? ¿Se sintió atemorizado por esa gigantesca boca llena de dientes de navaja irrumpiendo en cualquier playa? Las estremecedoras secuencias de ataques, acompañadas de la memorable partitura de John Williams, regresan a nuestra mente cada vez que pensamos en ese gran pez; imágenes que se vuelven más atemorizantes cuando se sabe que el tiburón blanco que inspiró la historia original sí existió.

Aunque la evidencia indica que ataques similares son poco probables, el miedo se tradujo en una venganza sin sentido durante las últimas tres décadas. Nadie pensó que la historia llegaría tan lejos. Por ello, Peter Benchley, autor del libro original, hoy trabaja en la protección de estos animales. Pero el mito ha hecho su labor hasta convertirlos en una leyenda contemporánea.

"Ningún animal marino espera que algún buzo caiga en sus dominios para apresarlos y devorarlos en segundos. Más bien son seres tímidos que han aprendido a temer al hombre por tanto daño que les han causado"

NADANDO CON TIBURONES

"Me dedico al negocio del buceo desde hace muchos años —comenta una voz que pareciera recrear en imágenes cada oración que pronuncia, y continúa—: La mayoría de mis clientes están dispuestos a pagar un poco más si los llevo a nadar con tiburones para tener contacto con ellos."

Quien da vida a esas palabras es Alberto Friscione, con casi un cuarto de siglo de experiencia como buzo profesional. Apasionado por la naturaleza desde niño, se ha convertido en uno de los fotógrafos e investigadores marinos más prolíficos del país; de ahí su profundo conocimiento del comportamiento de la fauna que habita en las aguas.

Aquí —prosigue— citaré una frase de mi querido amigo Manuel Lazcano, otro connotado buzo, quien asegura que el mayor peligro que enfrentan los tiburones es su desaparición de los fondos marinos, debido a su pesca indiscriminada, pues se capturan más de 100 millones de ejemplares de esta especie cada año."



LATINSTOCK MÉXICO

BUCEO EN 4 PASOS

A pesar de ser, quizá, el deporte extremo más antiguo, el buceo es considerado el menos extremo de estos deportes en su modalidad de *snorkeling* o buceo libre, aunque su variedad de buceo con tanque o *scuba diving* (cuyas siglas en inglés significan *self contained underwater breathing apparatus*) sí implica mayores consideraciones. En este caso, un tanque de aire comprimido permite respirar bajo el agua mediante un regulador conectado a una computadora que monitorea el sistema de aire, la profundidad y el tiempo que uno permanece sumergido. Por eso, Alberto Friscione responde a las dudas de quienes se inician en este deporte.

1. ¿Qué equipo se requiere para practicar profesionalmente el buceo?

El equipo básico se compone de aletas, visor y *snorkel*, y cuando se sabe un poco más del tema, lo recomendable es comprar un regulador, una computadora de buceo, un chaleco compensador y un traje de neopreno. El tanque y el cinturón con plomos casi siempre los proporciona la empresa que lleva a bucear. El precio de todo el equipo va de los mil a los 5 mil dólares. En cuanto a equipos especiales, hoy proliferan los conocidos como recicladores de aire de circuito cerrado (cuyo costo ronda los 8 mil dólares) y las mezclas de gases que permiten estar a mayor profundidad y por mucho más tiempo.

2. ¿Hasta qué profundidad se puede descender sin correr riesgos?

Los tiempos cambian. "Cuando yo empecé a bucear, las tablas de descompresión te permitían sumergirte hasta los 60 metros —explica Friscione—. Hoy las nuevas enseñanzas y técnicas de buceo no recomiendan bucear a más de 30 metros, lo cual considero correcto, pues tienes mayor seguridad, luz y abundancia de paisajes."

3. ¿Cuáles son los principales riesgos que conlleva el buceo?

Quizás los principales riesgos del buceo son la descompresión, la pérdida de calor, el barotrauma de oídos y las rozaduras con corales de fuego, aunque la confianza es el principal riesgo, no sólo en el buceo, sino en la vida misma. Aunque se le considera un deporte extremo, el buceo no es competitivo, sino de mucho compañerismo. Exige comer sano, no desvelarse, practicar deportes aeróbicos, no beber en exceso y, sobre todo, tener una actitud positiva.

4. ¿Siempre se debe estar en compañía de un buzo profesional?

Por supuesto que sí. Es importante que toda expedición cuente con un buzo certificado con nivel mínimo de guía (*dive master*), pues aparte de que mostrará los mejores sitios del área, está preparado para ayudar en eventualidades. El precio depende de los servicios que se requieran, pero promedia los 1,500 dólares al día.

Más información:

Sólo Buceo

www.solobuceo.com

Tel. (998) 883-4852, 883-3979 y 848-7070.

La biodiversidad que existe en los fondos marinos, en especial los arrecifes de coral, sólo se compara con la belleza natural que existe en una exuberante selva

UN MUNDO PARALELO

El atractivo de este deporte no se limita al contacto con tiburones amenazantes. La biodiversidad de los fondos marinos, en especial los arrecifes de coral, sólo se compara con la que existe en una exuberante selva, pues los arrecifes son verdaderos ecosistemas formados por colonias de diminutos seres, los pólipos, los cuales presentan diferentes formas de crecimiento que al combinarse constituyen la estructura de estos espectaculares hábitats.

"Hablar de los sitios para bucear más exclusivos del mundo es difícil —dice Friscione—. Todos los fondos marinos son impresionantes y muy diferentes entre sí. Ya lo dijo el maestro Jacques Cousteau: 'No importa cuántas veces veas un arrecife; siempre será como si lo vieras la primera vez'. Si lo recorres de sur a norte lo verás de cierta forma, pero si lo recorres de norte a sur, es otra cosa."



LATINSTOCK MÉXICO

Alberto habla de esas diferencias: “En México tenemos lugares bellísimos: los arrecifes de Veracruz, en el golfo, no tienen par. En el Caribe, sus aguas claras y templadas son una invitación a sumergirnos. En el Mar de Cortés, la vida marina es muy abundante. Pero existe un lugar muy especial para mí en el Pacífico mexicano, el archipiélago de Revillagigedo, un lugar lleno de magia y color”.

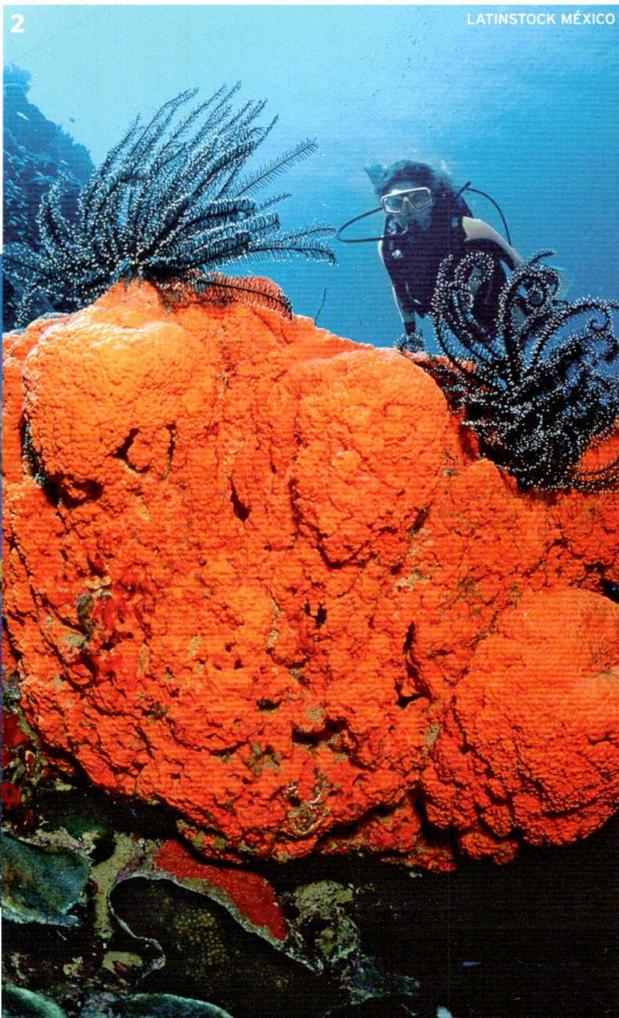
Como recomendación personal, tiene “sus” sitios: “En América, mis lugares preferidos son Cozumel y Revillagigedo, en México; Galápagos, en Ecuador; Cocos, en Costa Rica, y Malpelo, en Colombia. Dentro de los lugares para buceo más espectaculares que he podido conocer están Tonga, Fiji, el Mar Rojo, Palau e Indonesia”.

Antes que investigador marino, fotógrafo o empresario naval (en 1989 fundó su marina, Sólo Buceo), Friscione prefiere ser recordado por su trabajo como buzo y transmitir sus enseñanzas, como hizo Ramón Bravo con él durante sus últimos 12 años de vida. Más allá de aprender de su mentor la técnica en video y fotografía submarina, se sensibilizó en la conservación del medio ambiente. En 2004 presentó el libro *Archipiélagos de Revillagigedo*, y en años recientes sus fotografías se han publicado en revistas como *National Geographic*, *México Desconocido* y *México Náutico*. ★



LOS BENEFICIOS AMBIENTALES PROPORCIONADOS POR LOS ARRECIFES CORALINOS SON MUCHOS:

- 1) SON SITIOS DE ANIDACIÓN Y ALIMENTACIÓN DE OTROS ORGANISMOS
- 2) PROTEGEN LAS COSTAS DE TORMENTAS Y HURACANES Y APORTAN ARENA PARA LA CREACIÓN DE PLAYAS
- 3) GENERAN ALTOS INGRESOS POR ACTIVIDADES TURÍSTICAS RELACIONADAS CON ELLOS



“LOS EJECUTIVOS QUE ELIGEN BIEN LA
TECNOLOGÍA PARA CONECTAR A SU
PERSONAL ENTRE SÍ Y CON LA INFORMACIÓN
RELEVANTE PARA SU TRABAJO PODRÁN
HACER CRECER SU NEGOCIO”

SIMON WITTS

VICEPRESIDENTE CORPORATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
Y DE SOCIOS DE MICROSOFT



Ya está a la VISTA

POTENCIAR LAS HABILIDADES DE LA GENTE –o *empower people*, como se dice en el mundo de los negocios– con las herramientas correctas es la misión de las nuevas versiones que Microsoft estará lanzando a principios de año: Windows Vista, Exchange Server 2007 y Office 2007. Para hablar de las bondades de estos productos y de la manera en que Microsoft apoya el desarrollo de las empresas, *CEO Club* entrevistó a Simon Witts, vicepresidente corporativo del Grupo Empresarial y de Socios de la compañía de software.

Simon, ¿en qué consiste la iniciativa People-Ready de Microsoft?

People-Ready es una filosofía. Las compañías que crecen y son exitosas son las que reconocen a su gente como el activo más importante y le dan las herramientas y tecnologías correctas para que realicen su trabajo de manera eficaz. En este contexto, el papel del software es cada vez más importante: ahora las aplicaciones no sólo deben automatizar los procesos, sino volver más productivo al personal.

El software es determinante en la forma de trabajar de las personas, pues las ayuda a compartir conocimientos y a colaborar entre sí, aunque estén en diferentes lugares. Un negocio People-Ready no sólo apuesta a su gente sino también al software.

¿Cómo ayuda Microsoft a las compañías que desean convertirse en un negocio People-Ready?

Por un lado, nos acercamos a la gente de negocios para saber qué necesitan y así conectar a su personal con las aplicaciones y unificar la forma en que se comunican y colaboran.

Por otro lado, apoyamos a las compañías a través de tecnología de información. Nuestro objetivo es construir una infraestructura central que dé a los usuarios acceso a las redes; es decir, que conecte al personal con la información y los procesos de negocio que necesitan para tomar mejores decisiones. Alrededor de esa infraestructura hay componentes básicos (dispositivos, servidores Windows y servicios Office) y es nuestra misión soportar toda esa infraestructura y software.

El beneficio que aporta Microsoft para crear un negocio People-Ready es un software innovador, bien integrado con la colaboración, la administración de documentos y la telefonía. Es amigable y fácil de usar. Llevar esas capacidades a las empresas es automatizar sus procesos de negocio.

ES UN HECHO: WINDOWS VISTA ESTARÁ DISPONIBLE EL 30 DE ENERO EN LAS COMPUTADORAS NUEVAS Y TAMBIÉN EN CAJA. ¿CUÁLES SON LAS MONERÍAS DEL NUEVO SOFTWARE DE MICROSOFT? RESPONDE SIMON WITTS, VICEPRESIDENTE CORPORATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL Y DE SOCIOS DE MICROSOFT

POR CLAUDIA CEREZO
FOTO JESÚS DÍAZ

Hace unas semanas, Microsoft anunció la disponibilidad de Windows Vista, Exchange Server 2007 y Office 2007 para el próximo año. ¿Qué mejoras veremos?

Primero déjame decirte que Microsoft ha invertido 20 mil millones de dólares en investigación y desarrollo para dar vida a estos productos, así que estoy seguro que nuestros clientes encontrarán en ellos más valor: menor costo y mayor seguridad y utilidad.

Una de las ventajas de estas herramientas es la productividad. Con Windows Vista mejoramos la forma de organizar, visualizar y encontrar la información. Esta "sofisticación visual" optimiza la experiencia del usuario al permitirle enfocar sus esfuerzos en el contenido desplegado en la pantalla y no en la forma de encontrarlo: el escritorio ahora es más informativo, intuitivo y útil. Por ejemplo, se puede ver el contenido de los folders sin abrirlos, navegar a través de diferentes ventanas y usar los wizards y cajas de diálogo con más confianza porque ahora son más "serviciales".

Por su parte, Office 2007 ha evolucionado de una suite de aplicaciones de productividad personal hacia un sistema integrado e inteligente que simplifica el trabajo en equipo en tiempo real y mejora la administración del contenido empresarial. Por ejemplo, con Office SharePoint Server 2007 se pueden controlar todos los documentos de la empresa, archivarlos y guardarlos de acuerdo con las regulaciones de almacenamiento.

La suite incluye todas las herramientas que la gente ya conoce (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, etc.), además de nuevos programas, servidores, servicios y soluciones que fueron diseñados para trabajar juntos.

Con Exchange Server 2007, los usuarios no sólo tendrán acceso a su e-mail, sino que dispondrán de toda una suite de mensajería unificada, móvil e instantánea, que les permitirá administrar sus mensajes de forma segura. No importa si son llamadas de voz, e-mail o conferencias web.

Imagina que con sólo teclear el nombre de un colega en mi laptop podré ver si está conectado a la red para luego enviarle un mensaje instantáneo a su computadora o a su dispositivo móvil. Eso es lo que hace Exchange Server 2007: facilitarnos la comunicación con otros a través de la red y el dispositivo que estén disponibles en ese momento.

Por último, ¿qué mensaje enviarías a los lectores de *CEO Club* para impulsar el desarrollo de sus negocios?

Les diría que su empresa puede diferenciarse de su competencia a través de la innovación y el desarrollo de su personal, y que un ambiente de software robusto e integral puede ayudarles a conseguirlo.

Los CEO deben pensar muy bien cómo conectar el flujo de trabajo de su gente con el flujo de trabajo empresarial, y cómo hacer que todos colaboren y compartan sus ideas al interior de la organización. Creo que ése es el secreto de la innovación. ✪



WINDOWS VISTA PROPORCIONA UN VALOR ESPECÍFICO A CADA SEGMENTO DE CLIENTES: USUARIOS CASEROS DE PC, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y GRANDES CORPORATIVOS. LA LÍNEA VIENE EN SEIS VERSIONES: BUSINESS, ENTERPRISE, HOME BASIC, HOME PREMIUM, ULTIMATE Y STARTER



La vida... como la imaginas

Quadra Aléa es la mejor opción de inversión de la Riviera Maya. Excelente ubicación en el corazón de Playa del Carmen, a sólo dos calles de la playa.

Diseño caribeño contemporáneo, estacionamiento subterráneo, gimnasio, amplios jardines con paseos, albercas, áreas de descanso, amplios interiores, terrazas, balcones y acabados de lujo.

Departamentos de 1, 2 ó 3 recámaras en uno y dos niveles y lujosos penthouses con alberca privada y solarium.

DESDE: \$ 290,000 USD

**Obtenga su Condominio durante la Preventa
y aproveche esta excelente oportunidad**



Quadra Aléa
CONDominio

PLAYA DEL CARMEN
MEXICO

INVERSIÓN CON MUCHO ESTILO

www.quadra-alea.com

ventas@quadra-alea.com

Oficina de Ventas: (984) 80 32 920 / 80 32 921 / 80 32 922 / 80 32 939

México: 01 800 00 QALEA / Estados Unidos: 1 866 406 6532 / Cánada: 800 279 7591 / España: 800 0341 2032 / Reino Unido: 0 800 051 9982

FRC FRACCIONADORA
RIVIERA CANCUN



EL SUEÑO DE

DELL

LLEVAR TECNOLOGÍA Y CONECTIVIDAD A MILLONES DE PERSONAS QUE TODAVÍA NO EXPERIMENTAN LA REVOLUCIÓN INFORMÁTICA

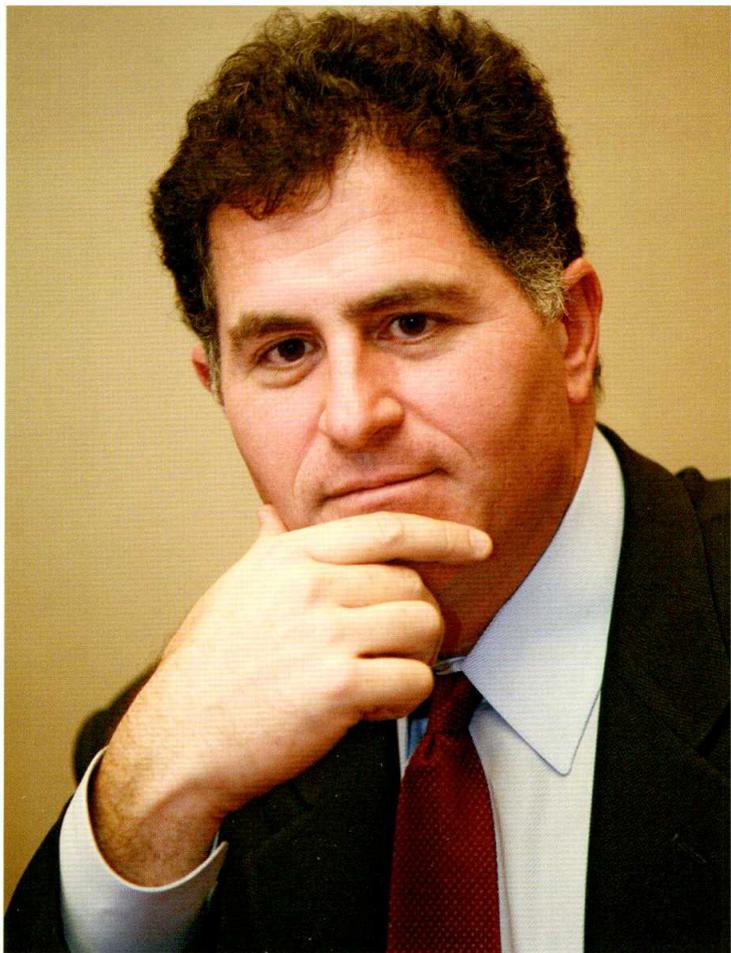
POR CLAUDIA CEREZO
FOTOS JOEL MARTÍNEZ

SIN DUDA, MICHAEL DELL es un modelo que inspira a muchos a luchar por sus sueños. Con apenas 19 años de edad y un capital de mil dólares, fundó su propia compañía en 1984. El trabajo fue intenso pero rindió frutos: hoy su imperio genera ingresos por 55 mil millones de dólares anuales y él es considerado uno de los hombres más ricos del mundo, con una fortuna estimada en 17 mil millones de dólares, según la revista *Forbes*. Bill Gates encabeza la lista, con 50 mil millones de dólares.

Desde sus inicios, Michael tuvo un objetivo claro: construir una relación estrecha y directa con sus clientes. ¡Y vaya que lo logró! Por su desempeño al frente de una de las empresas de cómputo líderes en la industria, Michael ha sido reconocido en todo el mundo como 'Emprendedor del año' (revista *Inc.*), 'Hombre del año' (*PC Magazine*), 'CEO del año' (*Financial World*), y 'CEO de alto impacto' (firma de investigación Heidrick & Struggles), entre otros. A sus escasos 27 años, la revista *Fortune* lo distinguió como el CEO más joven en su prestigioso listado Fortune 500.

Todos estos reconocimientos descansan en su estrategia de venta directa, muy enfocada en las necesidades del cliente, que lo mismo puede aplicarse a la industria de cómputo que a la automotriz, de seguros o de *retail*. "Todos nuestros procesos y estrategias son conducidos por el cliente. Siempre estamos en contacto con él, ya sea cara a cara, por teléfono o en internet. Su retroalimentación nos sirve para saber qué necesita y de esta manera identificamos oportunidades para nuestro crecimiento", explicó el talentoso ejecutivo en su última visita a México, hace un par de meses, cuando se reunió por primera vez con el presidente Felipe Calderón.





“Nuestros componentes pueden cambiar. Hoy incluimos procesadores Intel o AMD y mañana, otros, pero los clientes no cambian. Ellos marcan el rumbo de nuestra empresa”

Dell se adhirió a la iniciativa de Microsoft de entregar Windows Vista sin costo a quien compre una computadora nueva que soporte el nuevo sistema. Por su parte, los usuarios de equipos con Windows XP Home Edition (la versión anterior de Vista) podrán obtener Vista Home Basic por 45 dólares más gastos de envío. Para el resto de las ediciones (Vista Home Premium y Vista Business), los clientes recibirán la actualización sin costo.

LA INNOVACIÓN DE DELL

Al tiempo que buscan soluciones para los mercados emergentes, los 4 mil ingenieros de la compañía trabajan intensamente en el desarrollo de nuevos productos, sobre todo para sus clientes empresariales. “Invertimos cerca del 1% del revenue en investigación y desarrollo y aunque el porcentaje parece poco, en Dell no medimos nuestras inversiones por su tamaño, sino por el valor que agregamos a la oferta de cómputo y almacenamiento empresarial que presentamos a nuestros clientes, con productos más seguros y fáciles de usar y administrar.”

Pero la investigación y desarrollo no se ciñen sólo a nuevos productos. Hay otros procesos donde la innovación se hace presente, como el servicio on line (www.dell.com). Tan sólo en el último trimestre, el sitio web tuvo 150 millones de visitas.

Hoy más de 2 mil patentes conforman la carta de presentación de Dell en el campo de la innovación. La mayoría se refiere a productos y desarrollo de software, pero también hay patentes de procesos, como el sistema de manufactura en línea para crear productos según las órdenes del cliente.

En los próximos años, Dell apuntará sus baterías hacia los servicios. “En los últimos tres años, esta parte de nuestro negocio creció de 2 mil millones de dólares a 5 mil millones. Vendemos equipo, pero también ayudamos a nuestros clientes con el diseño e instrumentación de los sistemas para que puedan funcionar. Por ejemplo, definimos la arquitectura de almacenamiento; no sólo vendemos los servidores. También podemos ayudarles a llevar a cabo su transición hacia Windows Vista”. Y, ¿por qué no?, a realizar sus sueños. ✨

Otras piezas de su estrategia son la manufactura *just-in-time* y las asociaciones con proveedores. “La industria de TI (tecnologías de información) ha desarrollado los ingredientes (microprocesadores, software, herramientas, semiconductores, sistemas de energía) y Dell pone la magia para unir esos elementos con los requerimientos de los clientes; así creamos productos y servicios personalizados”, afirmó.

MASIFICAR LA TECNOLOGÍA

Esta manera de pensar ha inspirado a millones de emprendedores a persistir en sus sueños y a innovar sus procesos de negocio. Pero, ¿qué es lo que inspira a Michael Dell ahora, después de 22 años de la creación de su empresa? “Llevar tecnología y conectividad a los 6 mil millones de personas que todavía no experimentan la revolución informática”, enfatizó.

De acuerdo con el ejecutivo, lo primero es la creación de una infraestructura de telecomunicaciones robusta en las zonas que lo requieren y, luego, el equipamiento de las comunidades. Michael ya aportó su granito de arena. Junto con su esposa, en 1999 creó la Fundación Michael & Susan Dell para impulsar iniciativas y programas educativos y de salud que mejoren la situación de los niños más necesitados en zonas urbanas. Muchos de esos programas incluyen tecnología.

En México, la compañía trabaja con el gobierno y la organización UNETE para llevar computadoras a escuelas públicas, a las cuales Michael reconoce como “verdaderas promotoras del desarrollo de las habilidades que hoy demandan las empresas”. Por eso celebra proyectos como Enciclomedia, la edición digital de los libros de texto gratuitos de la SEP.

En sintonía con esta visión, Dell orienta gran parte de sus esfuerzos al desarrollo de productos específicos para mercados emergentes. “Buscamos poner al alcance de todos, principalmente de los estudiantes, nuestros productos. Mis ingenieros se emocionan mucho cuando tienen que diseñar algo para la gente que aún no tiene acceso a la tecnología. Para hacer realidad mi sueño y el de esos 6 mil millones de personas, la industria debe crear productos de menor costo y volverlos asequibles. Nosotros ya lo estamos haciendo”, añade.



BOSS
HUGO BOSS

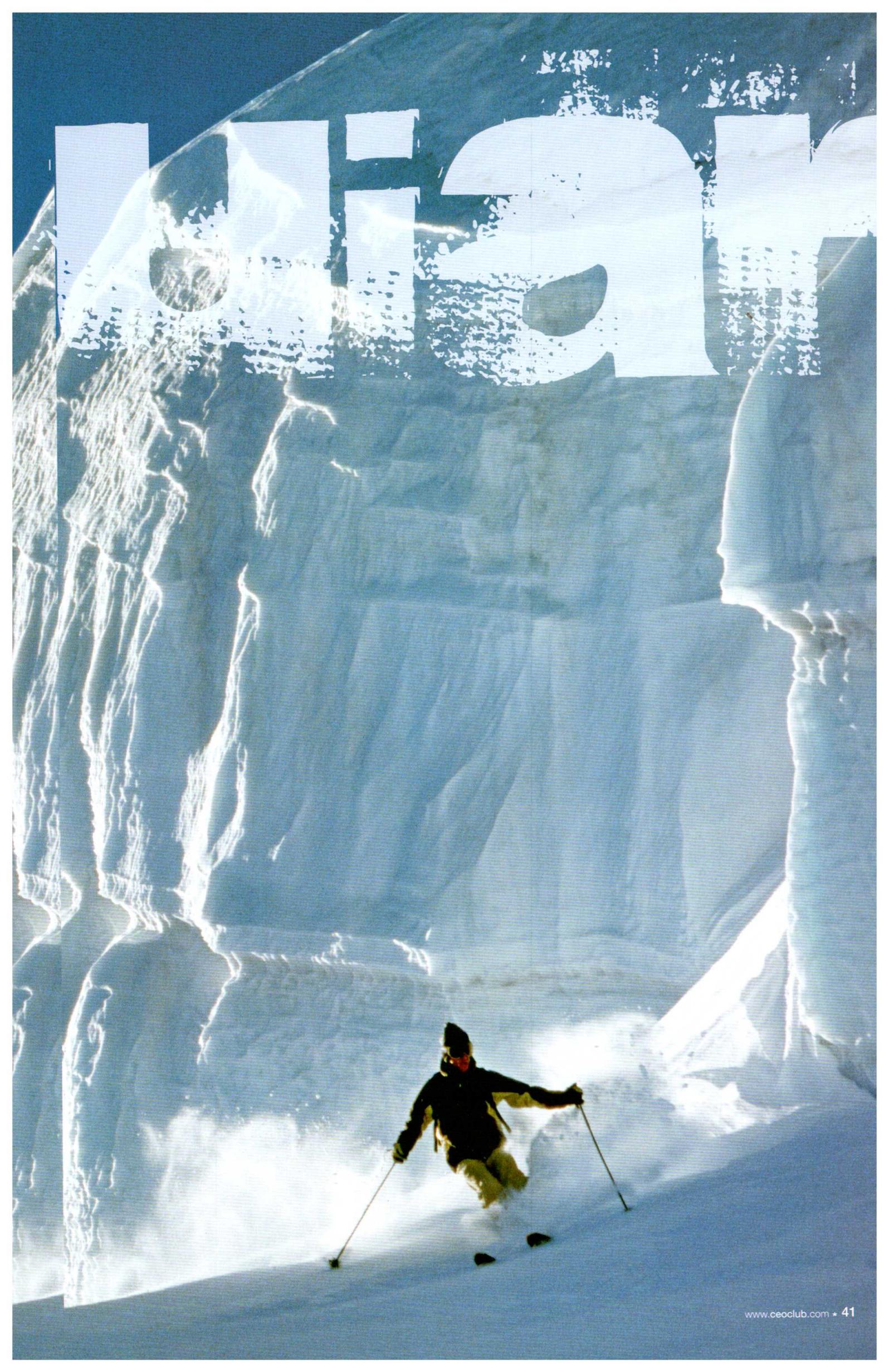
México, DF: Altavista, Antara, Masaryk, Perisur, Santa Fe, Plaza Satélite
Cancún: Kukulcán **Chihuahua:** Plaza del Sol **Cuernavaca:** Galerías
Culiacán: Forum Culiacán **Guadalajara:** Galerías, Gran Plaza **León:** Plaza Mayor
Monterrey: XO, Calz. Del Valle 401 **Puebla:** Angelópolis
Querétaro: P del Parque



CON ESTILO

ÉSTA ES LA TEMPORADA EN QUE LA ROPA ABRIGADORA, OREJERAS, GUANTES Y BOTAS SALEN DEL CLÓSET PARA LLEGAR BIEN PREPARADOS Y EQUIPADOS A LA MONTAÑA. AQUÍ LE PRESENTAMOS ALGUNOS DE LOS SITIOS MÁS EXCLUSIVOS PARA DISFRUTAR DE SUS VACACIONES EN LA NIEVE

POR VICENTE OCHOA LEYZAOLA
FOTOS LATINSTOCK MÉXICO





ADEMÁS DE TENER PAISAJES FASCINANTES, EL VALLE FRANCÉS DE CHAMONIX MONT-BLANC ES LA CUNA DEL ALPINISMO Y DEL ESQUÍ

EL PUEBLO FRANCÉS DEL ESQUÍ

Calificada como la capital mundial del alpinismo en verano y del esquí en invierno, Chamonix Mont-Blanc se encuentra inmersa en un entorno de paisajes en verdad espectaculares y al pie de uno de los picos más famosos del mundo, el Mont Blanc. Aunque su atmósfera conserva la calidez de un pequeño pueblo francés de montaña con panorámicas excepcionales, sus modernas instalaciones con hoteles, restaurantes y casinos, y los turistas que frecuentemente lo visitan, lo convierten en una ciudad tan cosmopolita como Londres o Nueva York.

En este destino, los amantes de los deportes de montaña y de invierno, como *para-gliding*, *rafting*, *canyoning*, la escalada o el esquí, encuentran los mejores escenarios para liberar su adrenalina.

Para quien gusta de deslizarse sobre la nieve, los dominios esquiables se reparten en tres pendientes, que en conjunto ofrecen 75 pistas de esquí alpino (153 km de pistas marcadas y trazadas, de los cuales 130 km se ubican por encima de los 2,000 metros de altitud y 42 km de pistas trazadas para esquí de fondo o recorridos de poco desnivel).

Oficina de Turismo,
74400 Chamonix
Mont-Blanc
Tel. 33 (0) 4 50 53 00 24
Fax 33 (0) 4 93 23 07 39
info@chamonix.com

Además de disfrutar la belleza del Valle Blanco, los esquiadores más avanzados pueden llevar a cabo un impactante descenso de 20 km por glaciares, entre paredes de granito y agujas rocosas. Por su parte, los excursionistas menos expertos tienen la opción de realizar una caminata por los 17 km de senderos marcados.



MONTAÑA DE POSIBILIDADES

En uno de los escenarios más bellos de la Columbia Británica, en el oeste de Canadá, las montañas Whistler y Blackcomb ofrecen más de 200 pistas para esquiadores y *snowboarders* de todos los niveles.

Este gran resort recibe a la mayor cantidad de esquiadores en Norteamérica, aunque sus filas para subir a los *lifts* son, por lo general, muy cortas. Su escuela de esquí es una de las mejores y más reconocidas del mundo y recibe a niños desde los tres años de edad.

Sin embargo, más allá del esquí, Whistler es un mundo lleno de posibilidades con cursos de escalada en hielo, paseos en trineo, paseos en helicóptero y en motos de nieve, excelentes tratamientos de spa, *shopping*, galerías de arte y más de 90 restaurantes con todo tipo de especialidades gastronómicas.

Oficina de Turismo Whistler
Darlene Small, dsmall@tourismwhistler.com



EXCLUSIVO RESORT INVERNAL

El solo nombre de St. Moritz, en Suiza, es sinónimo de lujo y sofisticación. La calidad de sus pistas de esquí y su ambiente de exclusividad lo han convertido en el resort de invierno favorito de la nobleza europea y en uno de los centros turísticos más conocidos de todo el mundo.

Distinguido, elegante e inmerso en un ambiente muy chic, St. Moritz está situado a 1,856 metros de altitud, en medio del paisaje lacustre de la alta Engadina. Para algunos, St. Moritz es el corazón de la Engadina, y la Engadina es el pulmón de St. Moritz.

Su clima, "seco y estimulante como la champaña", según suelen decir sus habitantes, es tan famoso como la luz de su sol, que brilla durante 322 días al año.

Hasta ahora, ésta ha sido la única localidad suiza elegida como sede de las Olimpiadas de Invierno (en 1928 y 1948) y para los Campeonatos Mundiales de Esquí Alpino (en 2003). Además de la práctica del esquí alpino, el esquí de fondo y el *snowboard*, el invierno de la región también es muy ad hoc para disfrutar de otras actividades como las carreras de caballos y de galgos en el lago congelado, los juegos de *bobsleigh*, las competencias de polo y el críquet. El lujo de sus restaurantes y su excelente gastronomía completan la sugerencia.

ST. MORITZ, EN SUIZA, ES CÉLEBRE EN TODO EL MUNDO POR SU CLIMA "SECO Y ESTIMULANTE COMO LA CHAMPAÑA"

Más información:
Via Maistra 12 – 7500,
St. Moritz (Graubünden)
Tel. 41 (0) 8 18 37 33 33
Fax 41 (0) 8 18 37 33 77
information@stmoritz.ch





LA CIUDAD DE INNSBRUCK, EN AUSTRIA, TIENE INSTALACIONES DE PRIMERA CLASE PARA RECIBIR A ESQUIADORES DE TODOS LOS NIVELES

IDEAL PARA DEPORTES INVERNALES

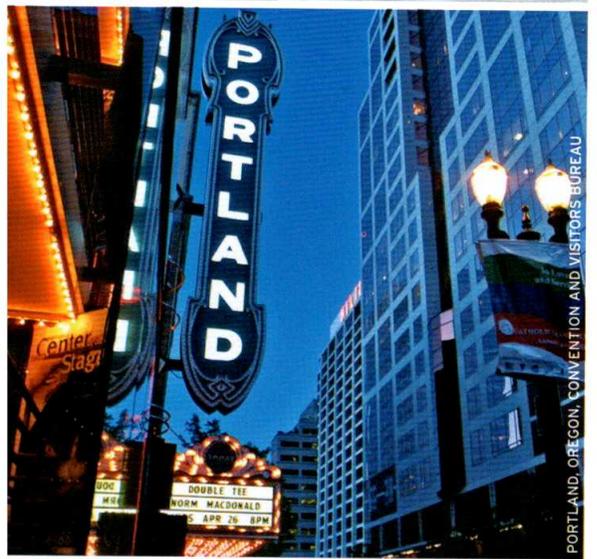
Además de una ciudad de más de 700 años de historia, Innsbruck, al oeste de Austria, es la capital del Tirol –región montañosa con poblaciones muy pequeñas y compactas– y la única gran localidad en los Alpes que está rodeada por nueve estaciones para esquiar.



REUTERS

Innsbruck es una ciudad de más de 100 mil habitantes, con un casco medieval muy atractivo y una gran infraestructura de servicios turísticos, que incluye más de 300 km de pistas, patinaje en las instalaciones olímpicas, pistas para trineos, tiendas, restaurantes, bares y discotecas, museos, teatros, sala de conciertos y hasta un zoológico, además de un ambiente muy animado por tratarse de una ciudad universitaria. Es una excelente opción para esquiadores de todos los niveles, pero sobre todo intermedios y avanzados, así como *snowboarders*.

Oficina de Turismo 6021 Innsbruck, Austria
Tel. 43 512 5 98 50
office@innsbruck.info



PORTLAND, OREGON, CONVENTION AND VISITORS BUREAU

NATURALEZA Y MUCHA NIEVE

Para los verdaderos amantes de la naturaleza, el estado de Oregon, en Estados Unidos, es un paraíso lleno de bosques y montañas, ríos y lagos, cascadas y zonas costeras de impactante belleza, que ofrecen un sinfín de actividades. Entre sus escenarios más visitados está el monte Hood, región ubicada a tan sólo dos horas de camino desde Portland, capital del estado, y en donde la temporada de esquí es larga y muy disfrutable.

Meadows, Skybowl y Timberline son las estaciones de esquí con las que cuenta este lugar, que en su conjunto tienen 181 pistas y 31 *lifts* equipados con la más alta tecnología para satisfacer las expectativas tanto de los esquiadores expertos como de los *snowboarders* principiantes, intermedios y avanzados. Los tres puntos destacan entre los más reconocidos del mundo.

Lo anterior, más excelentes opciones de hospedaje, buenos restaurantes y una variada vida nocturna convierten al Hood en una excelente opción para quienes desean disfrutar la montaña y estar en contacto con la naturaleza, pero sin tener que sufrir las aglomeraciones que hay en otros centros de esquí. Éste es uno de los mejores sitios para tener una verdadera experiencia con el bosque y la nieve. ✪



PORTLAND, OREGON, CONVENTION AND VISITORS BUREAU

Travel Oregon, 670 Hawthorne SE, Suite 240
Salem, OR. 97301
Tel. 800 547 78 42, 503 986 0000, Fax 503 986 0001
www.traveloregon.com

Ski Oregon. PO Box 6945 Portland, OR 97228
Tel. 503 768 4299
www.skioregon.org

B Golf®

Teaching & Coaching

Promoción Especial*

Membresía anual + 2 clases
por sólo \$800 pesos más IVA



B Golf es la primera Academia Integral de Golf en México que te ofrece una metodología estructurada e innovadora para aprender o perfeccionar tu Golf liberando todo tu potencial.

Contamos con programas para cualquier nivel de juego diseñados para damas y caballeros de todas las edades, desde niños hasta adultos.

www.BGolf.com
www.BGolfKids.com

BE • BELIEVE • BECOME®

(55) 2167-3200

*Promoción Especial válida hasta el 31 de Enero de 2008

ÉXITO A LA MODA

BRUNO SÄLZER, CEO DE HUGO BOSS INTERNACIONAL DESDE MAYO DE 2002, PLATICÓ CON *CEO CLUB* ACERCA DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LA MODA MASCULINA Y LA IMPORTANCIA DE MÉXICO PARA LA FIRMA ALEMANA

POR LAURA MIER CARBONELL

TODO ERA MUY SEXY. Primero, la luz tenue que iluminaba el lobby del hotel Condesa DF; después, la música *lounge* de la terraza y el diseño *trendy* que caracteriza este famoso hotel de la ciudad de México. Así fue: con grabadora, libreta y, por supuesto, copa en mano, me dirigí hacia la parte del fondo en busca de uno de los hombres más importantes en el mundo de la moda, Bruno Sälzer, CEO de Hugo Boss a nivel internacional.

Bien parecido, distinguido y, obviamente, impecablemente vestido, me recibió con una enorme sonrisa que invitaba, desde el principio, a charlar amigablemente. Como si tuviéramos todo el tiempo del mundo se arrellanó en la silla, preparado para recibir una sarta de preguntas. Con tan prometedor panorama di un trago a mi coctel e inicié la entrevista.

¿Cuál es el propósito de tu visita a México?

Mi objetivo es dar a conocer nuestra estrategia y nuestras novedades dentro del mundo de la moda. Hugo Boss tiene especial interés por marcar aún más su presencia en Latinoamérica, especialmente en México. Además, me gusta viajar para conocer y vivir el ambiente de ciudades cosmopolitas como la ciudad de México.

La ropa de Hugo Boss no busca 'disfrazar' a la gente, sino hacer que quien la use se sienta y se vea mejor

De hecho, me he dado cuenta de que, incluso en la ciudad de México, los hombres se visten mejor que antes y se preocupan más por su apariencia. ¿Es sólo una impresión mía?

No, tienes razón. El acercamiento que tienen los hombres a la moda ha cambiado radicalmente. Hace 10 años era raro encontrar a alguno que estuviera realmente interesado en las nuevas tendencias; quizá portaban un excelente traje, pero sus zapatos eran desastrosos. Te aseguro que si hoy haces una encuesta, encontrarás a muchos interesados en la moda. Es claro que el interés nunca llegará a ser el mismo que tienen las mujeres por la combinación de prendas y accesorios, pero lo que sí es un hecho es que ahora los hombres se visten mejor, afortunadamente.

Recientemente vi la película *The devil wears Prada* y me di cuenta de que el mundo de la moda es más que telas, colores y frivolidades, y que los valores también son importantes. ¿Cuáles serían los de Hugo Boss?

Efectivamente –responde al tiempo que una tímida carcajada se asoma para convertirse en sonrisa–, el mundo de la moda es más que telas. Para nosotros, lo principal es ser innovadores y creativos. La ropa de Hugo Boss no busca 'disfrazar' a quien la usa; busca hacer que la gente se sienta y se vea mejor.



BRUNO SÄLZER
CEO DE HUGO BOSS INTERNACIONAL



La nueva colección de la firma se inspira en iconos de la moda de ciudades como París, Milán o Nueva York

...y es ésa la razón de su éxito. Ahora bien, ¿cómo hacen para mantener su renombre en el mundo de la moda?

Abarcamos todas las áreas clave del mundo de la moda, desde prendas clásicas hasta una gran variedad de originales accesorios y artículos de piel. En los últimos años, hemos decidido entrar en otras áreas: el mercado de la ropa para mujer es una de ellas.

Además, parte de nuestro negocio está enfocado en la línea casual Boss Orange. El éxito radica en saber cómo abordar y aprovechar las nuevas necesidades del mercado internacional.

Hablando de su presencia mundial, ¿cuáles son los países más importantes para Hugo Boss? Italia y Francia, como capitales de la moda, ¿siguen siendo los mercados importantes para Hugo Boss?

Hoy Francia es el tercero. Alemania es nuestro mercado natural (la firma es alemana, obviamente, y allí factura 23% del negocio global). En segundo lugar tenemos a Estados Unidos, que aumentó sus ventas en un 19%.

México —enfatisa adelantándose a mi siguiente pregunta— es el mercado latinoamericano de mayor importancia para Hugo Boss y nos interesa particularmente la ciudad de México, ya que es en las grandes zonas metropolitanas donde el desarrollo de la moda tiene mayor auge.

Ensimismada en la plática no me di cuenta de que mi tiempo había acabado. La presencia de Bruno en el desfile era cada vez más solicitada y, aún en contra de mi voluntad, tuve que dejarlo ir... Todavía faltaba la sesión de fotografías.

Por suerte, yo también estaba invitada a la noche de glamour, moda y copas en el Palacio de Minería; así que, dejando la grabadora y la libreta, y del brazo de mi novio, me dediqué a disfrutar de la fiesta, donde delgadísimos modelos y bronceados hombres de ojos claros nos deleitaron con su figura engalanada con la nueva colección de la firma. ¿Así o más a la moda?

Hugo Boss

PRESTIGIO EN MODA Y VANGUARDIA

POR DESIRÉE NAVARRO

NO HAY DUDA QUE LA FIRMA alemana ha sabido posicionarse como una de las marcas líderes en el mercado internacional de la moda. Y no sólo es por su diseño de vanguardia, sino por la calidad de su manufactura y cada uno de los componentes que caracterizan cada prenda. Así, Hugo Boss es hoy una de las marcas preferidas por los hombres de negocios.

Este año, la colección otoño-invierno se inspira en 'los nuevos bohemios' –bohemios urbanos que surgen de ciudades iconos de la moda como París, Milán o Nueva York–. Hugo Boss Black sorprende con una combinación moderna de distintos looks tradicionales para crear un guardarropa fácil, pero sofisticado, con toques de elegancia y gran cuidado en los detalles.

Para los meses de noviembre, diciembre y enero, la firma alemana sugiere trajes de un botón y de dos botones, aunque también la silueta cuadrada de los 90 y los trajes cruzados comienzan a reaparecer, pero más cortos y con hombros suaves y redondos.

En esta temporada, los colores predominantes son hueso, arena y negro, pero el *must* es el gris en sus diversas tonalidades

En esta temporada, los abrigos de algodón y chaquetas deportivas de piel son más cortos y algunos de ellos cuentan con un bolsillo diseñado especialmente para el iPod. Los trajes y las chaquetas son suaves, a veces deconstruidas o semiconstruidas. Éstas se combinan con pantalones de pliegues, un suéter de cuello alto y un par de zapatillas deportivas.

El tejido de punto es el factor clave de la nueva temporada y se encuentra presente en suéteres de alpaca, chaquetas de punto y tops de cachemira. Los tejidos tradicionales, como *shetlands* (tejido realizado con lana escocesa), el diseño en espiga y los *tweeds* (paños escoceses), son hechos con una nueva mezcla de algodón que los vuelve más frescos y que, combinados con corbatas tejidas, son perfectos para la nueva generación. Por lo tanto, el textil más usado es el algodón, en combinación con nuevas franelas e interpretaciones modernas de cuadros escoceses.

Terciopelo, piel y pana son también los favoritos de esta temporada. Los chalecos regresan, pero al complementar el contraste con las chaquetas y camisas de doble puño, refuerzan el mensaje extravagante.

La paleta de color se inclina hacia tonos hueso, arena, gris y negro. Los acentos vienen en azul petróleo, borgoña y granada. El *must* de la temporada es, sin duda, el gris en sus diversas tonalidades.

En cuanto a prendas formales se refiere, el *look* de etiqueta se inspira en la ciudad de San Petersburgo, Rusia. Cada pieza posee riqueza, volumen y textura. Las chaquetas son más ajustadas, rectas y con grandes solapas. Para la noche, la mezcla de negro y azul oscuro crea un nuevo impacto, con camisas con detalles de listones en el cuello y los puños. *



El imperio

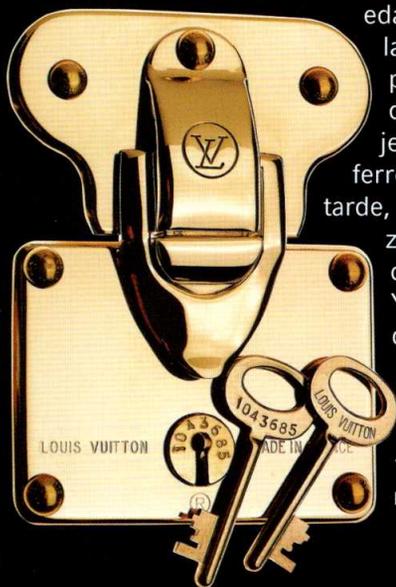
DEL BAÚL

PARA LOUIS VUITTON NO HAY CREACIONES IMPOSIBLES: DESDE UN ESTUCHE PARA EL BIBERÓN DEL BEBÉ HASTA UN NECESER-MINITOCADOR PARA LA ACTRIZ SHARON STONE... TODO CON EL RECONOCIDO SELLO DE LA MARCA

POR DESIRÉE NAVARRO
FOTOS LOUIS VUITTON

CUANDO UNO CAMINA por Les Champs-Elysées, la avenida más hermosa del mundo (*la plus belle avenue du monde*, dicen los franceses), necesariamente dirige su mirada hacia el templo del lujo: la tienda de Louis Vuitton. Sobre su fachada puede leerse Louis Vuitton, *malletier à Paris. Maison fondée en 1854* (Louis Vuitton, maletero de París. Casa fundada en 1854). La frase lo dice todo: Louis Vuitton inició su exitosa carrera creando maletas y baúles para equipaje. En un baúl caben tantas cosas, que en español a menudo se le llamaba "baúl mundo" o simplemente "mundo".

El famoso fabricante nació en 1821, cerca de Suiza. Su padre, ebanista de profesión, le enseñó el oficio. A los 14 años de



edad, Vuitton se fue a la Ciudad Luz. Allí se percató del impulso que tendrían los viajes con la llegada del ferrocarril. Un año más tarde, un buque de vapor zarpaba de Europa con rumbo a Nueva York, atravesando el océano. La era de los palacios flotantes había comenzado, y la de los viajes se extendía rápidamente.

Cuando Napoleón III se casó con Eugenia de Montijo, le confió a Vuitton la tarea de empacar sus galas reales. Pronto otros le siguieron, llenando rápidamente sus libros de pedidos. En los talleres se diseñaban, cortaban y armaban equipajes especiales ordenados por personas importantes y gente de la alta sociedad.

En 1854, cuando abrió su primera tienda sobre la Rue Neuve-des-Capucines, la innovación y el éxito de Louis Vuitton se acentuaron: el maletero tapizó uno de sus diseños con lona revestida –un material a prueba de agua–. Cuatro años más tarde, presentó su primer baúl equipado con esquinas y manijas de metal negro laqueado: el "baúl Vuitton" había nacido.

Pero la inventiva y el potencial de negocios de Vuitton no tenían límites. Para detener las falsificaciones que ya comenzaban a circular, fabricó una maleta en un elegante material a rayas en dos colores. Más tarde, en 1888, lanzó un nuevo modelo con el que comenzó una lucha sin cuartel contra los imitadores: un baúl a cuadros que tenía grabada la frase *L. Vuitton, marque déposée* (L. Vuitton, marca registrada).

PEDIDOS ESPECIALES

Ya sea un baúl camarote, un escritorio o una caja para la ropa blanca, cada maleta de Louis Vuitton es un traje a la medida de sus clientes. En 1875, el explorador Pierre



En los talleres de la prestigiosa casa se producen unos 200 pedidos especiales de baúles y maletas cada año



LOS TALLERES DE LA PEQUEÑA CIUDAD DE ASNIÈRES, A UNAS POCAS MILLAS DE PARÍS, SON EL CENTRO DE UNA TRADICIÓN QUE SE CONVIRTIÓ EN UN ARTE: LA FABRICACIÓN DE BAÚLES. LA COMPAÑÍA HA MOSTRADO SU AMPLIA EXPERIENCIA EN ESTE NEGOCIO CON LA CREACIÓN DE EQUIPAJES HECHOS A LA MEDIDA: DISEÑOS ÚNICOS, EXCLUSIVOS, ELEGANTES Y PRÁCTICOS A LA VEZ, RESULTADO DE UN EQUILIBRIO METICULOSAMENTE ESTUDIADO ENTRE LOS DESEOS DEL CLIENTE Y LA HABILIDAD DEL ARTESANO. BAÚLES-ESCRITORIO, BAÚLES-LIBRERO Y MALETAS PARA TRANSPORTAR UNA BICICLETA FORMAN PARTE DE LA COLECCIÓN

Viajar antes de Vuitton era desprenderse de todo; con sus baúles, es como permanecer en casa

Savorgnan de Brazza y Georges Vuitton diseñaron un juego plegable de baúl-cama y baúl-escritorio.

La primera cómoda para ropa blanca apareció en el catálogo de 1914. Luego se crearon cajas para botellas, joyas y frascos; cajas en forma circular para sombreros; estuches para cigarros, cañas de pescar, raquetas de tenis y esquís; maletas para escopetas, flautas, pasteles, juegos de ajedrez, caviar y hasta para el biberón del bebé.

En 1910, una dama excéntrica que viajaba a Irán quería que su equipaje contuviera las partes de

un carruaje que debía armarse al llegar a su destino. Entonces Vuitton diseñó baúles especiales para cada parte y fundas de lona y cuero para las ruedas.

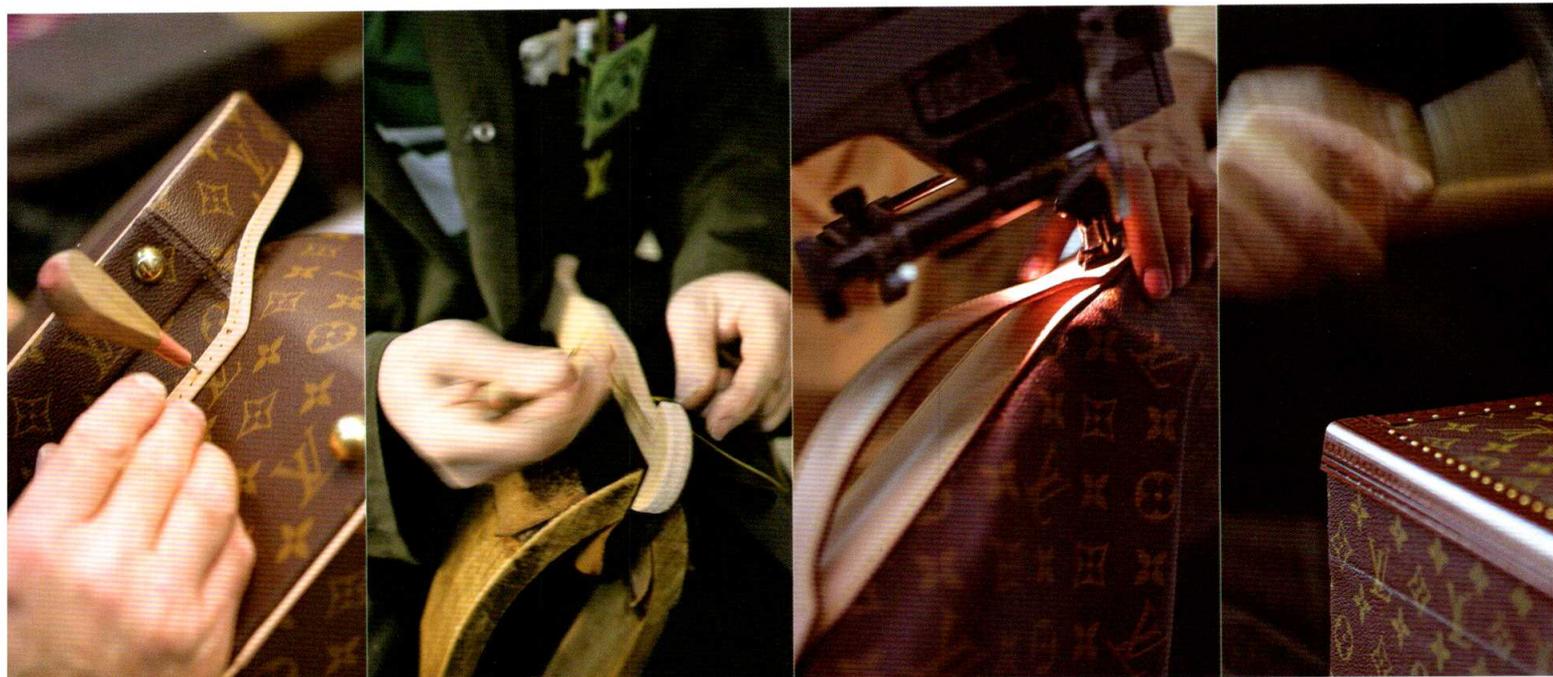
Ya en nuestros días, la actriz Sharon Stone diseñó su propio neceser: rígido, hecho en tela Monogram y forrado con cuero rojo Marruecos. La caja alojaba un minitocador y tenía diversos compartimentos.

La lista de artículos sobre pedido esmeradamente producidos durante el último siglo es interminable, pero hay una condición: todas las piezas diseñadas y fabricadas deben ser móviles. “Me rehúso a diseñar muebles”, ha dicho Patrick-Louis Vuitton, representante de la quinta generación de

los grandes fabricantes de baúles, en más de una ocasión. “Estamos en el negocio del movimiento. Nuestros maestros artesanos no hacen nada que no pueda ser transportado fácilmente”.

Cada maleta tiene un peso mínimo para lograr la máxima movilidad, pero sin dejar de ser lo suficientemente fuerte para resistir todos los rigores del tiempo y del viaje. Para fabricar un baúl Vuitton, un artesano emplea alrededor de cuatro días: dos de ellos tan sólo para colocar los mil clavos que se utilizan, aplicar el pegamento y rematar otros detalles.





Hoy Patrick-Louis Vuitton se ocupa personalmente del diseño y la producción de cada uno de los 200 pedidos especiales que la casa excelsa recibe cada año.

HACIA EL MUNDO DE LA MODA

El año de 1897 fue decisivo para la compañía. Georges, hijo de Louis, quien siempre había soñado con crear una imagen inseparable de su marca, dibujó un círculo alrededor de una flor de cuatro pétalos y un rombo con sus lados convexos que contiene una estrella de cuatro puntas. Este último motivo se alterna con las letras L y V, en justificado homenaje a su padre. Desde entonces, la mayoría de los productos de Louis Vuitton ostentan este logo, el Monogram Canvas, como sello distintivo y garantía de calidad.

Tratando de encontrar nuevas formas de imprimir el logo familiar en las maletas —ahora más blandas por los requerimientos de la vida moderna—, en 1959 la compañía desarrolló un material flexible que marcó el comienzo de una nueva era para Louis Vuitton: productos más suaves, fáciles de transportar y en distintas formas y tamaños.

Aparecieron así maletas para todas las necesidades, desde las deportivas y para viajes largos, hasta aquellas para usarse sólo los fines de semana. Poco a poco, los enormes baúles se fueron transformando en adorables artículos de colección.

Pequeños bolsos de piel, con correa o asa, empezaron a competir con las maletas rígidas. En 1985, Vuitton lanzó su línea Epi (bolsos de piel elegantes y combinables prácticamente con todo) y después la Taiga: piezas de piel para el público masculino.

Un artesano emplea dos días para colocar los mil clavos que lleva cada baúl, aplicar pegamento y ver los detalles

En 1997, la llegada del diseñador estadounidense Marc Jacobs como director artístico llevó la empresa al mundo de la moda: se crearon colecciones *prêt-à-porter* (listas para llevar; es decir, prendas de diseño fabricadas a gran escala pero bien confeccionadas, que llegan a varios estratos sociales, no sólo a los más altos), diferentes tipos de calzado y joyas.

Hoy, aunque la firma sigue explorando nuevos horizontes, particularmente en el terreno de la moda, su línea de equipaje y baúles es y seguirá siendo su sello de tradición: sus modelos han seducido lo mismo a personajes de la realeza que a personalidades de la farándula. ¿Listo para hacer un pedido especial? ✨



Dtravel®

El primer club de viajes que siempre te da descuento®



Disfruta de tu viaje antes de empezarlo con descuentos que van desde el 1% hasta el 100%!
Al ser miembro de Dtravel obtienes siempre un descuento para viajar en las mejores aerolíneas y hospedarte en los más reconocidos hoteles. **¡Quiere tu membresía anual por sólo \$600 pesos más IVA!**
1-800-GO-DTRAVEL (01-800-46-3872835)

Dtravel®
El primer club de viajes que siempre te da descuento®

4931 6280 0045 7674

socio desde 2006 válida hasta 10/07

ALEJANDRO DE PABLO

www.Dtravel.com.m

CEO board

CEO

Marcando

144

Intel

Microsoft

CEO

Marcando

144

Intel

CEO

CEO

Marcando

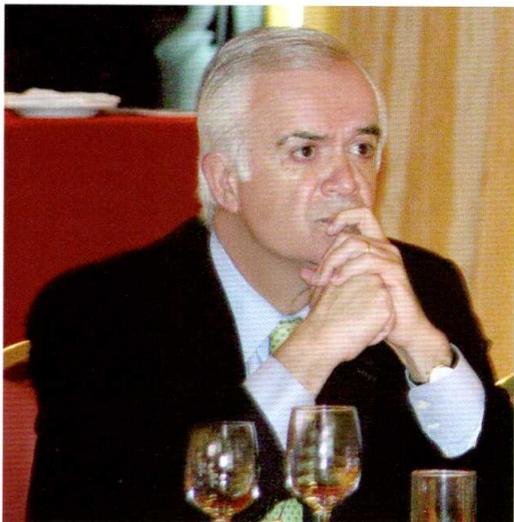
144

Intel

Microsoft

PEDRO ASPE

arquitecto de la economía



Por su trayectoria y experiencia, el fundador de la consultora financiera Protego y ex secretario de Hacienda es figura clave en el mundo empresarial

POSEEDOR DE UNA perspectiva de negocios internacional y una amplia experiencia en el sector público, Pedro Aspe Armella –secretario de Hacienda durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari– platicó en exclusiva con los Socios de **CEO Club**, durante una comida que se llevó a cabo en el Hotel María Isabel Sheraton de la ciudad de México.

Aspe Armella, quien actualmente es consejero del Grupo Televisa y ha incursionado en el negocio aeronáutico comercial al frente de Volaris, compartió su visión sobre el entorno económico y dio su opinión sobre la situación política del país y la importancia de la tecnología en el desarrollo social. Sus enseñanzas fueron muy provechosas, pues ha sido el arquitecto de acertadas reformas económicas que han marcado el rumbo de nuestro país.

Como parte del evento, Felipe Sánchez, director general de Microsoft en México, también presentó el estudio Visión 2020 (ver recuadro), que se centra en la importancia de la información, tecnología y comunicaciones en la industria nacional.

Entre los invitados de honor estuvieron Rolando Garay, direc-

tor general de Diveo; Adrián Aguirre, presidente del Consejo de Maxcom; Ernesto Sánchez, director general de Jabil Circuit; Gloria Guevara, directora general de Sabre Travel Network; Gonzalo Rojas, director general de Scotia-bank Inverlat; Lawrence V. Meagher, director general del Centro Médico ABC; Miguel Menchén, director general de Telefónica Móviles; Juan Ludlow, director general de Red Uno; José Antonio Palacios, director general de BBVA Bancomer Seguros; Isaac Volin, director general de Click Mexicana; Miguel Rincón, director general de Corporación Durango y Udo Reelitz, director general de Merk.

Los anfitriones de la reunión fueron Augusto Fernández Kegel, director general de **CEO Club**, y los directores generales de Dell, Intel y Microsoft: Abel Archundia, Enrique Haro y Felipe Sánchez, respectivamente. También asistieron Darío Popiloff y Marco Casarín, de Microsoft; Malena Mejido y Juan Francisco Aguilar, de Dell; e Hiram Monroy, de Intel.



¿QUÉ ES LA VISIÓN 2020?

Es un estudio cuya tesis central afirma que la competitividad del país puede mejorarse sustancialmente a través de la adopción de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC). Fue elaborado por la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI), la Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones e Informática (CANIETI) y la Fundación México Digital (FMD), con el liderazgo del Instituto Mexicano para la Competitividad y la colaboración del Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) y la firma consultora Select.

El objetivo de esta investigación es sustentar las bases de una política de Estado que aproveche las TIC. Para ello, recomienda acciones concretas de políticas públicas que permitan la adopción de dichas tecnologías a lo largo y ancho de todo el país.

MICHAEL DELL

forjador de su destino



EL HOTEL VESTA SANTA FE de la ciudad de México fue el escenario ideal para recibir al reconocido emprendedor Michael Dell (entrevista completa en la pág. 36), quien comenzó comprando el sobrante de los inventarios de los comerciantes de computadoras, para arreglarlas y luego revenderlas.

Presidente del Consejo Directivo de su compañía, Michael Dell compartió con sus colegas su experiencia como líder nato. Basta recordar que inició la creación de su emporio hace sólo 22 años, cuando todavía no cumplía ni las dos décadas de vida, con un presupuesto de mil dólares. ¿Su idea revolucionaria? Construir relaciones directas con los clientes.

Miembro del comité fundador del Foro Económico Mundial y consejero del Comité de Ciencia y Tecnología del presidente de Estados Unidos, en 1992 se convirtió en el CEO más joven de la lista de *Fortune 500*. Autor del libro *Directo de Dell: Estrategias que revolucionarán la industria*, el visionario de la tecnología y del futuro ha mencionado en este volumen y en distintos foros mundiales la forma como ha hecho crecer su compañía.

En esta ocasión, Michael Dell compartió con los Socios de **CEO Club** las estrategias que ha aplicado en su negocio y los proyectos de su empresa en el corto plazo, así como las cifras que han llevado a su compañía a convertirse en uno de los fabricantes de computadoras más grandes del mundo.

Al evento, organizado por **CEO Club** en su honor, asistieron reconocidos empresarios como Daniel Servitje Montul, María Asunción Aramburuzabala, Ángel Lozada Moreno, Antonio Garza y Oscar Cazáres Elías. *



TRES NUEVOS CENTROS CULTURALES

PARÍS, LUXEMBURGO Y ATLANTA TIENEN NUEVOS ESPACIOS CULTURALES. BAJO LAS LEYES QUE PARECEN MODELAR CADA MUSEO QUE SE REINVENTA O ABRE SUS PUERTAS, OPERAN COMO CENTROS CUYA VIDA DEPENDE DE SUS VISITANTES, MÁS QUE DE LAS PIEZAS QUE ATRAEN SU ATENCIÓN

POR DOLORES CARBONELL ITURBURU

PARÍS / JUNIO DE 2006

Diseñado por Jean Nouvel, el Museo Quai Branly (www.quaibrantly.fr) se recorta en el cielo parisino como una enorme nave a punto de zarpas de las aguas del río Sena. Rodeado por un inmenso jardín (18 mil metros cuadrados que pasan incluso por debajo del edificio, construido sobre pilotes) que hoy parece obligatorio en cada nuevo espacio cultural, 3,500 piezas se reparten sabiamente a lo largo de una estructura de laberinto.

La colección del Quai Branly –cuyo acervo supera las 300 mil piezas– es heredera del antiguo Museo del Hombre y del de las Artes de África y Oceanía (antiguo Museo de la Puerta Dorada). Hoy, las riquezas de ambos se integran para ofrecer a sus visitantes los tesoros de cuatro continentes cuyas culturas se entrecruzan: Oceanía, Asia, África y América. Esta muestra está apoyada por más de cien programas e instalaciones de video, audio y hologramas que surgen, como en las películas de ciencia ficción, en medio de los visitantes.

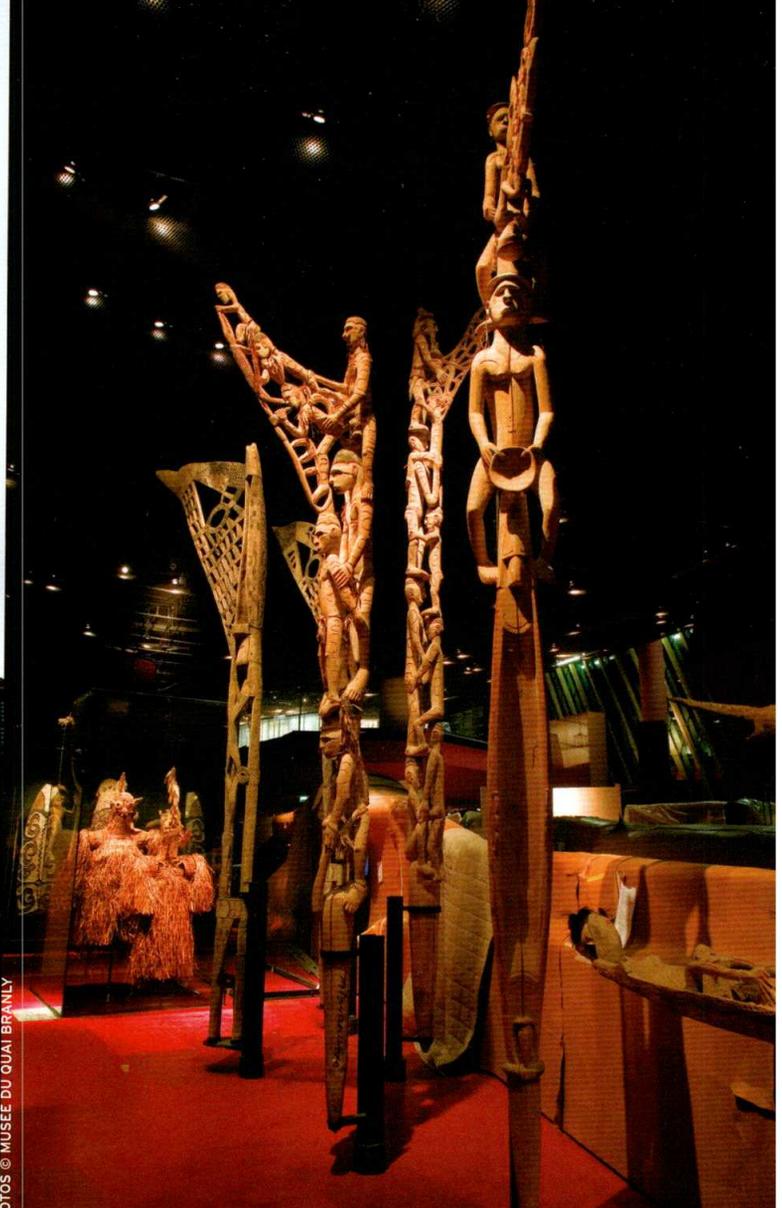
En 2006, esta afortunada 'reunión', que también hereda antiguas colecciones reales, da nacimiento a la exposición más completa del mundo en su especialidad: culturas ancestrales. Aquí es posible descubrir el célebre collar hi-tiki de los maoríes de Nueva Zelanda; la máscara de liebre de los dogón, en Mali (África); el traje de un chamán de Evenk, al este de Siberia; y la indumentaria para la danza del bisonte del valle del Misisipi.

Por algo se dice que el Quai Branly es un lugar cargado de significados y de magia, un espacio donde dialogan espíritus y padres ancestrales del hombre, quien, precisamente porque descubre que es sólo naturaleza humana, inventa dioses, ritos y mitos.

Y como novedad a la altura de los tiempos, el Quai Branly dispone de El Río, un espacio táctil, para mirar y tocar. En el corazón de la plataforma

Además de ofrecer una exposición con los grandes tesoros de Oceanía, Asia, África y América, el museo Quai Branly brinda una arquitectura ecléctica y vanguardista





FOTOS © MUSÉE DU QUAI BRANLY



LA COLECCIÓN DE MÁS DE 300 MIL PIEZAS ES HEREDERA DEL ANTIGUO MUSEO DEL HOMBRE Y DEL MUSEO DE LAS ARTES DE ÁFRICA Y OCEANÍA. HOY SE POSICIONA COMO LA EXPOSICIÓN MÁS COMPLETA EN SU ESPECIALIDAD: CULTURAS ANCESTRALES

de las colecciones y como hilo conductor de la visita, el museo propone un recorrido único y original, adaptado incluso a personas con necesidades especiales, con textos en braille, bajorrelieves y pantallas para quienes tienen dificultades auditivas, visuales o una movilidad reducida.

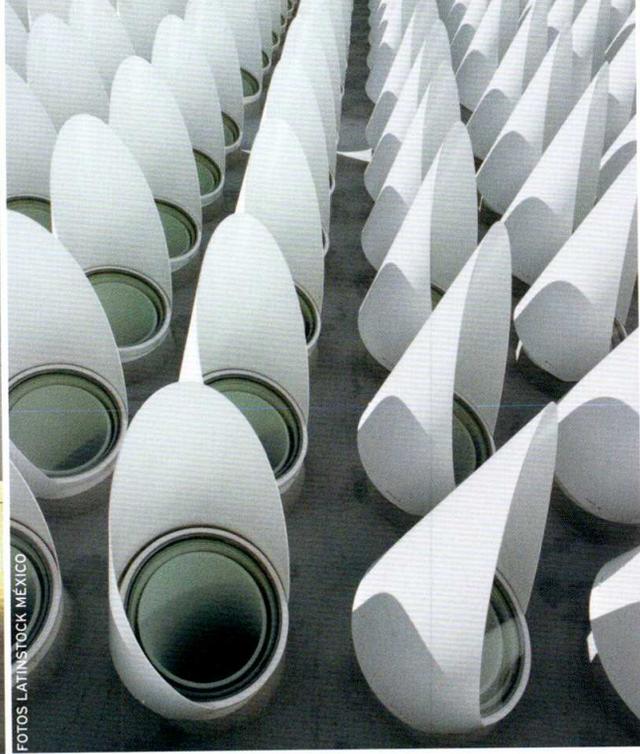
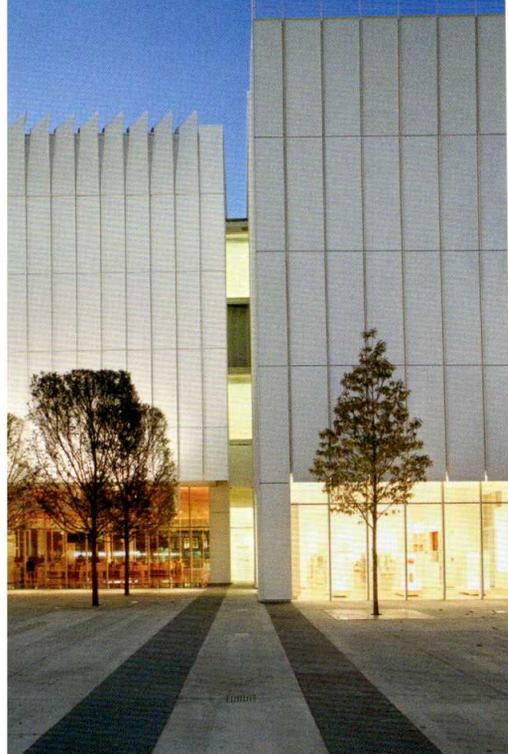
Lugar sagrado, lugar de hombres, lugar de descubrimiento, El Río no expone objetos reales, sino que propone transponer representaciones del mundo que permiten ir, en unos pocos pasos, de Australia a Mongolia para descubrir las distintas relaciones del hombre con su espacio.

ATLANTA / OCTUBRE 2006

Más que un nuevo museo, en este caso se trata de una gran ampliación del existente High Museum of Art (www.high.org), cuya colección permanente comprende unas 11 mil piezas de arte. Sin embargo, la extensión creada por el arquitecto italiano Renzo Piano suma al High cuatro nuevos edificios que han venido a más que duplicar la superficie de exhibición, transformando este espacio en lo que hoy algunos llaman una 'aldea para las artes'. Basta decir que la obra recién terminada convierte este museo en el cuarto centro para las artes de Estados Unidos.

La extensión, inaugurada en noviembre de 2005, adquirió todo su significado en octubre de este año, cuando una alianza con el Louvre de París permitió montar la exposición 'Los Reyes como Coleccionistas' (*Kings as Collectors*), que presenta, hasta septiembre de 2007, obras maestras reunidas durante los reinados de Luis XIV y Luis XVI.

Dentro del marco del mismo acuerdo, vale la pena saber que quien visite esta ciudad podrá disfrutar también (entre marzo y septiembre de 2007) de una muestra de piezas únicas fabricadas para las familias reales y su corte. 'Las Artes Decorativas de los Reyes' incluye tapices de Los Gobelinos y cerámicas de Sèvres (ambas fábricas en París), muebles, piezas de plata, etcétera, así como piezas del arquitecto barroco francés Germain Boffrand (1667-1754).



La alianza con el Louvre se extenderá a lo largo de cinco años. En el segundo y tercero, el nuevo High exhibirá piezas de la colección egipcia del Louvre, así como del Cercano Oriente y de la cultura grecorromana. Algunas de ellas, pertenecientes a la colección que mantenía la emperatriz Josefina en su residencia de Malmaison.

LA AMPLIACIÓN DE EL HIGH MUSEUM OF ART, TAMBIÉN CONOCIDO COMO LA 'ALDEA PARA LAS ARTES', ES OBRA DEL ARQUITECTO ITALIANO RENZO PIANO

Como sucede con casi todos los grandes museos del mundo –y el High es hoy uno de ellos–, este gran espacio para las artes forma parte de un conglomerado más amplio: el Woodruff Arts Center, cuyo campus comprende el Theatre Alliance, The Atlanta College of Art, The Atlanta Symphony Orchestra, Young Audiences and the 14th Street Playhouse y, desde luego, el High Museum of Art.

LUXEMBURGO / JULIO DE 2006

Concebido por el arquitecto chino-americano Ieoh Ming Pei, constructor de otros espacios museográficos de Washington y Boston, el Museo de Arte Moderno Grand-Duc Jean (www.mudam.lu) es el espacio de arte contemporáneo más esperado. De hecho, es el primero en su género en este pequeño país europeo.

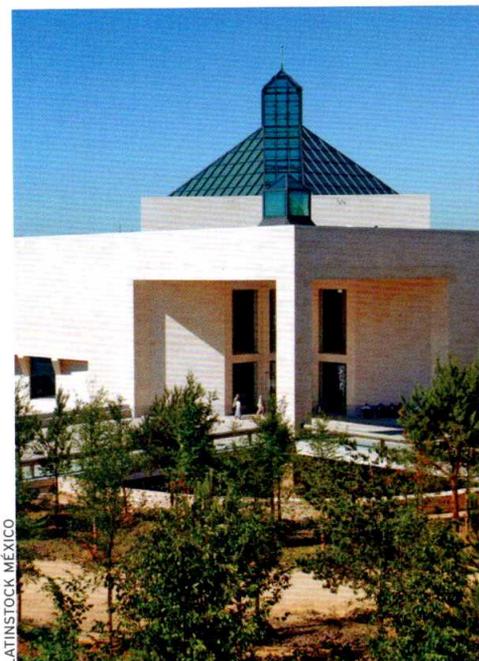
Familiarmente conocido como el Mudam, este nuevo recinto acoge todas las manifestaciones artísticas modernas, desde las artes clásicas, hasta el diseño y la moda. Una visita al Mudam de Luxemburgo ofrece, además, la oportunidad de visitar un sitio histórico de la ciudad.

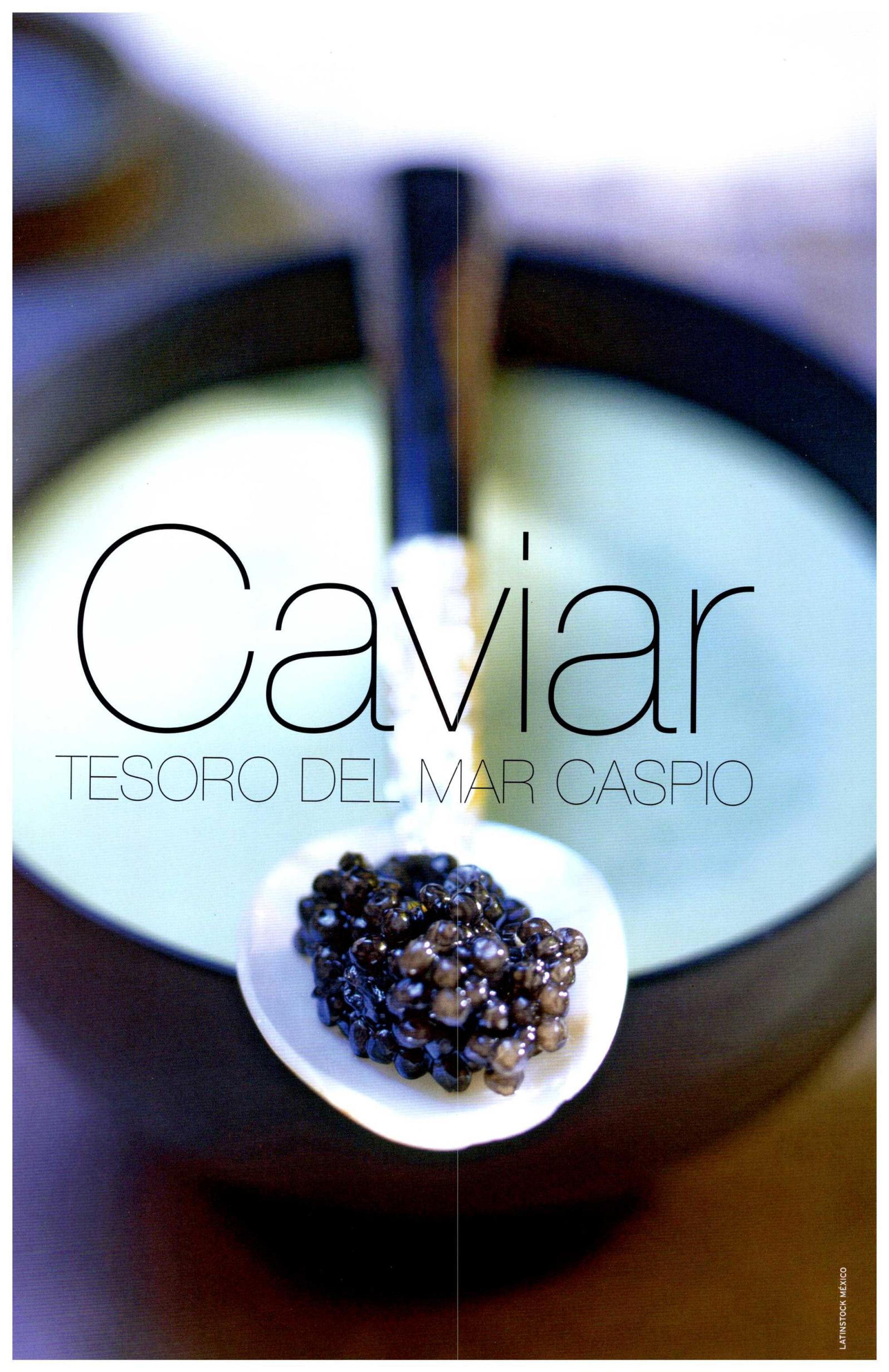
EN LA BÚSQUEDA POR LANZAR A LUXEMBURGO COMO CAPITAL CULTURAL EN 2007, EL MUDAM ABRIRÁ SUS PUERTAS CON LA EXPOSICIÓN 'EL DORADO', EN LA QUE PARTICIPARÁN MÁS DE 60 ARTISTAS

Este museo, cuyo nombre celebra los 25 años del reinado del Gran Duque Jean (1964-2000), se levanta justo en el lugar donde estuviera el viejo Fuerte Thüngen, cerca de la Plaza de Europa. Construido en el año de 1832, esta fortaleza simboliza tres centurias de historia militar en el país. En 1867, cuando Luxemburgo fue declarado territorio neutral por el Tratado de Londres, la fortificación fue demolida y permaneció hasta ahora en el olvido.

En el nuevo siglo se decidió construir el Mudam precisamente en el sitio que ocupara aquella legendaria fortaleza, de la que hoy sólo quedan sus muros. La idea de Ieoh Ming Pei: armonizar aquel pasado con el presente para que ambos se fortalezcan. El proyecto –que se distingue por sus formas geométricas y el manejo de la luz– incluye también un parque (Park Dräi Eechelen), cuyo trazo fue encargado al paisajista parisino Michel Desvigne, con la misma idea en mente: concebir un espacio que respetara y unificara la antigua estructura con la moderna.

Y como corresponde a todo espacio museográfico concebido para el visitante del siglo XXI, las salas del Mudam –diseñadas para hospedar exposiciones temporales– ofrecen no sólo obras para ver, sino también para tocar, escuchar, sentir e, incluso, degustar. Todo esto para dar al visitante experiencias personales y una probadita de arte. ✱





Caviar

TESORO DEL MAR CASPIO

PEQUEÑAS PERLAS DE COLORES GRISES, NEGROS Y HASTA DORADOS SON EL PLATILLO FAVORITO DE LOS PALADARES MÁS EXIGENTES. PERO NO SIEMPRE SE TRATÓ DE UN DELEITE EXCLUSIVO DE ARISTÓCRATAS Y REYES

POR LAURA MIER CARBONELL

SI DE LUJO SE TRATA PRUEBE ESTO: una sola cucharadita de un caviar de alta calidad proveniente del Mar Caspio le podría costar, aproximadamente, mil pesos. Si su cartera da para más, el kilo le costaría alrededor de 100 mil. Digno de reyes ¿no?

Pero no siempre fue tan exclusivo. Aunque no está comprobado, se cuenta que durante el Imperio Persa se consumía caviar de manera regular por su sabor y por la creencia de que potenciaba la fuerza y la resistencia físicas. Los romanos, incluso, llegaron a pensar que tenía cualidades curativas.

Existió una época en donde la hueva de esturión –pez productor de tan codiciado tesoro– no valía su peso en oro. Al parecer, la pesca de este animal en la ribera del Hudson, Estados Unidos, era una actividad regular a mediados del siglo XIX, pero su producto no era muy apreciado. No era raro en ese entonces que cualquiera que pidiera una cerveza en una taberna de Nueva York recibiera gratis –para horror de los fanáticos del buen caviar– un pan con huevecillos de esturión como acompañamiento.

Eso sí, el caviar que se producía en Estados Unidos, Canadá o China no era de la misma calidad que el iraní o el ruso, provenientes del Mar Caspio o el Mar Negro, ya que la temperatura de estas aguas y el clima de la región son óptimos para el buen desarrollo del esturión.

Así, mientras que en Estados Unidos el caviar era accesible para todos, los zares de Rusia

Irán, Rusia, Azerbaiján, Turkmenistán y Kazajstán son los principales productores de caviar a nivel mundial

ofrecían a sus comensales más distinguidos platillos aderezados con el caro ingrediente. El caviar no adquiriría su carácter de producto exclusivo y lujoso sino hasta tiempo después.

De hecho, se cuenta que el embajador del zar Pedro I el Grande le obsequió una caja de caviar a Luis XV, rey de Francia en el siglo XVIII. Ante sorpresa de todos, cuando el rey la probó su primera reacción fue escupir el regalo.

PERLA DEL MAR CASPIO

El caviar es considerado mundialmente como un manjar refinado, digno de dioses. Sin embargo, su catalogación como producto de lujo se debe a los franceses, quienes lo incluyeron en su gastronomía como platillo exclusivo para la degustación de aristócratas y reyes hace más de un siglo.

De la palabra persa *hag avar* (que significa ‘productor de hueva’; parece que la palabra llegó a Europa occidental a través del turco *havyar* en el siglo XVI), el caviar no es más que las huevas del esturión, pez que desova en aguas dulces y limpias. En el Mar Caspio, la pesca de este animal se realiza dos veces al año, en primavera y otoño. Una vez que se tienen los pescados es necesario lavarlos muy minuciosamente.

CON OJO EXPERTO

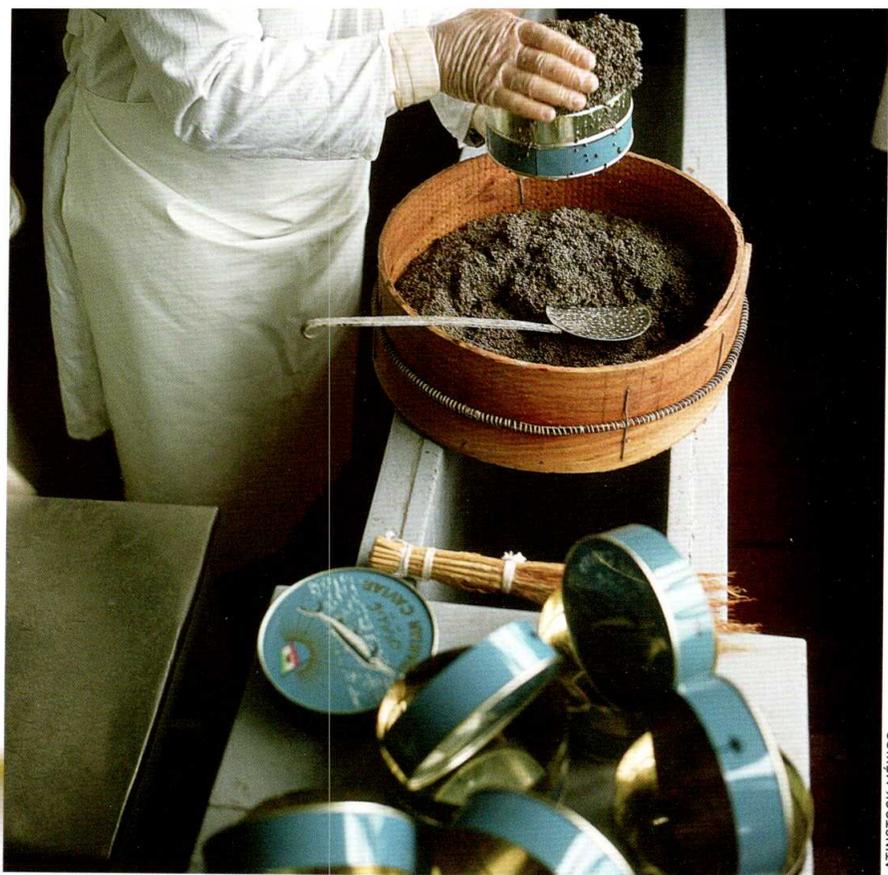
Para disfrutar al máximo de este manjar siga los siguientes consejos:

- Los granos no deben estar secos, sino ligeramente húmedos o aceitosos.
- Si tiene oportunidad de abrirlo vea que el aroma sea agradable y no extremadamente fuerte.
- Mantenga el caviar bajo una temperatura de entre 2 y 4°C por un periodo máximo de ocho meses. ¡Nunca lo congele!
- Una vez abierto debe mantenerse dentro del refrigerador en un recipiente de vidrio, tapado y debe consumirse en los próximos 2 o 3 días.



OTHER IMAGES

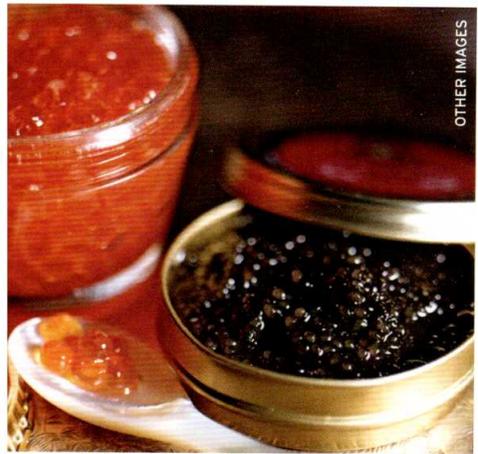
UNA VEZ "REVISADO" POR MANOS EXPERTAS, EL CAVIAR SE VIERTE EN CAJAS METÁLICAS DE 1.8 KILOGRAMOS



LATINSTOCK MEXICO



OTHER IMAGES



OTHER IMAGES

EL MATERIAL DE LA CUCHARA CON LA QUE SE DEGUSTE EL PRODUCTO DEBE SER NOBLE: MADERA, PORCELANA, MARFIL, HUESO O NÁCAR

Una bolsa compacta de caviar equivale al 15 o 18% del peso del esturión

Después, se coloca al pez sobre una mesa de mármol con el vientre hacia arriba para que su propio peso no maltrate los huevecillos. Una bolsa compacta de caviar equivale al 15 o 18% del peso del esturión. Los principales países productores de caviar son Irán, Rusia, Azerbaiján, Turkmenistán y Kazajstán.

Para liberar los huevecillos de la red que los aprisiona, un experto debe pasarlos a través de una fina redcilla de unos cuatro milímetros. Se examina la firmeza, el grueso y el color para decidir si se trata de caviar de primera o de segunda calidad. El producto resultante se pesa de nuevo para determinar qué cantidad de sal necesita, se sala y se deja reposar hasta que escurra por completo. Luego se vierte en cajas metálicas de 1.8 kilogramos y se cierra herméticamente. Nunca deben mezclarse los huevecillos de dos o más esturiones diferentes.

DISTINTOS PALADARES

Existen diversos tipos de caviar, de acuerdo al tipo de esturión al que pertenezcan.

EL ESTURIÓN BELUGA —que produce la variedad más preciada de los caviar— es un pez que llega a tener 600 kilogramos de peso,

cuyos huevos tienen un color que va del gris acero oscuro al gris claro. Son frágiles, tiernos y se encuentran bien separados.

EL OSCIÈTRE [OSETRA], de entre 20 y 80 kilogramos, tiene huevecillos que varían del color café al amarillo dorado, razón por la cual era muy apreciado por reyes de Irán, aunque también pueden ser gris acero, gris o negro.

EL SEVRUGA es el más abundante; no sobrepasa los 25 kilos y su caviar está formado por pequeños granos contenidos en una delicada membrana y es muy apreciado por su fino sabor. Su color es gris claro, su textura es un poco cremosa y su sabor es salado y de perfumado aroma.

El caviar también se clasifica de acuerdo con otras características, como su uniformidad, consistencia, dimensiones, textura, color, olor o grado de salinidad.

CAVIAR 000: es el de máxima calidad y el más costoso. En este caso el grano del caviar se conserva intacto. El tope máximo de sal permitido es del 5%. Cuando el caviar tiene un bajo contenido de sal encontrará la leyenda *malosol* o *malosolnyi* [*malo*, 'poco' y *sol*, 'sal', en ruso].

CAVIAR 00: es de calidad intermedia y es admisible que tenga hasta un 8% de salinidad.

CAVIAR PRENSADO: se prepara a partir de huevos blandos o que han sido maltratados durante el proceso. Ligeramente comprimidos, conforman un tipo de paté de sabor muy fuerte. Su porcentaje de sal es superior al 8%.

CAVIAR PASTEURIZADO: que a las pocas horas de ser pescado, sus huevas se pasteurizan, proceso que afecta el sabor, pero prolonga su conservación.

EL RITUAL

Porque existe toda una atmósfera de refinado lujo y sofisticación alrededor de este producto, no puede degustarse como si fuera cualquier platillo. El caviar no debe someterse a cambios bruscos de temperatura y deberá consumirse entre los 7 y los 10°C.

El sabor de estos huevecillos es tan delicado que no conviene disfrazarlo añadiéndole otros productos o ingredientes, como limón. De preferencia no debe consumirse acompañado de pan de centeno; el pan de miga (baguette), fresco y ligeramente tostado, es la mejor opción.

Fueron los franceses quienes le dieron al caviar la categoría de producto gastronómico de lujo

Pero una buena comida no está completa sin una bebida que armonice y resalte aún más los sabores. En el caso de esta "perla del Mar Caspio", los chefs recomiendan que se acompañe con champaña –quizá la única bebida a la altura de tan codiciado platillo–. Sin embargo, algunos recomiendan probarlo acompañado de un vodka bien frío y algunos tipos de vino, sobre todo los blancos o los de alta acidez.

Si va a degustar un platillo con caviar sirva éste siempre al último y no lo vierta con brusquedad sobre el plato. No utilice cubiertos de plata o cualquier otro metal. El material de la cuchara debe ser noble, como el marfil, nácar, hueso, madera o incluso plástico, para evitar que el aire y los metales lo oxiden y alteren su sabor. En Irán, la tradición y el gusto indican comerlo con una espátula de madera o, en todo caso, de porcelana.

Actualmente, la producción de caviar está controlada, ya que el esturión se encuentra en peligro de extinción. No se arriesgue: compre productos de calidad con las certificaciones necesarias y disfrute de un manjar digno de dioses y –¿por qué no?– a la altura de cualquiera que tenga el poder para adquirirlo y el paladar para degustarlo. ★

OTHER IMAGES

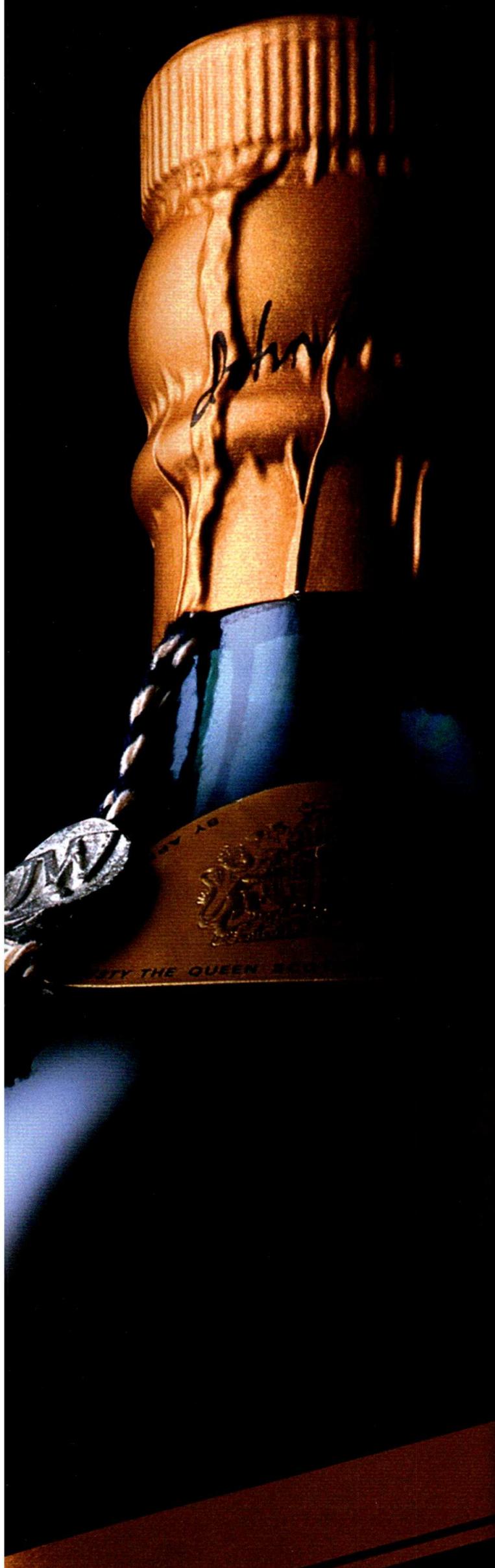


EL CAVIAR DE MEJOR CALIDAD ES EL QUE PROVIENE DE LA REGIÓN DEL MAR CASPIO Y EL MAR NEGRO

LA BEBIDA DE LA BIENVENIDA Y EL ADIÓS

W
W
S
B
I
I
V

JOHNNIE WALKER



YA SEA QUE LO TOME CON SODA, COMO LOS INGLESES; CON AGUA O EN LAS ROCAS, COMO LOS AMERICANOS; O SOLO, COMO DIGESTIVO. EL WHISKY HA LOGRADO CONVERTIRSE, EN UNA BEBIDA POPULAR EN TODO EL MUNDO

POR LUIS JAVIER MIER VEGA

SI ALGUIEN LE DICE que no hay más whisky que el escocés, dele la razón, ya que en Irlanda, Estados Unidos y Canadá se escribe whiskey, como podrá usted comprobarlo en las etiquetas. La diferencia, sin embargo, no se limita a una vocal de menos. El whisky escocés o *scotch* es único por tres causas inimitables: el uso de la turba (tipo de combustible) en su proceso de producción; el agua y la cebada que se utilizan en su elaboración; y el clima lluvioso, frío y marítimo que caracteriza a Escocia. Es, digamos, el coñac de los whiskies, sin que esto signifique que el whiskey irlandés, el *bourbon* americano y el rye whiskey, que se produce tanto en Canadá como en Estados Unidos, carezcan de valor, originalidad y calidad.

OBRA DEL MALVADO VASTATRIX

Los orígenes del *scotch* datan del siglo IV a.C., cuando los habitantes de las tierras altas comenzaron a destilar el llamado 'uisge beatha', nombre gaélico que significa 'agua de vida' y del que se deriva la palabra whisky. En los primeros tiempos, la producción de la bebida estuvo relacionada con las órdenes monásticas. Considerada como un brebaje con poderes medicinales, en 1505 el Gremio de Barberos Cirujanos obtuvo en Edimburgo el derecho exclusivo para su destilación.

La historia de esta bebida estuvo ligada durante muchos años a la economía rural. En los siglos XVII y XVIII, su producción era doméstica y, en no pocos casos, clandestina. De ahí viene la llamada 'época silenciosa' de la que hablaban los granjeros y que abarca el verano, estación en la que no había actividades relacionadas con la producción de 'uisge'. De ahí viene también la relación del *scotch* con el espíritu ingenioso e indómito característico de esa tierra. "El whisky y la libertad van juntos", escribió el poeta nacional escocés, Robert Burns.

No fue sino hasta el siglo XIX que surgieron las grandes destilerías profesionales. Sin embargo, fue en la época victoriana cuando esta bebida de cuna humilde comenzó a ganar fama y prestigio. Emprendedores escoceses como Alexander Walker, James Buchanan, Tommy Dewar y Peter Mackie, promovieron el whisky primero en Londres y después por todo el Imperio Británico. Para consumir la conquista recibieron la ayuda de un villano llamado *Vastatrix*, insecto que devastó los viñedos de Europa, reduciéndose drásticamente la producción de coñac y brandy, que eran las bebidas preferidas por la pujante burguesía inglesa.

En Escocia se producen dos tipos de whisky, el de malta pura (*pure malt*) y el mezclado (*blended*). El primero, de moda hoy en día, suele ser más caro y se produce en menor cantidad, aunque no necesariamente es mejor. El segundo, en cambio, es más popular, gracias a que su método de producción ha facilitado mantener una calidad estándar a un precio razonable.

EL WHISKY QUE SE BEBE SOLO

El '*scotch pure malt*' es lo que podríamos llamar el whisky clásico. Se elabora únicamente con cebada malteada (germinada) y se destila dos veces en alambiques de caldera (*pot stills*), muy parecidos a los que se utilizaban cuando la producción del '*uisge*' era un actividad rural y semiclandestina. Usualmente se le deja añejar de ocho a 20 años en barriles de roble previamente tratados con vino de Jerez (*sherry*), *bourbon* o vino, ya que mejora con el tiempo, aunque esto lo encarece aún más.

A diferencia del *scotch blended*, el whisky de malta es producto de una sola destilería y adquiere las características de la región en la que se elabora. Las maltas más ligeras suelen ser las de Lowland y Highland, y las más fuertes son las de Campbeltow e Islay.

Entre las maltas puras más populares se encuentran The Glenlivet, Glenfiddich, Johnnie Walker Green Label y Laphroaig. Hay también un whisky de malta llamado *vatted*, producto de la combinación de maltas de distintas regiones o de mezclas de diferentes edades. Se trata de un whisky raro, precursor del *blended*. Entre las marcas más conocidas se cuentan Pride of Strathspey y Mar Lodge. Generalmente se toma solo, con un poco de agua o un cubo de hielo.

LA MAGIA DEL BLENDED

Este *scotch* es una mezcla de whiskies de malta y de grano. Estos últimos se hacen a partir de cebada, ya sea malteada o sin maltear (es decir, sin germinar), y maíz. Se destilan en alambique patentado y se dejan madurar. Pero no por tratarse de mezclas son inferiores a los de malta pura. Se trata de un *scotch* distinto, cuya magia reside en la adecuada y precisa combinación de distintos whiskies.



CHIVAS REGAL



LATINSTOCK MÉXICO

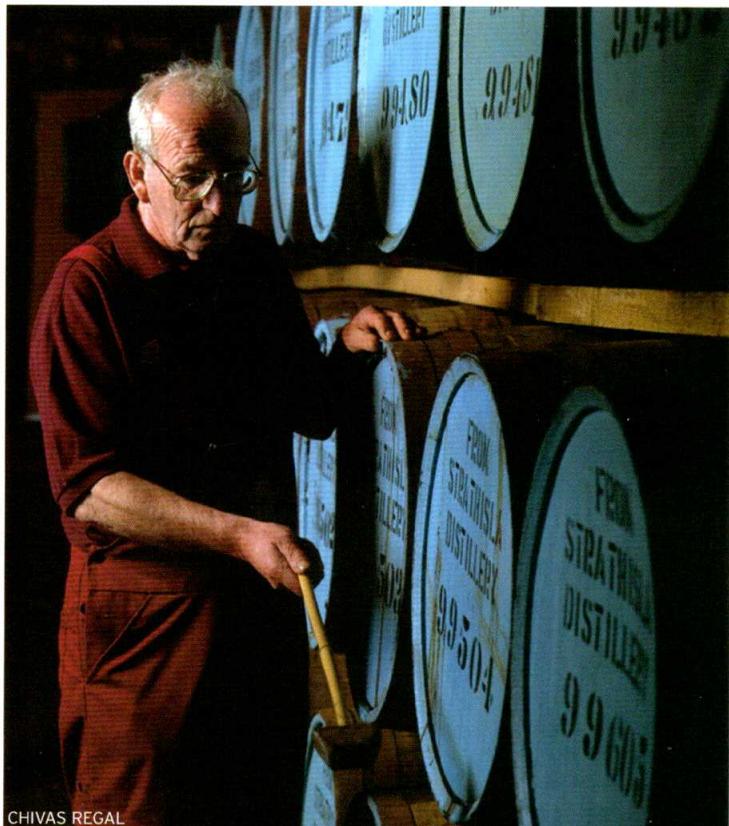
LATINSTOCK MÉXICO

El whisky clásico se elabora con cebada malteada y debe dejarse añejar de ocho a 20 años en barriles de roble

En su elaboración, los maestros mezcladores llegan a utilizar hasta 50 whiskies diferentes, lo que permite a las casas productoras darles singularidad a las marcas y tipos que elabora. Las maltas utilizadas en el *blended* deben tener un mínimo de tres años de añejamiento en Escocia para que merezca ser llamado *scotch*, y que la edad que presume la etiqueta corresponde al whisky más joven usado en dicha mezcla.

Los *blended* estándar suelen producirse a partir de whiskies añejados entre cinco y ocho años; entre las marcas más populares están Johnnie Walker Red Label, Ballantine's, Bell's Extra Special, Black and White, Catto's Cutty Sark, Dewar's White Label, JB Rare y White Horse. Cada uno presenta características propias, pero por lo general puede decirse que los suaves y claros son más adecuados durante el día y como aperitivos, mientras que los oscuros y fuertes saben mejor en la sobremesa o por la noche.

Los *blended* de *luxe* son mezclas que contienen un mayor número de whiskies viejos que los estándar y, por lo mismo, son más caros. La mayor parte de ellos tiene entre ocho y 12 años de añejamiento. La edad se indica en la etiqueta. Por último, es necesario decir un par de cosas más: un *scotch* genuino debe haberse embotellado en Escocia y un buen escocés debe beberse solo con soda, un poco de agua o en las rocas. Algunos cocteles preparados con *scotch* son sabrosos, pero olvídense de mezclarlo con refrescos. Para eso están el ron, la ginebra y el vodka, que combinan mejor y son más baratos.



CHIVAS REGAL



CHIVAS

LAS JOYAS DE LA CORONA

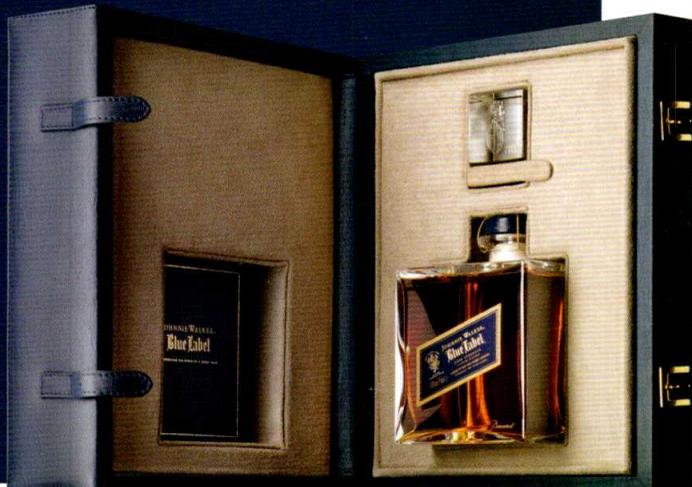
Al igual que sucede con el coñac, para merecer el nombre de whisky las distintas marcas de escocés tienen que cumplir con estrictas normas de calidad y añejamiento. Los *blended* de *luxe* son creados a partir de distintos whiskies que han estado en barrica 10 o más años. Sus precios van de los \$450 para un **Dewar's** de 12 años, hasta los \$1,500 de un **Johnnie Walker Millennium** de la misma edad.

Un escalón arriba, pero en la misma categoría de *blended*, se encuentran los *scotchs* elaborados a partir de aguardientes de 15, 18, 24 o 30 años. Usualmente más caros que los anteriores, los whiskies de mezcla más finos cuestan más de \$800. Por ejemplo, **Chivas Regal 18 años** se vende aproximadamente en \$900, un **Johnnie Walker Blue Label** en más de \$2,500, un **Cuty Sark Golden Jubilee** en \$3,200 y un **Ballantine's 30 años** en alrededor de \$5,400.

Los whiskies de pura malta son todavía más caros. Los más finos cuestan verdaderas fortunas (20 mil o más) y no son fáciles de encontrar, como el **Killyloch 1967** de 30 años, de la región de Lowland; o el **Glennury Royal 1953** de 50 años, de la comarca de Highland.

Pero si de desembolsar una buena suma se trata Johnnie Walker cuenta con la reciente edición ultralimitada (sólo existen 200 botellas en el mundo) del **Johnnie Walker Blue Label 1805 Anniversary Pack** cuyo valor rebasa los 15 mil dólares.

Ahora, que si usted busca una alternativa más razonable, digamos de 6 mil o 7 mil pesos, busque maltas puras de la zona de Speyside, como el **Glen Elgin 1971** de 32 años, el **Glendfiddich 1974**, **Queen's Coronation**, o el **Macallan 1982**. Ahí se encuentran la mitad de las destilerías de Escocia, las cuales utilizan la apelación de un valle llamado Glenlivet.★





JOYAS EN MOVIMIENTO

La exclusiva colección de joyería que recientemente diseñó el arquitecto canadiense Frank O. Gehry para la casa Tiffany proyecta una particular vitalidad, inspirada en las impactantes formas que a lo largo de su trayectoria han caracterizado sus numerosas construcciones alrededor del mundo.

Algunas piezas, como Fish, Torque y Axis, incluyen rasgos distintivos de los diseños estructurales creados por el artista, por lo que transmiten una sensación de movimiento y gracia que se adaptan de manera muy natural a la forma del cuerpo de quien las porte. Asimismo, la colección está cimentada en un entendimiento exquisito de diversos materiales, texturas y colores, como los metales preciosos, las piedras y la madera.

Para los conocedores, la Colección Gehry hace las reglas a un lado y da lugar a un estilo totalmente nuevo y original. "Es el reflejo fiel de la imaginación de un hombre y de su obsesión de toda una vida por el arte", dicen los críticos. Una vez más, el legendario legado de la firma se mantiene vivo con diseños innovadores y de elegancia consumada.

PARA VIAJAR LIGEROS

Un toque safari distingue a la nueva colección de portafolios y bolsos para viaje NightFlight, de Montblanc, cuyo diseño combina la seda y el algodón con la piel de becerro en color café oscuro. Llama la atención la innovadora mezcla de materiales, que permite crear accesorios muy ligeros y prácticos, pero a la vez, de estilo casual y muy elegante tanto para salir de viaje como para el uso diario.

La colección incluye desde maletas, bolsos de hombro con correa y portafolios de diseño clásico hasta otros artículos pequeños, como portatarjetas, carteras y estuches para instrumentos de escritura.



VIBRACIONES DE CRISTAL

La nueva colección Vibration, de Lalique, conjuga la técnica del vidrio fundido con la esencia del arte milenario nipón del origami (que viene de las palabras japonesas *ori*, que significa 'plegado', y *gami*, 'papel').

Es por eso que cada pieza (vasos, floreros, dulceros, fruteros, lámparas, etc.) se convierte en una obra artística, única y elegante, que se distingue por sus formas y figuras ondulantes. Cada una de estas "ondas" deja filtrar los rayos de luz de una manera muy sutil, lo que da un aire de misterio y un toque de distinción a la habitación donde estén puestas como adornos. Por su estilo, la

colección va muy acorde con los ambientes minimalistas.



LEYENDA RELOJERA

Hace 30 años, el reloj Nautilus, de Patek Philippe, causó sensación en el mundo de la relojería por su concepción y estilo novedosos. Desde entonces se ha convertido en un objeto de culto.

Ahora, la manufacturera ginebrina presenta una nueva colección Nautilus con un diseño actualizado, cuyo modelo estrella es un cronógrafo *flyback* dotado del nuevo mecanismo automático exclusivo de la casa.

Otra novedad importante es que hasta el momento este reloj se había ofrecido, según los modelos, en acero, oro amarillo, oro blanco o en platino, pero también estará disponible en versión oro rosa. Esta nueva tonalidad le da un aspecto más cálido y familiar a este reloj, cuya versión original data de 1976. Sin duda, una acertada manera de prolongar el éxito de esta leyenda durante treinta años más... *



A TOUCH OF CARTIER

Cartier termina el año con una diversidad de artículos hechos con materiales preciosos y originales que invitan al viaje y al exotismo. En la colección de la casa destacan: desde una amplia maletilla de piel graneada color burdeos, con un bolsillo con cierre de cremallera (para discretamente guardar un par de zapatos), hasta las célebres joyas y accesorios, que han adoptado el cocodrilo y la pitón como símbolos de su diseño. Naturalmente, tampoco pueden faltar los pañuelos, las carpetas, las mancuernillas y otros complementos grabados con el famoso monograma (dos letras C) de la marca.

Mención aparte merece la pluma adornada con dos cocodrilos en relieve que evoca el célebre collar creado por la firma para la actriz mexicana María Félix, una obra de arte pensada especialmente para la diva y que ahora inspira esta pieza de serie, limitada a 888 ejemplares.



¿POR QUÉ CERO?



POR MANUEL ARBOLÍ
ILUSTRACIÓN FRANCISCO SOLORIO

LOS INVENTORES DEL CERO fueron los hindúes y los mayas; sin embargo, no sabemos cómo se concibió ni si lo usaban sólo los sacerdotes o también la gente común.

Hacia el año 800, el matemático y astrónomo árabe de Bagdad, al-Huwarizmi, empleaba el cero en sus obras. De ellas deriva la palabra 'álgebra', y de su nombre surgieron los términos 'algoritmo' y 'guarismo' (cada signo que representa una cantidad). Pero en Occidente, en el año 1000 todavía no conocían el cero. Parece que los árabes españoles habían quedado rezagados respecto de los árabes orientales.

Fue hasta el año 1202 cuando el máximo matemático de toda la Edad Media, Leonardo de Pisa, logró divulgar el uso del cero y de los números que hoy llamamos arábigos.

En sus inicios, la gente se rehusaba a usar los guarismos porque se prestaban a estafar: un cero (0) fácilmente se transformaba en 6 o en 9 añadiendo una colita, y lo mismo ocurría con el 1 y el 7. No hay que olvidar que con medios de escritura tan rudimentarios como los de entonces, la confusión –involuntaria o maliciosa– resultaba muy fácil.

Pero eso no era nada comparado con el temor que suscitaba el poder del cero: colocado al lado de un número lo multiplicaba: un 2 era un 2, pero un 2 con un 0 eran veinte veces más. Sin embargo, si se colocaba delante del 2 no ejercía ninguna operación. Eso no ocurría con ningún número: un 2 colocado delante de un 2 era algo; con el cero no ocurría así: delante de un número perdía toda su potencia. El cero era un enigma para la gente.

PODEROSO E IMPOTENTE

Los hindúes llamaron al cero *sunya*, o sea, 'vacío', y comenzaron representando ese vacío con un punto (el cero en la escritura árabe es un punto) o un circulito, denotando un 'hoyo'.

En árabe, 'vacío' se dice *as-sifr*, de ahí nuestro término 'cifra'. Muestra del misterio del cero es la palabra 'cifrar', que significa poner algo en clave oculta, como cuando se dice 'lenguaje cifrado'.

El término 'cero' fue inventado por Leonardo de Pisa. En su obra principal, el *Libro del ábaco*, dice del cero: *quod arábice zéphirum appellatur* (que en árabe se llama céfiro). La pronunciación de 'sifr' entre los árabes era 'sefr'. Del término 'céfiro', que inventó o adecuó Leonardo, derivó la palabra 'cero'.

El céfiro es un viento suave. ¿Quiso aludir Leonardo de Pisa al misterio del viento que lo mismo está quieto que todo lo mueve y transforma? *



MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS.



EMPRESA
ESCALABLE

Aplicando la estrategia de la Empresa Escalable, la gestión resulta mucho más fácil, ya que a través de sus tres pilares le permite:

1

Crecer modularmente

invirtiendo a medida que aumenta la demanda.

2

Simplificar las operaciones

con soluciones integradas y no con una herramienta diferente para cada necesidad.

3

Mejorar la utilización

de los sistemas obteniendo el máximo rendimiento de cada recurso.

FÁCIL

DELL

Conózcenos, encuentre el socio ideal en soluciones de tecnología informática.



MULTIPLICA TU LIBERTAD.

PRESENTAMOS INTEL® CORE™ 2 DUO. EL MEJOR PROCESADOR DEL MUNDO*.

Con el nuevo procesador Intel® Core™ 2 Duo, el mejor procesador móvil del mundo*, basado en la tecnología dual-core de Intel®, el poder de "2" cerebros** en tu computadora portátil multiplica todo lo que tú y tu computadora pueden hacer. Ahora tú puedes experimentar el doble de desempeño con varias aplicaciones al mismo tiempo* ahorrando hasta 28 % de consumo de batería***.

Averigua cómo en: intel.com/espanol



*Para más información sobre por qué los procesadores Intel® Core™ 2 Duo son los mejores del mundo sobre todos los demás procesadores, visita www.intel.com/core2duo. **"2" cerebros equivale a 2 núcleos de procesamiento en un único procesador. ***Como medida por el índice SPEC® CPU2000 comparando un procesador Intel® Pentium® M T780 y T750 con un procesador Intel® Core™ 2 Duo T7600 y T5600. El desempeño actual puede variar. Visita <http://www.intel.com/performance/mobile/benchmarks.htm> para información adicional importante. ****Como medida por promedio de energía de componentes Intel de un procesador base para laptop Intel® Core™ 2 Duo comparado a un Intel® Pentium® M base para notebooks. El desempeño actual puede variar. Visita <http://www.intel.com/technology/leep/platforms.htm> para información adicional importante. Eficiencia energética determinada mediante el Promedio de energía de componentes Intel de un procesador base para laptop Intel® Centrino® Duo comparado con un procesador base para notebooks Intel® Centrino® Duo. Desempeño medido por PCMark®05 comparando un procesador Intel® Core™ 2 Duo con un procesador Intel® Core™ Duo de frecuencia comparable. El desempeño actual puede variar. Visita <http://www.intel.com/technology/leep/platforms.htm> para información adicional importante. ©2006 Intel Corporation. Todos los derechos reservados. Intel, el logo de Intel, Centrino, el logo de Centrino, Intel Core y Core Inside son marcas o marcas registradas por Intel Corporation o sus subsidiarias en los Estados Unidos y otros países.