



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LOS NEGOCIOS EN MEXICO A TRAVES
DE UNA VIDA EDITORIAL:
LA REVISTA
EXPANSION

T E S I S

PARA ACREDITAR LA LICENCIATURA EN:

PERIODISMO Y CIENCIAS DE LA

COMUNICACION COLECTIVA

P R E S E N T A

BERTHA EUGENIA SOTRES MORA

MEXICO, D. F.

2004

M. 335262



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: _____

FECHA: _____

FIRMA: _____

LOS NEGOCIOS
en
MÉXICO
a través
de una vida editorial:
LA REVISTA
expansión

TESIS para acreditar
la licenciatura en
PERIODISMO Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN COLECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
UNAM

AUTORA: BERTHA EUGENIA SOTRES MORA

INDICE

INTRODUCCION	2
CAPITULO I	
▪ El sueño de un emprendedor	8
CAPITULO II	
▪ Hablar de negocios al estilo de expansión, la moda	31
CAPITULO III	
▪ Grupo líder en publicaciones de negocios	46
CAPITULO IV	
▪ La renovación	70
CAPITULO V	
▪ El año de los cambios ¿el sismo?	85
CONCLUSIÓN	99

INTRODUCCIÓN

Es frecuente que exista la discusión de si el éxito de un medio de comunicación escrito depende de su contenido o de su comercialización.

La lógica de los intelectuales que hacen su contenido argumenta que si el contenido es bueno, su comercialización es un asunto prácticamente inmediato.

El caso, es que no sucede así. Un proyecto editorial para tener éxito, exige un proyecto comercial que contemple los factores mercadotécnicos que abarcan desde la investigación previa del mercado, el lanzamiento del producto, y los diversos esfuerzos para posicionar y hacer penetrar la marca y el producto en los mercados requeridos. También contempla estrategias de venta para captar: 1) compradores por ejemplar y suscriptores, y 2) anunciantes interesados en llegar con sus mensajes a las audiencias del medio de comunicación.

expansión es un caso especial, porque contempló desde sus inicios ambos proyectos. Más aún fue osada y audaz en su afán de despertar una necesidad: la de poner en la mesa de ejecutivos, empresarios y emprendedores información que les sirviera de brújula para su toma de decisiones. Hacer negocios no es un asunto sencillo, cada vez se torna en una madeja más enredada y difícil de mantener en forma.

Los negocios integrados en la llamada micro-economía, son impactados y a su vez impactan la macro-economía, y por supuesto el entorno económico, social y político de un país y hoy de manera tajante del mundo ante una realidad globalizada.

Ante esta realidad, el periodismo de negocios juega un papel fundamental en el concierto de la toma de decisiones. **expansión**, la revista y algunas de las revistas que le siguieron de manera complementaria en el mismo grupo y fuera de él (*Mundo Ejecutivo, Mujer Ejecutiva, Mundo Universitario, Alto Nivel, Entrepreneur, Ejecutivos de Finanzas*, entre otros), y los periódicos que dedicaron un espacio al periodismo de negocios y otros que aún fueron más lejos, creando periódicos especializados en el campo de los negocios como *El Financiero* y *El Economista*.

Su historia, delinea contenidos, y una buena dosis de *know how* y de *how to*, para hacer de un producto editorial un caso de éxito. Nada va aislado. Cada esfuerzo es importante. Hay ensayo y error. Hay prueba y aprendizaje. Hay equivocaciones que cobran facturas sin precedente: la muerte de una edición. A fin de cuentas hay dos mercados, ambos pujantes y de significativa proyección: el de los lectores que buscan información clara, concisa, seria, fundamentada y que les marque dirección; la de los anunciantes, que buscan en las empresas y los lectores, a quien decide compras corporativas o individuales... compras determinadas por un perfil: poder adquisitivo y que tienen que ver también con el factor de formación

académica y de status. Estos dos mercados marcan una industria y la orientación de las audiencias que mueven una parte importante del producto interno bruto.

Además de ser una historia apasionante que va entremezclando en las páginas de su principal publicación **expansión**, relatos del nacimiento de otros medios y hechos que ponen de relieve la historia del propio mundo de los negocios —no sólo a través de las páginas editoriales sino también de las de publicidad—, este trabajo presenta un hecho que ha de resultar de especial interés para los estudiantes, estudiosos de los medios de comunicación —sobre todo si estos son especializados— y de quienes tienen la inquietud de emprender la aventura de formar, transformar o impulsar un medio: no basta con enfocarse al lanzamiento de un medio rico en contenido y que pueda satisfacer las necesidades de un mercado —creado en las propias mentes— de quienes emprenderán la aventura, hace falta ante todo dominar al mercado y el tipo de información que habrá de ofrecérselo; es fundamental hacer que el mercado nos diga realmente qué quiere, hace falta convivir con ese mercado y más aún abrirse al diálogo con él; hace falta permitir que el propio mercado proporcione sus propias pautas; hace falta asegurar la supervivencia, mantenimiento, crecimiento y desarrollo del propio medio. Para ello se deben atender todos los aspectos, desde los comerciales hasta los administrativos, financieros, logísticos y por supuesto, los editoriales. Un medio de comunicación es ante todo una empresa y como tal es un negocio. De cómo esté organizado y de su nivel de rentabilidad, habrá de depender su independencia editorial y la posibilidad de ir ampliando el abanico de medios especializados que refuercen el propio objetivo de la organización.

La industria del periodismo de negocios, tiene que ver con una forma de pensar, de ser y de actuar que en definitiva influye e impacta la economía de un país.

Hacen falta periodistas de negocios. Periodistas que entiendan la economía en toda su dimensión y la forma en cómo esta impacta todos los órdenes. Urgen periodistas que entienda cómo se mueve el dinero y el mercado accionario; como los acontecimientos políticos y sociales a nivel local y global, no sólo impactan sino que son impactados a su vez por la macro y la micro-economía. Este es el mundo de los negocios que se mueve en medio de una dinámica informativa que genera y requiere información clara y precisa, que sea orientadora, formativa y capaz de brindar parámetros para la toma de decisiones. Esto sólo lo pueden hacer periodistas que hayan sido formados para comprender y hablar en términos no especializados de todo lo que gira alrededor de los negocios.

Hacen falta comunicólogos especializados que desde las entrañas del periodismo, sean capaces de desarrollar estrategias de mercadotecnia, de publicidad y promoción para captar lectores y por su puesto anunciantes.

Veinte años de la historia de *Grupo Editorial Expansión (GEE)*, marcaron un hito y crearon una escuela de donde nacieron y se desarrollaron especialistas en periodismo de negocios y en la comercialización —venta de suscripciones y de ejemplares sueltos, y de especialistas en la venta de espacio publicitario—.

En este tiempo, también se formaron especialistas en el desarrollo de estrategias y tácticas que posicionaron y le permitieron a *GEE* penetrar de manera significativa a los mercados empresariales, dándoles espacio editorial a los empresarios, a las empresas, a las marcas y con ellas a las estrategias y las tácticas. Ellos crearon plataformas de interacción y de visibilidad que promovieron la competencia abierta y la exhibición de los "exitosos" en el ambiente del *business*. Con ellos nacieron los rankings y se hizo público el conocimiento de los gurús de los negocios y de los líderes. Con ellos los negocios se volvieron del conocimiento público, circunstancia que sin duda despertó el interés de nuevos protagonistas: los emprendedores. En materia de macro y micro-economía, muchas cosas cosas han pasado y se han tejido muchas historias en México, estas historias nacieron en **expansión**.

Un hecho que se desprende con claridad de esta tesis es la siguiente: La existencia, mantenimiento y éxito de *GEE*, responde a que nació y se desarrolló en un momento histórico en que así lo requerían dos mercados en el sector de negocios: a) lectores (empresarios, ejecutivos y hombres de negocios) y b) anunciantes (institucionales, de marcas y productos orientados al sector negocios).

GEE abrió una nueva posibilidad de información para orientar de manera significativa satisfactoria la toma de decisiones de los empresarios, hombres de negocios y ejecutivos. A estos últimos dejaba de bastarles la mera información periodística, empezaban a requerir con urgencia informes especiales y que los orientaran sobre el quehacer económico, político y social y que afectaba de manera significativa sus negocios. Requerían saber quien era quién en los negocios locales, regionales y mundiales... requerían saber de estrategias, tácticas y más aún requerían escuchar la opinión de los llamados gurús de la administración, la política de empresa, los recursos humanos, la comercialización, los negocios, las finanzas y el mercado bursátil.

En el caso de *GEE*, se dieron y se siguieron dando a sus 29 años de vida (los cumplió en 1998), las condiciones externas e internas que aseguran no sólo su existencia y mantenimiento sino su éxito, a pesar de que en el transcurso de su vida han nacido y muerto publicaciones y productos por diversas razones: algunos no respondieron en su momento a las necesidades del mercado –se adelantaron-, otros simplemente cumplieron con su ciclo de vida y por lo mismo tuvieron que morir –como el *Anuario de la Economía Mexicana...*– o transformarse o adaptarse a las nuevas circunstancias, no sólo en contenido, sino hasta en diseño y formas de comercialización –como *Análisis Económico* (que se llegó a ofrecer en versión electrónica vía internet).

En el año 2003, después de que el amable arreo de mis colegas y amigos me hiciera terminar con este fastidioso requisito de la tesis y que en ningún momento resultó una fastidiosa investigación, *Grupo Editorial Expansión*, ha dejado de ser

lo que era. Hoy la revista, que en otrora fue orgullo de muchos que la formaron y otros que les fascinaba llevarla bajo el brazo como símbolo de status y como consulta recurrente, se ha vuelto prácticamente una especie de folleto comercial o catálogo de negocios. Los artículos de análisis económico, los reportajes al estilo de casos de empresas... y los artículos de opinión emitidos por plumas experimentadas y visionarias, han prácticamente desaparecido. Escasamente hoy la revista se asoma a revisar algunos temas económicos y políticos; si lo hace es como un oportunismo para competir con otros medios. Cuando ocupa varias páginas para incluir un material importante de alta dirección, el mérito es una mera traducción de un material de Harvard, cuando en la actualidad ya Harvard Business Review circula en México en español compitiendo con los esfuerzos de la revista Gestión de HSM Group, empresa que con gran éxito ha logrado reunir a más de 4,000 empresarios y ejecutivos de todo el país en su evento Expo-management, en el cual durante tres días los gurús del pensamiento empresarial presentan las grandes tesis y tendencias del pensamiento de la alta dirección en todo el mundo. **expansión** en su momento pudo haber sido el protagonista de este evento, no lo hizo y hoy es sólo un apéndice del mismo, operando como un patrocinador más.

Hoy para *Grupo Editorial Expansión*, lo fundamental es el glamour y ello lo demuestra un hecho: **expansión** ya no es la más importante, hoy ha sido sustituida en esquemas de éxito, por revistas como *Quien*, *Elle*, *Quo*, *Balance*, *Vuelo* y *Amor Chilango*. Si bien es cierto este grupo editorial aprovecha la inercia del posicionamiento ganado y aún no perdido, **expansión** ha dejado de ser la revista... hoy es una más. Para no dejar aún de lado la llamada diversificación de producto, *Las 500 de expansión* siguen apareciendo. Ha nacido una tibia propuesta para estudiantes universitarios en *EXP*, *Manufactura* cumple con su misión enfocada al sector industrial y *Obras* a duras penas sigue su sinuoso camino y con la amenaza de ser vendida o de desaparecer del mercado. Por su parte, *IDC- Información Dinámica de Consulta*, aún conserva esa gran estrella con la que nació –mérito del posicionamiento alcanzado por su estructura editorial y por el éxito alcanzado por el servicio de consultoría telefónica en materia legal que ofrece--.

Sirva esta tesis para definir la importancia de tres especialidades en las que habrán de enfocarse los esfuerzos de las escuelas de comunicación:

- formación de periodistas y editores especializados en periodismo económico y de negocios
- formación de especialistas en el desarrollo de estrategias de mercadotecnia para captar el interés de audiencias de los diferentes medios de comunicación
- formación de especialistas en el desarrollo de estrategias de mercadotecnia para la venta de espacios publicitarios

Para facilitar la lectura de este trabajo procedí a hacer una investigación cronológica. Recorrí año por año la historia de *Grupo Editorial Expansión*, desde

su fundación hasta su 20 aniversario. Presento la historia de 20 años del fluir de los negocios a través de esta historia. Cada una de las ediciones de **expansión** que revisé, me fue dando la historia. Recurrí a testimoniales de fundadores y de algunos ejecutivos que tuvieron que ver con el desarrollo de la revista y el grupo editorial que le dio vida y por supuesto, a mi propia experiencia en la empresa que abarcó de 1985 a 1998.

Otras fuentes importante que me permitieron enmarcar la historia de **expansión** fueron las propias publicaciones de GEE como *Análisis Económico*, *Tendencias Económicas y Financieras*, *Obras*, *IDC-Información Dinámica de Consulta* y, los libros de *Tragicomedia Mexicana* de José Agustín. También fueron muy útiles, aunque utilizados como mera referencia, los libros de *Los Periodistas* de Vicente Leñero, *Tiempo de Saber* de Julio Scherer García y Carlos Monsivais, y *La Fotografía como Documento Social* de Giselle Freund. Estoy muy familiarizada con la lectura en su momento de varios diarios entre ellos *Excelsior*, *El Universal*, *El Financiero*, *Reforma*, *El Economista*, *Unomásuno*, *La Jornada*, *El Sol de México*, *Novedades*, *The News* y *Milenio Diario*. Las revistas que en su momento fueron apareciendo que se podían presentar como competencia también fueron objeto de revisión y lectura. Tal fue el caso de *Mundo Ejecutivo*, *Ejecutivos de Finanzas*, *Management Today*, *El Inversionista Mexicano*, entre otras. De todas ellas la que hoy se presenta como una competencia frontal de **expansión**, es *Mundo Ejecutivo*, revista de la cual se derivaron otras propuestas editoriales, como lo son *Golf Tournament & Resorts*, *Mujer Ejecutiva*, *Mundo Universitario*, *Empresa-E* y ahora también un programa de televisión enfocado a los negocios.

A manera de localizar más fácilmente el material de esta tesis, la presento en 5 capítulos que van de la introducción a las conclusiones.

Hoy **expansión** ya es otra revista. Ha cambiado y mucho. No estoy muy segura que para bien. La información de los artículos es muy breve y deja de lado el fondo. La macro-economía ya no es parte de sus temas fundamentales y parece que el llamado periodismo de negocios "light" ha tomado su lugar para llenar sus páginas que siguen complementándose con una buena dosis de anunciantes, que siguen siendo fieles a la fuerza, aún sostenida, de su posicionamiento.

¿Para qué sirve una tesis basada en una historia cómo la que presento al hablar de una vida editorial y la razón de su mercado?

Sirve para ilustrar un hecho: no basta ser periodista o comunicólogo. Hoy la realidad exige la especialización. A quienes nos tocó incursionar en estos campos, nos tocó aprender sobre la marcha e ir creando los caminos. Los tiempos han cambiado radicalmente. A quienes nos tocó formarnos y empezar a ejercer en los setenta, nos tocó vivir el México del desarrollo estabilizador y un mundo que corría a una velocidad, sin duda, más prudente y que en muchos aspectos habría que crear y desarrollar. Con la tecnología y las telecomunicaciones los espacios y el tiempo se han agotado. Hoy las oportunidades son sólo para los más competitivos

y para quienes se esfuercen por acercarse al mundo de la información, ser muy profesionales y estar especializados. Bien dice Peter Drucker y lo sostiene Alvin Toffler, vivimos la era del conocimiento y de la información, quien los tenga y quien lo ejerza será quien se pueda, no sólo asomar a las oportunidades, sino beneficiarse de ellas.

Este trabajo si bien es aún un esbozo, busca ilustrar, exponerle a quien quiere ser periodista o comunicólogo, ese mundo de especialización al que puede aspirar, siempre y cuando, se prepare y se especialice en aquello que descubra que tiene talento. Sólo así podrá, no sólo estar en los medios de comunicación, sino ser protagonista del cambio, porque el periodista y el comunicólogo profesional son ante todo con su hacer, mentes que forman y transforman.

Dejemos que este relato nos comparta 20 años de historia, de aprendizaje y reflexión.

LOS NEGOCIOS EN MÉXICO A TRAVÉS DE UNA VIDA EDITORIAL

(Reportaje documental)

- *Grupo Editorial Expansión*, punto de partida del periodismo de negocios en México
 - **expansión**, el prototipo del periodismo empresarial

EL SUEÑO DE UN EMPRENDEDOR

1966

Veintinueve años han pasado desde la fecha en que un joven emprendedor llegó a México con un sueño: crear una editorial para elaborar revistas para satisfacer las necesidades de información de los hombres de negocios y los ejecutivos.

Este emprendedor, aunque de origen norteamericano, venía de Argentina con una visión de negocio: era el momento de iniciar en México la aventura de lanzar al mercado una publicación pionera, de la cual se habrían de derivar otras más, pero que deberían enfocarse en exclusiva a los hombres de negocios. Nos referimos a *Harvey Popell*, fundador de *Grupo Editorial Expansión*.

Como se inician todos los negocios, así empezó esta empresa. En una pequeña oficina. No en el lugar más adecuado para inspirar intelectuales pero sí buenos comensales. Justo en una oficina en la que *Harvey Popell*, *Gustavo Romero Kolbeck* y *John H. Christman*, trabajaban arduamente, "aguijoneados" -como diría *Enrique Chao-*, por el aroma de la sopa de lima y los panuchos de cochinita pibil y de cazón que despedía el local de abajo, el restaurante yucateco el *Círculo del Sureste*.

Pocos muebles, menos sillas que las que requerían los que trabajaban para esta aventura, un mimeógrafo... *Harvey* era el emprendedor que igual redactaba, mecanografiaba y salía a la calle con no más instrumentos de trabajo que hacer su sueño realidad: vender y vender con una alta convicción de que su producto valía y que por lo mismo merecía ser comprado. Así nace en octubre de 1966, *Business Trends* que después de haber circulado durante menos de cinco meses por varios escritorios de empresas, da lugar al nacimiento, en febrero de 1967, a *El Anuario de la Economía Mexicana/The Year End Report*.

...y se inicia la aventura

Sin saberlo, este grupo de emprendedores cumplía con su misión de contribuir al desarrollo económico de un país, seleccionando, depurando y apoyándose en las fuentes más autorizadas de México para vestir digna y profesionalmente a esta nueva publicación. El prólogo de la primera edición anotaba que "el anuario se

preparó en tal forma que su publicación pudiera efectuarse lo más pronto posible después de la terminación del año 1966. Por lo tanto, en algunos casos ha sido necesario incluir estimaciones para la cifra correspondiente al cierre del año".¹ Mientras *Business Trends* y *El Anuario de la Economía* se publicaban, simultáneamente el emprendedor *Harvey Popell* lanzaba con otros colegas publicaciones similares en Argentina.

Pero ¿cómo podrían sobrevivir *Business Trends* y *El Anuario de la Economía*, si producirlos era costoso y había escasos recursos? La visión de *Popell* empezó a maquinarse rápidamente. Si bien al principio tuvo que regalar ejemplares, pronto y fue muy pronto, *Business Trends* era ya valorado como un instrumento de apoyo importante que permitió transformar a quienes lo recibieron en un principio de obsequio...los gorriones, en suscriptores. Al año ya contaba, esta joven publicación con 1000 suscriptores.

El Anuario de la Economía Mexicana saldría al mercado con un esquema comercial totalmente diferente: debía ser negocio producirlo. Para ello, debería de vivir y transformarse en negocio por medio de la venta de espacio publicitario. Ayudaba que muchas empresas habían visto, durante la breve vida de *Business Trends*, que *El Anuario* sería también un producto editorial prometedor. De esta manera, los tres jóvenes emprendedores armaron su estrategia... sería *Popell* quien se lanzaría a la calle a la conquista de los anunciantes que apoyarían esta nueva publicación. Fue así que *El Anuario de la Economía Mexicana* cumplía su promesa de salir a circulación en febrero de 1967, ante la satisfacción de 100 anunciantes que decidían participar en este proyecto. Muchos de estos anunciantes continuaban –al menos hasta 1998– fieles a la empresa ya sea anunciándose en *Expansión*, en *Obras* o en *Manufactura*. Este era el caso específico de: Banamex, Bancomer, Seguros La Comercial, IBM, Olivetti, DM Nacional, 3M, Cervecería Modelo, Ford, Euzkadi, John Deere, Firestone, Dupont, Resistol, Ici de México, Mobil Oil, SKF, Celanese, Cementos Tolteca, Cementos Apasco, entre otros.

El Anuario, testimonio del México de 1966

Mientras esta joven editorial se desempeñaba con ahinco por ser un buen negocio, *Business Trends* iba recolectando, analizando e interpretando los movimientos de la economía mexicana en el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz. Así presentaba *El Anuario* el siguiente panorama para 1966: no hubo cambios estructurales importantes en la economía. La sobrepoblación en el sector agrícola se incrementaba mientras su contribución al producto nacional bruto seguía disminuyendo.

El protagonista de *Grupo Editorial Expansión* siempre ha sido el hombre de negocios, por lo mismo, para él resultaba especialmente significativo no sólo

¹ Anuario de la Economía Mexicana 1967

conocer esta información, más aún, contar con datos fidedignos. Era importante para él saber que esos datos los situaban en el origen del raquitismo del mercado de ese momento, del cual se derivaba la llamada estructura de altos costos y precios en el sector industrial. Esta información lo orientaba, lo prevenía, le advertía cómo actuar para seguir operando de la mejor manera.

En materia del Acuerdo Latinoamericano de Libre Comercio (ALALC), en 1966 Brasil sustituía a Chile como principal comprador de productos mexicanos, mientras Argentina se convertía en el principal proveedor.

La tónica del mercado de dinero era establecida nuevamente por la política antiinflacionaria que venía siguiendo el Gobierno desde principios de 1965. El crédito total del sistema bancario aumentaba 20%. Las financieras registraban un crecimiento más acelerado que los bancos comerciales.

Ya desde entonces era evidente que "el marco en el que se desenvuelve la industria mexicana hace difícil su proyección hacia el exterior". ¡Qué diferentes serían las cosas si entonces nuestro país, hubiera dado el viraje para construir la infraestructura de una verdadera industria proyectada al comercio internacional! El caso es que no fue así.

Ese mismo año fue la época de un crecimiento excepcional para la industria del acero: el Gobierno anunciaba la explotación de los grandes depósitos de mineral de hierro, de Peña Colorada y Las Truchas en la costa del Pacífico.

La industria automotriz -anota *El Anuario de 1967*- estaba en problemas... eran sólo 8 los productores de automóviles y camiones, la demanda total era de 125,000 unidades al año. Ingresaba un nuevo miembro a esta industria con "el inicio de la producción de Fábrica Nacional de Automóviles, S. A. (Borgward) que tenía una planta cerca de Monterrey. Los productores de entonces eran: General Motors, Ford Motor Co., Fábricas Auto-Mex, (Chrysler Corp.), Vehículos Automotores Mexicanos, (American Motors-Kaiser Jeep), Volkswagen, International Harvester, Diesel Nacional (Renault-Flexible Diamond T) y Nissan Mexicana (Datsun). Se iniciaba la industria mexicana de tractores agrícolas con la inauguración de la primera planta productora en octubre de 1966; dos plantas más comenzaron sus operaciones en este renglón al concluir el año, mientras el gobierno otorgaba permisos para fabricarlos a John Deere, International Harvester, Massey-Ferguson, Ford Motor Co., British Motors Corp. y Barreiros Diesel.

La televisión se torna un gran negocio

En lo que se refiere a la demanda de televisores y refrigeradores el crecimiento fue especial en ese año, mientras las ventas de radios disminuían. Precisamente el aumento de la producción y ventas de televisores propició, a partir de entonces -destaca el *Anuario de la Economía 1967*--, el continuo establecimiento de

nuevos canales de televisión en todo el país, junto con los planes para el establecimiento de una nueva e independiente red de televisión en 1967. Durante 1966, cuatro productores (Admiral, General Electric, Philco y Televisión del Distrito Federal) contribuyeron con casi 75% del total de televisores fabricados en México. En noviembre y diciembre la producción llegó a nuevas marcas con sendas producciones de 26,000 unidades.

Mientras las ventas de refrigeradores y lavadores aumentaban en ese año en sólo 18.7% y 18.8% respectivamente, en relación al año anterior. Surgían las nuevas estrategias: los industriales de estos ramos hacían el esfuerzo y se lanzaban a partir de entonces, a ofrecer una gran variedad de modelos y, por lo tanto, de precios. Decían al mercado: estos aparatos no son un lujo, sino una necesidad y por ello hemos diseñado tantas alternativas como las que pueda haber en este renglón en cuanto a gustos y preferencias y más aún, en cuanto a posibilidades económicas.

La química básica presentaba un crecimiento substancial. La petroquímica ya vivía los resultados de la promulgación en 1958 de la Ley Nacional de Petroquímica: Pemex reservaba la exclusividad para producir los llamados petroquímicos básicos. También se establecía que para fabricar un producto secundario de petroquímica, se debía tener cuando menos 60% de capital mexicano...Estos hechos marcaban la que fuera la primera fase de una intensificación gubernamental al desarrollo de la petroquímica secundaria en México.

Durante 1966 --anotaba *El Anuario 1967*--, el Gobierno anunciaba formalmente el establecimiento de un programa por \$300 millones (¡de los de aquéllos!) para la reorganización --entiéndase modernización-- de las industrias del algodón y la lana... mientras la industria cervecera, al aumentar su producción en un 7%, se lanzaba con agresividad a la conquista del mercado, incrementando notablemente sus programas de promoción y publicidad.

¿Qué pasaba con el México que se transformaba también en lo político, lo social y lo cultural, mientras Popell con ahínco imprimía las páginas de *Business Trends*? Conocer el entorno de entonces es importante si se considera que los propios acontecimientos macro y micro económicos, sociales, políticos y culturales que se fueron presentando en el país dieron la pauta y los lineamientos fundamentales para el nacimiento y desarrollo que lo que es hoy el periodismo de negocios en México.

Independientemente de los datos que las mismas publicaciones, específicamente *Anuario de la Economía y expansión* nos proporcionan, ha resultado de especial utilidad algunos hechos extraídos del libro *Tragicomedia Mexicana 1* de José Agustín y que en el transcurso de este relato iremos intercalando a manera de crearle un ambiente más completo a toda esta historia.

El México de los recuerdos

En México de 1965 se estrenaban dos periódicos: *El Heraldo de México* que ingresaba pujante en el mercado con la innovación en periodismo de fotografías a color y la impresión en offset. Como dato curioso, mientras este periódico presentaba el glamour de la sociedad, se convertía en el foro para apoyar el rock, vetado por lo general en otros medios. También impreso en color, nacía el *Sol de México* para circular en la ciudad de México (no hay que olvidar que *El Sol de México* se inició como cadena en el interior).

En la literatura, a mediados de 1965, *Gustavo Sáinz* se hacía famoso especialmente entre la juventud, con la publicación de su obra *Gazapo* (traducida a más de 7 idiomas) que mostraba "el proceso de maduración de un joven que rompe con el paternalismo y la convencionalidad para avanzar por sí mismo"... algo semejante --aunque nadie lo advertía--, ocurría en México: los jóvenes rompían con rapidez con los viejos moldes "y formaban una nueva nación".²

"En el mundo de los libros el escándalo mayor lo constituyó *Los Hijos de Sánchez*, del antropólogo estadounidense Oscar Lewis."³

"La vida artística también se animó con el I Concurso de Cine Experimental que organizó el Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica (STPC)."⁴ Ante el éxito del concurso de STPC, en 1966 el Banco Cinematográfico decidió llevar a la pantalla uno de los guiones y argumentos, que también consteló el interés y el entusiasmo de mucha gente. En esa ocasión los ganadores fueron Carlos Fuentes y Juan Ibáñez con *Los Caifanes*, logrando un éxito rotundo entre el público y la crítica.

En 1966 se reflejaba la época de oro de la concordia empresarios-gobierno, que en esos años pre-68 llegaba a su cenit. En mayo de ese año sucedía algo espectacular para los fanáticos del fútbol, se inauguraba *el estadio Azteca* con el juego entre el América y el Torino de Italia... ¡Más de 100 mil personas se reunían allí para celebrar este acontecimiento!

Los jipis y el rock entran en acción

El libro más esperado de ese año fue José Trigo de Fernando del Paso. Esta fue una obra avalada por Juan Rulfo y Juan José Arreola, que además de acumular elogios, logró buenas ventas y el premio Villaurrutia.

Eran los sesenta... los *jipis* hacían aparición en el escenario de nuestro país. Invadieron México callada pero persistentemente. "Con el tiempo --apunta José Agustín-- los *jipis* fueron considerados como una importantísima manifestación de

² JOSE AGUSTIN, *Tragicomedia Mexicana I*, Editorial Planeta Mexicana, México 1998, Pág. 235

³ Idem, Pág. 236

⁴ Idem, Pág. 236

la contracultura característica de la segunda mitad de los sesenta."⁵ El rock era su vehículo de expresión natural, sin embargo, fue a partir de 1966 que se modificaron sustancialmente las formas y los temas de esta música que pasó, de ser mera liberación emocional para convertirse en proveedora de tomas de conciencia.

En ese entonces *Revista de Revistas* (fundada en 1910), *El Universal* (1916), *Excelsior* (1917), *La Prensa* (1928), *El Nacional* (1929 y que feneciera en septiembre 30 de 1998), *La Afición* (1930 y que dejaría de ser independiente en el 2000 para incorporarse al naciente periódico Milenio Diario), *Novedades* (1936-2002), *Selecciones Reader's Digest* (1940), *Esto* (1941), *Ovaciones* (1947), *Mecánica Popular* (1947), *El Diario de México* (1948), *The News* (1950-2000), *Visión* (1950), *Negocios y Bancos* (1951), *Teleguía* (1952), *Transportes* (1952), *Siempre* (1953), *Directorios Publicitarios Mexicanos* (1958), *Istmo* (1959), *Vanidades* (1961), *La Extra* (1963), *Contenido* (1963), *Artes de México* (1963), *El Cuento* (1964), *El Heraldo de México* (para el 2003 habría de integrarse al concepto marcado por la línea de Gutiérrez Vivo y Monitor), *El Sol de México* y *Mediodía*, estos dos de *Organización Editorial Mexicana* (nacidos apenas en junio, octubre y noviembre respectivamente de 1965), *Buenhogar* (1965), los canales de televisión 2, 4 y 5 y por supuesto en radio la XEW ya hacían historia, tanta como a la que se unió la aventura de crear y desarrollar *Grupo Editorial Expansión*.

En 1966 --apunta la edición de la revista **expansión** No. 567 de junio 12 de 1991, dedicada al aniversario de *Grupo Editorial Expansión*, página--, México estaba constituido por una población de casi 44 millones; con sólo \$12.50 pesos, de los viejos, se compraba un dólar y la inflación era apenas de 2.8%... ¡ese fue un México que con alegría aún recordamos!

Harvey Popell estaba encantado --escribía *Enrique Chao*-- con México, con su peso de N\$12.50 y con sus empresas, florecientes tras dos décadas de sustitución de importaciones. El éxito de *Business Trends* --integrada a la firma *Publicaciones Ejecutivas de México, S. A.*, fundada el 6 de junio de 1966-- en su primer año de vida, le demostraba que su decisión de un año antes, de lanzar una publicación económica, había sido realmente acertada.⁶

En 1967, hacía su aparición el segundo ejemplar del *Anuario de la Economía Mexicana* destacando que este año había sido excelente para las industrias de la construcción, energía eléctrica y especialmente para la petrolera. En este periodo, México empezó la fabricación de tractores agrícolas; cuatro fabricantes iniciaron la producción de televisores a color. Las principales carreteras terminadas en este ciclo, fueron las autopistas de México-Querétaro y Tijuana-Ensenada, mientras *Teléfonos de México (Telmex)* aumentaba en 11.3% el número de teléfonos instalados: más de un millón.

⁵ IDEM, Pag. 243

⁶ MONJARAZ MORENO, Jorge. *Expansión* Mayo 25, 1994, No. 641. Págs. 44-46

La industria textil algodonera y lanera, continuaron siendo como uno de los sectores más importantes del país durante 1967, pero también el que afrontaba los más serios y complicados problemas de operación.

La industria de alimentos preparados no sólo mostró un gran crecimiento, sino una gran aumento de inversiones extranjeras (la *United Fruit Co. compró Clemente Jacques, S. A.*, compañía muy antigua en el ramo de emparadoras), al grado que al terminar el año las principales empresas de alimentos preparados pertenecían en parte o en su totalidad a empresas extranjeras.

En medio de este ambiente, en junio de 1967, ante la demanda por parte del mercado de una publicación que midiera las condiciones de los negocios en las principales regiones del país, *Popell* formuló un informe semanal para ejecutivos: *Mercados Regionales*. Este análisis semanal ofrecía el movimiento de los negocios en los 10 principales mercados del país.

Nace la idea de crear una revista de negocios

En ese mismo año, *Popell* percibió que el mercado empresarial mexicano había comenzado a cambiar, "desde los 60 noté que empezaba a profesionalizarse". Fue esta percepción la que le hizo ver que habría lugar para la creación de un medio que no existía en ese momento: una revista de negocios de alta calidad.

En ese entonces, este joven emprendedor contaba con escasos recursos financieros. Pero eso, poco importó. Empezó con gran entusiasmo y dedicación a idear el concepto, diseño y contenido de ese nuevo medio de comunicación. Trabajó arduamente al lado de sus socios, Gustavo Romero Kolbek y John Christman, hasta que logró llegar a la fórmula efectiva que hasta 1998 fue parte de la filosofía de *Grupo Editorial Expansión*: "el negocio de revistas atiende dos mercados: al lector, y aquél a quien 'vendes' al mercado: el publicitario".

Así, el 3 de diciembre de 1968, nace *Expansión, S. A.* y con ella la revista **expansión**, concebida para satisfacer las necesidades de información de empresarios y ejecutivos. "La idea fue traducir --como lo explica *Popell* en su lenguaje de economista-- los aspectos esotéricos de la macroeconomía y explicarlos al hombre de negocios común, quien no sólo no es economista, sino que muchas veces desconfía de ellos."

Dado que la revista **expansión** debía dirigirse a hombres de negocios, se decidió restringir la circulación exclusivamente hacia este "nicho". Buscaba más que cantidad, calidad de lectores... *Popell* y sus socios, no se podían permitir la tentación de tirar miles de ejemplares sin antes estar seguros que podrían mantener esa producción. "Ya habíamos visto audaces decisiones de producir una gran cantidad de ejemplares en *Life* y *Saturday Evening Post*..."⁷ estos

⁷ MONJARAZ MORENO, Jorge. *Expansión* Mayo 25, 1994, No. 641. Págs. 47

medios sucumbieron bajo el peso de su propio número de ejemplares. Así, al principio **expansión** comenzó con un tiraje de 5,000 ejemplares por edición.

Popell aunque puede calificársele de audaz y emprendedor, fue ante todo siempre pragmático. No era suficiente producir una revista que satisficiera las necesidades de información de este mercado específico, ni tampoco aceptar la idea de que una investigación del mercado le podría dar la respuesta. Asumió que la mejor manera de actuar, era ir directamente al mercado potencial que podría asegurar la manutención de la revista. Así, tomó su portafolio y visitó uno por uno, a los clientes del boletín, y a los anunciantes potenciales que podrían interesarse por emprender con él esta nueva aventura.

¿Qué determinaría el nacimiento de **expansión**?

"Simplemente contar con 25 empresas dispuestas a contratar, a priori, un año de publicidad. Y lo logré". Y no fue nada más porque decidí lograrlo --alguna vez comentó--, sino porque las circunstancias del entorno de entonces ayudaron. *Popell* dice que en esto tuvo mucho que ver, el llamado "milagro mexicano" y por supuesto la confianza que desde entonces muchos empresarios tuvieron en **expansión**.

"El crecimiento sin inflación es el entorno idóneo para abrir empresas --aconsejaba *Popell*--. Todo se podía predecir, por lo que yo pude contratar un año de publicidad a un precio, sin temor a que los costos me comieran el margen a fin de año".⁸ Fue así que en enero de 1969 se publicó finalmente el primer número de **expansión**, revista de negocios orientada para México y Centro América. En la portada una moderna computadora (con cintas de carrete y una memoria menor a la de cualquier *lap top*) ilustraba el primer artículo de estrategias empresariales, refiriéndose a IBM y a los inicios de la renovación tecnológica.

Aquella revista tuvo un tiraje de 5,000 ejemplares, ni uno más, en la modalidad que sus dueños llamaron "circulación controlada no pagada". Es decir, se entregaba gratis a una lista selecta de empresarios y ejecutivos. "Iba a costar mucho vender suscripciones apenas comenzando, y no se hubiera podido conseguir un núcleo de lectores lo suficientemente grande para el mercado anunciante"⁹, explicaba *Popell* cada vez que en pláticas informales hacía algunos comentarios sobre la historia de **expansión**.

En el editorial del primer ejemplar de **expansión** se anotaba: "Hasta la fecha, en México no existía una revista de negocios de primera clase con la que el moderno empresario pudiera identificarse y que sirviera a la vez como medio de comunicación efectiva entre los hombres de negocios del país. La misma situación existía en Centro América. **expansión** servirá como puente de

⁸ IDEM, Pag. 47

⁹ IDEM, Pag. 47

comunicación entre los hombres de negocios mexicanos y centroamericanos. El estilo de **expansión** se caracterizará por sus reportajes verídicos y redacción dinámica. La política editorial de **expansión** se basará en un divorcio total entre el contenido y la publicidad."¹⁰

Mezcla perfecta: anunciantes, temas de negocios y la realidad

Olivetti, Seguros La Comercial, Xerox, Automex, Banco del Atlántico, Kodak, General Motors, Olympia, Banamex, Cementos Tolteca, Kimberly Clark y Condumex, se incluyeron entre los anunciantes pioneros. Otros anunciantes que en su momento participaron, pero que con el tiempo se fusionaron para formar otras empresas o desaparecieron, fue el caso de Vitro-Fibras, Química General, Cía. General de Aceptaciones, Texas Instruments de México, Pan Am, Sylvamex Electrónica, Estudios Foto Arte, Whisky Haig, Automanufacturas Budd, Fandeli, Loeb Rhoades International e Industria de Telecomunicaciones (ITT).

La sola razón por la que *Popell* quería extenderse a Centro América es que ya desde entonces, los editores de **expansión** percibían una globalización de los mercados; ya se percibía que esto sucedería. En el editorial del número 3 se anotaba: "el mundo se achica cada vez más y en progresión casi geométrica... conforme el mundo parece empequeñecer, es natural que los intereses de los hombres de negocios de México y Centro América, coincidan cada vez más con mayor frecuencia."¹¹

Las tiendas de autoservicio que se calificaban como las tiendas de los grandes descuentos se *posicionaban* con furia ante la sorpresa de las tiendas departamentales. Frente esta amenaza la respuesta de las departamentales fue combatir a la nueva competencia con enfoques más agresivos como ampliar los servicios al cliente, mejorar las condiciones de crédito y ser más selectivos con sus mercancías; adicionalmente, reforzaron sus programas de expansión, iniciados cinco años antes.

El énfasis que en esa época depositaron los bancos comerciales en las tarjetas de crédito para las compras al menudeo, señaló un hecho que **expansión** no dudó en destacar: México esta por entrar de lleno a una época de gran aumento en el uso de este instrumento.

Por otro lado, la publicidad se empezó a profesionalizar, introduciendo en su esquema de servicios grandes innovaciones y nuevas técnicas. Desde entonces, México pedía ya más y más inversiones extranjeras, mientras empezaba a preocupar de manera inquietante el fenómeno incontrolado de la contaminación en la ciudad. **expansión**, siempre a la vanguardia empezaba a hablar de la creciente incorporación de la mujer a la industria.

¹⁰ Expansión, Enero 1969, No. 1, Pág. Editorial

¹¹ Expansión, Febrero 1969, No. 3, Pág. Editorial

Mientras tanto, la vida en México seguía su curso. En 1967, empezaba a crecer la epidemia jipi entre los jóvenes de clase media y de extractos populares de las ciudades. El gran acontecimiento: México fue sede de los Juegos Olímpicos en 1968. El mismo año sin embargo, el 2 de octubre el México de la paz presentaba de cara al inicio de este gran acontecimiento mundial, una triste realidad que habría de trascender en su historia, sobre todo para el llamado despertar de la democracia: la tragedia de Tlatelolco.

Los sesenta fue la década que marcó toda una generación con hechos que no se olvidan como cuando el padre Gregorio Lemercier escandalizó al mundo católico porque en su monasterio en Cuernavaca él y sus monjes se sometían al psicoanálisis.

En este periodo --anota el escritor José Agustín-- las empresas editoriales publicaban antologías y novedades de destacados escritores del momento como José Emilio Pacheco, Carlos Monsiváis, Emmanuel Carballo y Salvador Novo. Hacía su triunfal aparición "Cien Años de Soledad" de Gabriel García Márquez. En la música popular se aplaudían los éxitos de Raphael, de la Sonora Santanera y de Sonia López. La aparición y gran revelación del momento fue Armando Manzanero. Para entonces, Chava Flores ya gozaba de enorme popularidad.

La revista **expansión** cumplía su primer año de vida, mientras la empresa editorial que le había dado vida tomaba impulso, iniciando y lanzando al mercado nuevos productos. Algunos de ellos murieron, otros sobrevivieron, se desarrollaron y se consolidaron. Para Julio de 1998, los productos sobrevivientes y que tenían un liderazgo en el mercado de su especialidad eran *Expansión*, *Obras*, *Tendencias Económicas y Financieras*, *IDC-Información Dinámica de Consulta*, *Manufactura*, *Mexican Forecast* y *la Agenda Expansión*.

Para llegar no hay más que "trabajar y trabajar"

Mientras México veía el fin del sexenio de Gustavo Díaz Ordaz, en 1970 esta empresa sentaba bases sólidas para crecer editorial y comercialmente. *Publicaciones Ejecutivas de México, S. A.* y *Expansión, S. A.* se habían hermanado y sus fundadores no conocían mejor filosofía para hacer realidad sus sueños y conseguir las metas propuestas que la de "trabajar y trabajar". Los buenos resultados de sus esfuerzos los fueron viendo uno a uno en un caudal de ganancias.

Harvey Popell, con el apoyo de *Gustavo Romero Kolbeck* como director del Consejo Editorial de **expansión**, junto con *René Solís* y *John Christman* directores de *Publicaciones Ejecutivas*, recibían los setenta y al nuevo sexenio, ya en la década de los 70, con gran optimismo y nuevos y muy ambiciosos planes.

En esa época se definían los destinos de dos grandes medios de comunicación cuya concesión en el caso de *Canal 13* fue otorgada a Francisco Aguirre, dueño de estaciones de radio y de revistas; *Canal 8* se otorgaba al *Grupo Monterrey*.

Se publicaba entonces el cuarto *Anuario de la Economía Mexicana*, que ya se había hecho popular entre los hombres de negocios por la utilidad de su contenido y porque se les venía ofreciendo a sus lectores, desde 1967, un suplemento informativo especial: *Las 500 empresas más grandes de México, con base a su capital social*.

La estructura comercial con que nació *El Anuario*, fue un acierto: se vendía espacio publicitario a un precio accesible. A cambio, el anunciante recibía por cada página de publicidad que compraba 30 ejemplares del anuario con la inscripción en la portada de "cortesía de la empresa X", de esta manera, podía utilizarlo como obsequio para sus clientes ya que era, para entonces, un producto muy consultado. En su última edición, en 1981, se llegaron a imprimir 7,800 ejemplares. El *Anuario* resultó ser para muchas empresas un excelente medio de relaciones públicas y de publicidad.

Cuando la revista **expansión** celebraba su primer año de vida, *Popell* saboreaba un hecho: **expansión** "hemos dado en el clavo" ya que resultó ser el medio de información hecho a la medida de las necesidades de los hombres de negocios.

La primera edición de **expansión**, en 1970, editorializaba: "cuando nació esta revista señalamos que su finalidad era crear el primer medio de comunicación efectivo entre los hombres de negocios mexicanos, así como centroamericanos. Sinceramente creemos que hemos logrado plenamente este objetivo, puesto que en un solo año, *Expansión* ya es leída con verdadero interés y creciente entusiasmo por los hombres que dirigen el mundo de los negocios en México y Centroamérica.

"Es motivo de orgullo también el hecho de que muchos lectores piensen que **expansión**, por su presentación sin precedentes, se imprimiera en el extranjero."¹² Pero ese no era el caso. La revista se editaba e imprimía totalmente en México. Desde que nació, se decidió imprimirla en *Editorial Abeja*. Fue hasta 1995, cuando las necesidades de imprimirla a costos más bajos y en menos tiempo, que se buscó otra alternativa: producirla en rotativa en los talleres de R. R. *Donnelley México* en San Juan del Río, Qro.

Cabe recalcar, que **expansión** desde entonces, ha mantenido un divorcio completo entre el contenido editorial y el publicitario —es decir, el espacio publicitario que comercializa en sus páginas—.

¹² *Expansión*, Enero 1979, No. 26, Página Editorial

"En cuanto a publicidad, --esgrimía *Popell*-- el hecho de tener contratadas para 1970 una mayor cantidad de páginas que las registradas en 1969, es testimonio elocuente de la efectividad de la revista **expansión** como medio de publicidad altamente dirigido."¹³

Los hechos lo respaldaban: el primer número del año contenía 24 anuncios, mismos que fueron aumentando conforme avanzó el año hasta llegar a 40, sobre todo cuando se integra al equipo, en el primer trimestre de ese año, quien fuera hasta 1993 uno de los vice-presidentes de *Grupo Editorial Expansión*, la señora Peggy Owen.

En el artículo "¿Los fabulosos setenta?" de enero 14 de 1970, **expansión** auguraba: "hace apenas tres semanas que México entró a una nueva década, y lo más probable es que ésta sea la puerta de entrada a una era decisiva para el país, década que bien puede ser espectacular o crítica, o ambas cosas, para sus instituciones políticas, sociales y económicas."

Los anunciantes, uniendo su visión empresarial a la de *Popell* y su equipo, no dudaron en contratar páginas de publicidad: decidieron que ésta era una inversión redituable. Entre los que se sumaron a la aventura, se incluyeron Kronos, Resortes Mecánicos, Celanese Mexicana, Kimberly Clark, Xerox, Coral Gables, General de Aceptaciones; Hertz, Seguros La Comercial, Fandelli, Pan Am, ITT, Cementos Tolteca, Texas Instruments, Cementos Apasco, Ideal Standard y Kodak.

Peggy Owen, factor clave en el éxito de la revista

Peggy Owen, en el discurso que dirigió a la revista **expansión** como si esta fuera una persona y que pronunció durante el festejo de su veinte aniversario, en 1990 comentaba:

"Aquí estamos --elegantemente en La Hacienda de los Morales-- celebrando los 20 años que he pasado contigo. ¡Cómo vuela el tiempo! Parece que fue ayer cuando *Harvey*, tu papá, me cortejaba para que yo viniera a colaborar contigo; me invitó a comer en aquel restaurantito llamado Fritz. ¿Qué se estaba creyendo? ¿No sabía que yo era la señora *Owen* del glamoroso *Life* en español, del *Jet Set* de la publicidad? ¡Y ahora a comer en el Fritz!

"Quién sabe por qué acepté esa pobre oferta que me hizo tu papá para que viniera a trabajar contigo, aunque él juraba que el sueldo que me ofrecía era más grande que el suyo. Yo no te conocía, ni mis amigos tampoco. Sólo sabía que apenas tenías un año de vida, y una pobre circulación de 4 ó 5 mil ejemplares --y hasta eso--, regalados. Si no te conocía la gente ¿cómo iban a pagar por tí? Pobrecita.

¹³ Expansión, Enero 1970, No. 1, Página Editorial

"El primer día que me presenté a trabajar en aquellas modestísimas oficinas en la calle de Lucerna, arriba del restaurante Círculo del Sudeste, donde llega interminablemente el olor de tacos de cochinita pibil, ¡oh sorpresa! para mí no había ni una silla, ni un escritorio. Mucho menos una oficina. Nadie se había tomado la molestia de recibirme ni de presentarme a la poquísimas gente que allí había. ¡Qué deprimentes esos primeros días! Yo extrañaba mis compañeros de *Life*, mi elegante oficina en Paseo de la Reforma, esas tardes perdidas en una comida larga, la chorcha, porque en ese horrible lugar en donde te armaban, nadie me hacía caso. Todos trabajaje y trabajaje". Qué bueno que a los pocos días, John se fue de viaje y me prestó su oficina, por un "ratito". No tuve que estar brincando de silla en silla, ¡claro! si tenía la suerte de encontrar una vacía.

"Como no existía un jefe de compras, yo misma tuve que pedirle a tu papá que me comprara mi viejo escritorio y la silla que había usado durante mis felices años en *Life*. Le costaron, por cierto, \$1,000.00 pesos. ¡Que vergüenza!, tener que pedir el dinero yo misma y comprar muebles usados, cuando mis amigos de *Life* habían sido contratados en *Reader's Digest*... ellos trabajaban en elegantes oficinas sobre Reforma."

Peggy no llegaba aún a las oficinas de Lucerna, cuando ya era muy dinámica la actividad que ahí se desarrollaba para impulsar la nueva publicación: Harvey buscando y consolidando anunciantes para **expansión** mientras su editor Federico García Lara, iba y venía descubriendo el quehacer de los hombres de negocios. La joven revista llegaba cada dos semanas a sus lectores con temas diversos sobre negocios y temas de actualidad como: "Guadalajara es la capital globera del mundo --y su principal fabricante, Latex Occidental S.A., quizá el mayor fabricante de globos en el mundo." En otras ediciones se hablaba de "la urgencia de descentralizar la industria mexicana"; sobre transporte se destacaba: "De México a Monterrey en 'piggy-back'".

Siendo el fundador un egresado de Harvard, no podían faltar entre los temas de alta dirección los artículos de *Harvard Business Review* traducidos al español, pero que podían ser de utilidad para el ejecutivo y hombre de negocios. Se recibían colaboraciones especiales de Centroamérica, y Sudamérica, especialmente de Guatemala y Argentina.

En la edición de febrero 11 de 1970, los lectores empezaban a enviar cartas al editor mientras la revista circulaba entre las empresas más importantes de Panamá.

En la edición de abril 8 de 1970, *Peggy Owen* por fin apareció en el directorio de la revista, el editorial defendía la posición de la revista en el sentido de no aceptar publicidad de ningún tipo por parte de las sociedades de inversión extranjeras. El argumento era el siguiente: " **expansión** no estaría contribuyendo a la economía de México y Centroamérica si publicara anuncios cuyo único propósito es el de canalizar nuestro indispensable ahorro doméstico a los países desarrollados".

El año de 1970, fue etapa de grandes acontecimientos para el país y **expansión** los comentaba: "Mexicanización de los billetes mexicanos"... el nuevo billete de diez pesos, fue el primero impreso en la recién inaugurada Fábrica Nacional de Billetes. "El impacto económico de la Copa Mundial". Ya se difundía la noticia de que empezaría a circular un reglamento "anti-smog" para el Distrito Federal. "Los logotipos y la imagen corporativa" y "Diversión por cable" eran temas de gran actualidad entre las empresas. Otros artículos destacaban éxitos comerciales, como el de una promoción de reproducciones y marcos realizada por Aurrerá y que se tradujo en un surtidor de ventas. Para el rincón de los recuerdos: el sector refresquero se constituía en la novena industria de transformación del país en el que jugaban roles importantes empresas mexicanas como Mundet, Jarritos, Pascual, Titán y Manzanita Sol... mientras las colas todavía no figuraban en el mercado de manera importante.

En 1970, además de la inauguración de las primeras líneas del metro, El IX Campeonato Mundial de Fútbol se verificaría en México para el gusto de los fanáticos de este deporte. Este acontecimiento desató un entusiasmo insólito. Todo el país se concentraba en alguna pantalla o se escapaba para ir a los estadios. La selección mexicana llegó a cuartos de final. Todo el país celebraba cada partido ganado, derramando alegría –sin rasgo alguna de conatos de violencia--por calles y avenidas al ritmo de Mé-xi-co, Mé-xi-co, Mé-xi-co.

Mientras esto sucedía, **expansión** anunciaba en su editorial de la primera quincena de julio de 1970, que a partir de esta fecha se produciría en sus nuevas oficinas en Homero 136, en los pisos sexto y séptimo en la colonia Polanco.

Este cambio de domicilio representó un paso importante en el desarrollo de este grupo editorial. Para Popell fue símbolo del rápido crecimiento que la revista está logrando y que podría alcanzar en el corto y mediano plazo. Esto también marcaba que Popell además de ser emprendedor y tenaz, era ante todo optimista.

En la edición de diciembre 2 de 1970, **expansión** se refirió en su página editorial al momento en que Luis Echeverría Álvarez tomaba el poder, y apuntaba: "el licenciado Echeverría tiene la nada envidiable tarea de intensificar y equilibrar los patrones de crecimiento para que México pueda consolidar y aprovechar plenamente los logros económicos y sociales alcanzados durante las dos últimas décadas".

Empieza a ser reconocida la labor profesional de *Grupo Editorial Expansión*

Trabajando en la oficinas de Homero, hizo sentir al joven equipo en un ambiente diferente. Cada colaborador interno trabajaba cómoda pero tenazmente, como diría *Peggy Owen*, cada quien en su escritorio y su silla... empezaba a despegar y

ser reconocida la carrera profesional de *Grupo Editorial Expansión* y en especial de la revista **expansión**, que con los años se convertiría en todo un éxito.

Empezaban a sonar a través de las páginas de **expansión** los éxitos comerciales como los de IBM de México que con orgullo publicitaba un hecho: IBM es exportación en máquinas eléctricas de escribir. Salinas y Rocha resultaba un caso digno de tomar en cuenta para un espacio editorial. También se abordaban por primera vez temas relacionados con el ejecutivo y su salud, y con estrategias de empresarios que se traducían en buenos resultados. Era ya un tema de actualidad el smog y las medidas para contrarrestarlo.

La visión del mundo contemporáneo destacaba: China Popular está emergiendo de un aislamiento de un cuarto de siglo y promete convertirse en uno de los líderes del comercio mundial... los hombres de negocio mexicanos estaban atentos a esta circunstancia, manifestaban cada vez más una mayor aceptación para establecer negociaciones de exportación con China y abrirse con ello, a la diversificación de los mercados. En ese entonces se revaluaban las monedas de Europa y Japón, los precios mexicanos se tornaban más competitivos.

Resultaba candente el tópico referente a distribución: Casa Autrey era el caso del servicio de mayoreo por excelencia de 16,000 productos farmacéuticos y de belleza, de 500 laboratorios a 6,500 farmacias de toda la República Mexicana. Años más tarde, en 1994, *don Adolfo E. Autrey Dávila*, fallecido en 1990, era uno de los galardonados de **expansión** para formar parte del *Salón del Empresario*. La organización Autrey, volvía a ser un caso de **expansión**. El legado de don Adolfo -- destacaba el artículo con el que se le rendía homenaje en *El Salón del Empresario*-- es una compañía con 40,000 metros cuadrados de almacén, más de 33,00 metros cuadrados de anaqueles, 4,723 metros de carriles y bandas transportadoras, además de dos robots austriacos que manejan 900 presentaciones totalmente automatizadas y surten más de 110,000 piezas diarias.

expansión... en expansión

En el editorial de la revista de enero 27 de 1971 se anotaba: "**expansión** sigue en expansión..." El de 1970 había sido un año sobresaliente para la revista, la circulación controlada había aumentado considerablemente. Un estudio independiente, realizado por *International Research Associates*, "comprobaba dramáticamente un hecho: **expansión** no sólo está llegando a la alta dirección en México y Centro América, sino que es la revista de negocios que prefieren leer los altos ejecutivos en estos dos mercados. En diciembre de ese año, **expansión** era denominada por la *Asociación Nacional de la Publicidad* "La revista técnica del año".

En este mismo editorial también se destacaba un fenómeno con respecto a la publicidad: las páginas de publicidad habían disminuido de manera substancial "en la gran mayoría de los medios impresos en todo el mundo"; contrariamente en

expansión había aumentado el número de contrataciones de publicidad en color en un 80%. Desde entonces, si bien todos estos aciertos llenaban de orgullo al equipo de **expansión**, estos siempre fueron el motor que impulsó a sus integrantes, para estar al pendiente de generar en ella innovaciones. Todo esto, por supuesto con un único fin: hacer de **expansión** un medio cada vez más útil e interesante.

En este año (1971) la joven empresa lanzaba: *El Comerciante Moderno*, una publicación dirigida a atender las necesidades de información de tiendas de autoservicio, tiendas de abarrotes y farmacias de la República Mexicana.

Esta revista especializada se convirtió en un verdadero libro de consulta en la práctica de los comerciantes al detalle del país. Esta se presentaba con un nuevo concepto dirigido a la difusión de las nuevas técnicas y métodos de operación comercial en un sector --el de los pequeños comerciantes-- tradicionalmente poco atendido, por lo mismo es el producto que en ese momento --1976-- aportó mayor satisfacción interna a la empresa.

En 1970 la imagen corporativa se empezó a considerar como un aspecto prioritario para las empresas. Un año después, este hecho se hizo patente a través de una mayor creatividad en la publicidad institucional y de producto. Los anuncios publicados tanto en **expansión** como en *el Anuario* y *El Comerciante Moderno*, ya mostraban una labor especialmente cuidadosa en su diseño, fotografía y desarrollo de los conceptos creativos. La revista **expansión** se unía a ese cambio al estrenar diseño en su portada, un nuevo logograma y al incluir nuevos apartados en su contenido editorial.

La edición de octubre 6 de 1971 apunta en su editorial: "... hemos optado por un logograma más moderno que refleja con mayor fidelidad la dinámica personalidad que ha adquirido **expansión**... hemos cambiado la presentación de nuestra portada de manera tal que permita destacar mejor el fuerte énfasis que **expansión** siempre ha dado a las artes gráficas. En el aspecto editorial, hemos añadido una serie de artículos más breves, de rápida lectura, en la sección de Actualidades, así como dos nuevas secciones: *Panorama Industrial* (que aún sigue formando parte de la revista) y *Panorama de Mercado*.

Hechos que llegaron para quedarse

El 10 de junio de 1971, volvía a cimbrar política y socialmente a México... volvía el recuerdo de la masacre del 2 de octubre de 1968. Un efecto cultural de todo esto -según apunta José Agustín en *Tragicomedia Mexicana 2*-- fue el auge que a principios de los años setenta empezó a tener la llamada "canción de protesta". Muchos jóvenes habían sido estimulados por el *Boom* de literatura y el ascenso al poder de Allende, y volvieron los ojos hacia Latinoamérica. Así se aficionaron a la música de Violeta Parra, Víctor Jara, Facundo Cabral, Atahualpa Yupanqui,

Mercedes Sosa, Intillimani y otros cantantes, compositores o grupos de corte neofolclórico con su abundancia de bombos, quenas y otros tipos de flauta.

En México empezaron a esparcirse las "peñas", pequeños cafés o bares donde cantaban Oscar Chávez, Margarita Bauche, Julio Solórzano, Gabino Palomares, Margie Bermejo, el Negro Ojeda y Guadalupe Trigo. Ni más está decir que los Folkloristas, como René Villanueva, Gerardo Tamez, fueron los grandes pioneros de esta corriente, en la que también tuvo importancia el español Juan Manuel Serrat con sus versiones musicales de poemas de Antonio Machado.

El Rock y la contracultura, por su parte, habían encontrado un medio expresivo de primer nivel con la revista Piedra Rodante, publicación pionera en México del auge del formato tabloide, de la apertura sexual y del empleo de las "malas palabras". 1971 fue el año del festival de Rock en Avándaro... como dirían los chavos, "fue un ondón".

La contracultura se manifestó también en el surgimiento de comunas, tanto en el campo como las ciudades, que buscaban vías alternativas de desarrollo al margen del sistema. Este fenómeno trajo consigo una fuerte conciencia ecológica. También a causa del deterioro de los grandes cultos, especialmente el católico, empezaron a proliferar las tendencias a canalizar la religiosidad natural a través de la meditación, el yoga y las doctrinas orientales, como el zen budismo (Ejo Takata abrió su legendaria escuela de zen por esas fechas). El fondo de Cultura Económica, por su parte, inició la publicación de los libros de Carlos Castaneda, que revaloraban esencialmente el conocimiento mágico-ritual de los indios en un contexto contemporáneo, y también la edición subsecuente de los grandes clásicos académicos sobre los alucinógenos y las cultura indígenas. Las formas esotéricas, especialmente la astrología y la cartomancia, empezaron a popularizarse entre capas de la clase media, lo que preparó el camino para la difusión de vehículos oraculares antiquísimos como el *I ching*, que había sido tan apreciado por los jipis.

Expansión, una escuela

Como se va deshaciendo una bola de estambre para formar un tejido, así se fue desarrollando la historia de México en los 70 y con ella una historia paralela, la de *Grupo Editorial Expansión*. Muchas personas que empezaban a labrar su trayectoria profesional fueron alumnos de lo que algunos llamaron "la escuela de *Expansión*". Hubo gente que llegó para sembrar y quedarse, otra que sólo hizo paso pero que dejó huella y otra que llegó, se fue, y volvió para seguir haciendo historia.

En 1972 uno de los temas de actualidad y en el que se empezaban a involucrar los empresarios era el de la innovación en materia de comercialización. Así la revista **expansión** iniciaba 1972 analizando con detenimiento los distintos aspectos a los que las empresas tendrían que enfrentarse ante este nuevo reto. Dos casos importantes, sucedieron primero el de *Aurrerá* y *Superama*, con una

campaña promocional para la venta de enciclopedias. El resultado, un aumento del 17% en las ventas, en un periodo en que el crecimiento había sido prácticamente nulo. El segundo caso correspondió a chicles *Canel's* con su reto: mantener su producción al ritmo del crecimiento de la demanda.

En la página editorial de enero 26 de 1972 se destacaba: " **expansión** ya es una publicación internacional. Es leída por la alta dirección de las 10,000 empresas más importantes de México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

"Hoy aparece en el Brasil el primer número de nuestra nueva publicación, *Expansao*, en portugués. Llegará a los 15,000 hombres de negocios más importantes en el mercado más grande de América Latina y tratará exclusivamente sobre la economía y los negocios brasileños. Este evento representa la exportación de una idea concebida y desarrollada en México." También es prueba de que "América Latina es capaz de desarrollar su propia tecnología empresarial. A veces persiste la tendencia de esperar a ver qué ideas exitosas se pueden importar del extranjero. Y aunque la precaución tiene su mérito, la espera frecuentemente deja la puerta abierta a la iniciativa de otros. América Latina es capaz de desarrollar su propia tecnología. No necesita esperar."

Durante esta época, ante la moda de camisas de color para caballero, eran temas de actualidad en los negocios la llamada revolución de los pantalones en sus diseños y colores, y Cuba que se presentaba como un posible mercado, ante la presencia no sólo de rusos, alemanes orientales o checos, sino también de ingleses, japoneses, canadienses e italianos.

Primeras campañas publicitarias: fresas con crema

expansión arrancaba una de sus primeras campañas publicitarias que la harían penetrar con fuerza entre sus anunciantes. En el caso de la campaña para promoverla, se llegaron a utilizar tres páginas de la revista. Así se presentaba en una página un recipiente de vidrio con fresas de la mejor calidad tan sólo para decir: "este es el mercado empresarial". En una segunda página se exhibía una mano cubriendo con una tapa panera el recipiente con fresas y se anotaba: "hay varias formas de cubrir el mercado empresarial". En la tercera página se cubrían las fresas con crema bajo el siguiente mensaje: sólo **expansión** le da "la crême de la crême". Esta campaña que se difundió prácticamente durante todo el año de 1972, causó revuelo sobre todo porque se reforzó con una promoción conformada por un folleto que se acompañó de un pastelito de fresas y que se hizo llegar a agencias de publicidad y a anunciantes.

El "boom" entre los empresarios era la higiene. Una empresa que le sacó jugo a esta nueva necesidad después de 22 años de su fundación, fue *Sanitaria Mexicana*, S. A. Por otro lado, empezaba a verse como una estrategia de ahorro

permanente para las empresas, la contratación de personal temporal a través de agencias como *Manpower de México, S. A.*

Otro tema que despertó gran interés fue el surgimiento de una nueva industria para el mejoramiento del ambiente, tema tratado a fondo por *Harvard Business Review* y que se reproducía en las páginas de *expansión*. Mientras se lanzaba con gran éxito en comunicación visual *Dymo de México*, con sus cintas de vinyl de colores para rotular.

Harvard Business Review, la nueva hazaña

En 1972 se avanza en la búsqueda de nuevos caminos en la comunicación y en el servicio al ejecutivo mexicano, al iniciar sus operaciones la *División de Capacitación Gerencial* con la primera publicación, en español, de artículos de *Harvard Business Review* (la revista de mayor prestigio mundial en el campo de la administración de empresas), *editados en forma de fascículos e integrando la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*. Con *Harvard* se planteaba un nuevo objetivo a corto plazo --pero que no pudo hacerse realidad--: motivar y auspiciar el trabajo de los estudiosos de esta materia tan significativa dentro del mundo de los negocios y el manejo de las empresas, instituciones y organismos, sean estos del sector público o del privado. El tiempo hizo ver la empresa que su mercado, incluso nuestros especialistas, no estaban listos para hacer realidad este sueño editorial. Con el tiempo algunos estudios, investigaciones y trabajo se han llevado al terreno de los libros más no aún al campo revistero a la altura que desde entonces hubiéramos deseado de *Harvard Business Review*. *Sería hasta el 2001 que haría su aparición Gestión de Negocios y adquiriría fuerza a través del evento sin precedentes Expomanagement y que habría de reunir a los gurúes de los negocios ante más de 4,500 empresarios y ejecutivos de alta dirección. Harvard Business Review en su versión en español habría de hacer su aparición en el 2003.*

En 1972 eran la innovación: el servicio para tomar recados telefónicos; la radio sin anuncios que introdujo el concepto de frecuencia modulada (FM) y que se enfrentó a la lucha por hacer rentables a más de 56 estaciones en esta frecuencia y que tanto halagó a los radioescuchas pues ¡casi no había anuncios! Por otro lado, crecía la demanda de la brillantina para el cabello, prácticamente al ritmo del crecimiento de la población.

En este mundo de innovación hacía su aparición, precisamente para apoyar a los profesionales de las ventas y mercadotecnia, *Poder de Compra del Mercado Mexicano*, un exclusivo estudio del mercado nacional, basado fundamentalmente en los ingresos y desglosando en 55 segmentos geográficos, que en poco tiempo se constituyó en herramienta fundamental para las áreas de ventas y mercadotecnia.

Esmerarse porque México se desarrollara en medio de un ambiente limpio empezaba a ser una inquietud creciente entre los empresarios. Esta preocupación ya no sólo se manifestaba en los materiales periodísticos sino también en las campañas corporativas de las empresas.

El caso *Excélsior*

El tema de portada de la edición de mayo 3 de 1972 era Julio Scherer García, el director periodista que está cambiando la imagen de *Excélsior*. Scherer anotaba: que los problemas fundamentales de *Excélsior* eran producir utilidades para la cooperativa y crear la confianza necesaria para que el periódico las genere en forma comercial pero ética.

Años más tarde, uniéndose a la corriente democrática y de libertad de expresión del entonces *presidente Luis Echevarría*, *Excélsior* abrió su línea editorial en el mismo sentido, circunstancia que lo convirtió en el periódico más leído e influyente del período y que le hizo ganar un prestigio significativo en el extranjero. Esta circunstancia no agradó al sector privado que optó por retirar su publicidad del periódico. Más adelante, *Scherer* se negó a seguir el juego de simular una actitud crítica al gobierno, lo que generó un movimiento interno en el periódico que lo obligó en 1976, junto con el gerente general, *Hero Rodríguez*, a retirarse de la dirección y dejarla en manos de *Regino Díaz Redondo*.

En su último artículo publicado en *Excélsior* Heberto Castillo describía los hechos, más adelante en la revista *Proceso*, habría de referirse a "La libertad de expresión, derecho irrenunciable. Al respecto diría¹⁴ :

"El 3 de noviembre de 1976, cuando Echevarría entregó los premio del VII Certamen Nacional de Periodismo, declaró que en su gobierno ha habido irrestricta libertad de prensa, que en México, a diferencia de otros países, no se persigue a los periodistas ni a los escritores, menos se les encarcela o envía a clínicas de salud mental como en otros lugares.

"Cuando se habla de que en estos años ha habido irrestricta libertad de expresión, parecen olvidarse algunos hechos. La revista *¿Por Qué?* desapareció cuando la policía allanó sus talleres, los destrozó, detuvo a sus editores y luego los puso en libertad sin cargo alguno. La revista *Eros*, dejó de publicarse porque nunca se le otorgó la licitud requerida argumentando la omisión que no se aprobaba su circulación porque en sus páginas José Revueltas, Renato Leduc y otros, empleaban malas palabras y se publicaban desnudos que tentaban contra las buenas costumbres. Aunque en el dictamen oficial condenatorio no se dijo, en la revista había también artículos críticos al gobierno que pudieron influir en la decisión de prohibirla. Parece olvidarse también que al que esto escribe lo aporrearón los "agentes del orden" en las oficinas de la Jefatura de Policía de la ciudad de México y que entre golpe y golpe, los "guaruras" se daban tiempo para

¹⁴ "Desde la Trinchera que fue *Excélsior*", Heberto Castillo, Editorial Posada, S. A., 1ª. Edición:1976.

decirme que ese mal trato se debía a que escribía barbaridades contra el Presidente.

“Como no se olvida el caso Excélsior y como algunos despistados todavía creen, las calumnias de algunos ricos periódicos extranjeros que propalaron la intervención del gobierno y aun del Presidente de México en el cambio de dirección que hubo en esa cooperativa, Echevarría consideró necesario arrojar más luz sobre el problema cuando se dirigió a los periodistas que había premiado. Negó desde luego su participación y dijo que “siempre será más elegante, será más distinguido, dará cierto halo de persecución, pensar que de altas esferas del gobierno y no de la propia base de los trabajadores, hubo una actitud drástica, como la que allí se adoptó”. Enfatizó que “no habido una actitud persecutoria, ni una molestia para nadie que haya querido escribir o decir algo con libertad, ni por parte del Jefe del Estado ni de ningún otro funcionario, y si algunos colaboradores míos o algún gobernador se ha molestado, es porque no están seguros de sus ideas ni de sus actividades”.

Heberto Castillo destacaba que “cuando salimos de Excélsior, solidarios con los intelectuales elitistas que había logrado aglutinar Scherer, hicimos un número especial de los Agachados (270), donde Naranjo, Magú y yo, dimos nuestra versión sobre los sucesos acaecidos en Excélsior. Dicha versión, debo aceptarlo, no coincide con la del Presidente. Es probable —suele ocurrir—que la discrepancia provenga sólo del enfoque distinto que se le da al problema. En ese número especial de Los Agachados, hicimos responsable al gobierno y al Presidente de la agresión a Scherer y a sus colaboradores. Expusimos algunos argumentos a lo que el gobierno respondió con represalias o algo parecido. En efecto, a los pocos días de haber publicado esa versión nuestra del problema, fui notificado oficialmente de que se me había privado del derecho de disfrutar de regalías de uno de mis inventos en la construcción.

Nuestras dudas para creer en la versión presidencial crecen, sin embargo cuando, a unos días de salir PROCESO, supimos de algunos malos presagios: que si la revista circulaba antes del primero de diciembre corrían peligro nuestras vidas y las de nuestros familiares.

...PROCESO nació, pero Heberto concluye “Confiamos en que no habrá agresiones. Queremos pensar que los daños que nos causan algunas autoridades no son consecuencia de nuestro quehacer periodístico ni de nuestra militancia partidaria. Queremos creer que no hay decisión gubernamental de limitar la libertad de prensa ni de impedir la organización política de los trabajadores. Queremos creer que todavía se pueden ejercer sin peligro los derechos constitucionales. Pero si así no fuera, estamos dispuestos a ejercerlos a pesar de todos los riesgos.”

Un grupo importante de editorialistas se oponen a la imposición de esta dirección y son algunos de ellos quienes se unirían a *Scherer* para fundar en noviembre de 1976 la revista *Proceso*. Por otro lado, Manuel Becerra Acosta, otro de los altos

directivos que salieron de *Excélsior* y que no se integró a esta revista, conformó con otro grupo de colaboradores, un periódico que revolucionó en su momento, los conceptos del diarismo nacional: el diario *Unomásuno*.

Solidarizado con Scherer, Octavio Paz deja por su parte Plural que dependía de la administración de *Excélsior* y funda la revista *Vuelta*. Dos años más tarde, en 1978 Vicente Leñero habría de reunir la historia del caso *Excélsior* en su libro "Los Periodistas".

La crisis de *Excelsior* habría de llegar a sus máximas consecuencias en septiembre del 2003. Julio Scherer y Carlos Monsivais, no habrían de esperar más en delatar, en hablar sobre la prensa y poder en México. Entre las malas noticias de los continuos enfrentamientos de lo que queda de la cooperativa de *Excélsior*, habrán de sacar a la luz, la denuncia en el libro: *Tiempo de Saber*.¹⁵

En la edición de mayo 31 de la revista *Expansión*, se comentaba que el ya oficial programa para la vivienda de los trabajadores que reconocía la necesidad de construir hasta 500,000 unidades populares entre 1972 y 1976. Este programa estaría coordinado por el recién creado *Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los trabajadores (INFVT)*, hoy reconocido como *INFONAVIT*.

Mientras que *expansión* en su editorial se refería al centro y la fuerzas centrífugas del país, en uno de sus artículos destacaba un hecho importante: "la gente del país está leyendo y comprando más libros que nunca: la venta había aumentado en un 40% en relación al año pasado". También la revista se veía más nutrida de nuevos anunciantes: por esta época hacían su aparición en sus páginas un promedio de 37 anunciantes.

¡Fuera "las bolas de cristal"!

El pronóstico que se destacaba para el México de 1980 era "que el alcance en esta década, en el crecimiento económico, tanto el sector público como el privado deberá abandonar sus proyecciones de tipo "bola de cristal" y empezar a utilizar computadoras para realizar una planeación de largo alcance.

El girasol, conocido como planta de ornato, adquiría importancia industrial para la obtención de aceite y elaboración de alimentos concentrados para la ganadería y la avicultura.

Por su parte, el *Anuario de la Economía Mexicana* se fortalecía en información y publicidad, alcanzando reunir en la edición de 1972, hasta 158 anunciantes de los cuales, 30 hacían lucir inserciones en color.

¹⁵ *Tiempo de Saber*. Autores: Julio Scherer García y Carlos Motiváis. Editorial Nuevo Siglo, Aguilar. Septiembre del 2003.

Al igual que sus ejecutivos --enfaticaba el editorial de la revista de junio 28 de 1972-- las compañías que se iniciaron en forma muy brillante, se están dando cuenta que al correr de los años se han convertido en viejos adiposos y calvos. Para las empresas o para las personas, recobrar su forma original puede ser en muchas ocasiones doloroso y costoso, pero necesario... por eso **expansión** está desde hace varios meses, mejorando gradualmente su formato, incluyendo nuevas secciones y presentando portadas más dinámicas que reflejen el espíritu de su contenido.

La mejora continua y cambiar de acuerdo a las necesidades de los suscriptores y lectores, antes de ser moda, ya era una modalidad para esta empresa editorial desde sus inicios, con cada una de sus publicaciones.

El crecimiento y desarrollo de **expansión** va de la mano con gente que sigue haciendo historia en la propia organización y que se empezó a desplazar en el interior del país para efectos, en principio de comercialización. Así nacieron las representaciones.

También se incorporaba y hacía su aparición en la edición de agosto de 1972, una de las personas que sembraron, fortalecieron esta empresa editorial, y que permanecerían en ella más de 25 años: *Carlos Celis*, un vendedor exitoso proveniente de *Reader's Digest*. *Carlos Celis* junto con *Peggy Owen*, pasaron de vendedores a directores y a vice-presidentes y socios de *Popell de Grupo Editorial Expansión*. Ellos con su experiencia, entusiasmo trabajaban en el crecimiento y desarrollo del entonces muy joven equipo, en las oficinas de Homero y serían reconocidos con el tiempo como los dos grandes pilares de esta empresa.

expansión trabajaba con ahínco. No cesaba en reunir datos y testimoniales que demostraran a través de sus propias campañas, su eficacia como medio informativo y publicitario para la alta dirección. Así destacaba en su publicidad y folletos promocionales: "Nosotros lo dijimos y ahora "*Time*" lo confirma. Un estudio realizado recientemente por *Business International Corporation* para la revista *Time*, revela que **expansión** es la revista de negocios en español más leída en México. Usted debe utilizar a **expansión** por ser el único medio dirigido a la alta dirección que ha comprobado su eficacia publicitaria".¹⁶

¹⁶ Expansión 1972, texto de un anuncio que se publicó en las páginas de la revista durante todo el año.

CAPÍTULO II

Hablar de negocios al estilo de expansión, la moda

(1973)

Llegar a los hechos de la historia no es tarea fácil, sobre todo cuando los documentos hablan de una manera, los hechos de otra y de otra las anécdotas. Por ello hacer la historia de una empresa es todo un hallazgo que implica mucho tiempo de investigación hemerográfica, lecturas y entrevistas --con personas y acontecimientos--.

Los 70: la década de la revolución cultural

José Agustín en Tragicomedia 2 comentaba: mientras *Luis Echeverría* avanzaba exitosamente en 1973, su proceso de descomponer al país, la cultura se desarrollaría de una forma notable. En el teatro brillarían figuras como la de *Emilio Carballido* que se preocuparía por recopilar los materiales de Teatro Joven de México, antología exitosísima que incluyó a nuevos autores, también coordinaba talleres de escritores de este género de donde se derivaría la llamada Nueva Dramaturgia Mexicana. *Vicente Leñero* se reveló como un autor mayor. Obras como *Los Albañiles*, *El Juicio* y *Los hijos de Sánchez* dirigidas por Ignacio Retes, si bien fueron de éxito tuvieron que enfrentarse a la censura. Alejandro Jorodowsky se haría popular con su comic "esotérico" *Fábulas Pánicas*, que se publicaba en el suplemento cultural de *El Heraldo de México* y, con el *Juego que todos jugamos*.

En la ciudad de México decía *José Agustín* que a la clase media le agarró gusto a los refritos de éxitos de Broadway de *Manolo Fabregas*. El teatro culto era puesto por los grupos universitarios (amateurs) en el que Juan José Gurrola se distinguió como el maestro. Los actores más destacados de la época fueron Ofelia Guilmain, Carlos Ancira, Sergio Bustamante, Carlos Bracho, José Alonso y Susana Alexander, entre otros. También surgió el teatro populachero, alburesco que explotó el nudismo incipiente; así se recuerda en 1973 un estreno "rumbosísimo" de Irma Serrano: *Naná*.

A partir de la película *Reed México Insurgente*, Luis Echevarría decidió impulsar al cine, especialmente a los temas de contenido social.

Inicia el auge de la televisión

La historia de la televisión actual se configuraba. Mientras la UNAM gemía por contar con un canal de televisión, el Instituto Politécnico Nacional operaba débilmente con el Canal 11. El canal 13 de Francisco Aguirre nunca pudo despegar, finalmente lo adquirió el gobierno. El grupo Monterrey a través del canal 8 (Televisión Independiente de México) hizo algunos intentos de programación interesantes, sin embargo en 1973 decide retirarse del medio televisivo; fue así que se fusiona con *Telesistema Mexicano* (canales 2, 4 y 5) de los *Azcárraga*

O'Farril-Alemán para conformar *Televisa* (Televisión Vía Satélite) a través de la cual adquirirían una fuerza sin precedentes, programas como *24 Horas* y *Siempre en Domingo* con la creación y desarrollo de toda una industria artística en los géneros de canto, música, telenovela y con ella de la actuación. Estos dos programas llegarían a su fin en 1998.

Siguiendo la pista de las anécdotas

Buscando más pistas de esta historia, correspondió a don René Solís Brun, hoy en el 2004, presidente de Grupo Editorial Planeta, y quien fuera durante esta época, director general de la empresa y director del Consejo Editorial de la revista **expansión**, dar un breve testimonio, a través de una entrevista que me concedió en julio de 1997.

"Conocí a *Harvey Popell* en un cóctel, entonces mi actividad profesional no tenía nada que ver con el negocio editorial; trabajaba como gerente de Organización para Aurrerá. Sin embargo surgió la oferta de asociarme con *Harvey*, debido a que su socio *Gustavo Romero Kolbech* empezaba a buscar nuevas oportunidades pero en el ámbito político. Acepté unirme a esta increíble aventura que nació en un momento en que hacía falta satisfacer las necesidades de un nicho fundamental: el de los hombres de empresa. Así permanecí en *Grupo Editorial Expansión* hasta 1973.

"*Expansión* ha sido una empresa que ha dado vida a publicaciones de éxito, pero lo ha hecho siempre con mucho esfuerzo y dedicación. También quiero reconocer que siempre ha sabido salir adelante en los momentos más difíciles. Recuerdo cuando nos sorprendió un incendio en las oficinas de Homero y que acabó con todo. Fuimos afortunados. Un anunciante, Kronos, nos ofreció espacio en su empresa para que pudiéramos continuar sin interrupción nuestra labor editorial. Salir de este problema no fue fácil, con mesas desarmables y mobiliario prestado continuamos trabajando sin interrumpir la frecuencia de nuestras publicaciones.

"Hoy que veo hasta dónde ha llegado **expansión**, me siento orgulloso de alguna vez haber sido parte de ella y haber colaborado con mi parte y en su momento a lo que hoy es."

Los puestos según las necesidades

En relación a la revista, un hecho importante de señalar es el que destaca Enrique Chao, en el artículo "*Expansión, Una vida de Expansión*" en la edición del 25 aniversario de fecha mayo 25 de 1994 (página 46):

"El puesto de editor de la revista fue cambiando según las prioridades del grupo. Así, en un momento en que lo importante era desarrollar la calidad para volverse atractiva entre sus lectores (papel couché, buena impresión, etcétera), el editor de 1969 a 1974 fue Federico García Lara, más que nada un director de producción.

"Los contenidos entonces fueron en mucho responsabilidad de personas como los economistas John Christman y René Solís. Este último era un hombre muy creativo en la industria editorial que saldría tiempo después, para formar Promexa y dirigir a partir 1997 el timón de Grupo Editorial Planeta. Los reportajes procedían casi exclusivamente de escritores free-lance."

Con *Peggy Owen*, *Carlos Celis*, *Luis Ibarquengoitia*, *Ma. Elena Bayardo* y *Angelina Gamboa* --aunque en ese entonces se integraba como secretaria--, se conformaba el equipo de publicidad que impulsaría el crecimiento de la revista y se anotaba en el mismo artículo de Chao "el empuje comercial llegó justo a tiempo, pues en esos años terminó la estabilidad económica de México. La administración de Luis Echevarría marcó la preponderancia del sector público frente al privado y las compañías no estatales quedaron relegadas a un segundo plano. Ser *una revista empresarial* no parecía un buen negocio: error. El nicho aún estaba ahí y, siguiendo las ideas de *Popell*, el grupo se dedicó a crecer, basándose en la independencia editorial.

"Desde el principio, nunca vendimos un anuncio ofreciendo acompañarlo de un reportaje, y advertíamos que un reportaje podía hacerse sin necesidad de comprar un anuncio.

"Tal situación era sumamente extraña en el periodismo económico de entonces. Recuerda *Popell*: El mercado empresarial mexicano era sumamente desconfiado, porque los periódicos estaban llenos de gacetillas. Mi opinión acerca de ellas es que no sirven para nada, porque el lector sabe que son gacetillas. Si una publicación se compone de ellas no tiene credibilidad, y nuestro activo más importante era la credibilidad entre los lectores."

Esta circunstancia no había cambiado hasta junio de 1998 con ninguna de las publicaciones de *Grupo Editorial Expansión* a pesar de que en la actualidad hay muchas publicaciones que con facilidad y frecuencia recurren a la venta de espacio editorial... esto en definitiva les resta libertad a los editores de analizar y entregar al lector información objetiva y veraz. Más aún, este criterio, es lo que en definitiva ha hecho ganar a las publicaciones de esta un gran respeto no sólo por parte de lectores sino también de anunciantes.

... Y los temas del momento

El catarro se transformaba en un mercado atractivo para los laboratorios especializados en antigripales, en una época en la que la industria llantera mexicana esperaba terminar con resultados récord 1973.

En este año era la moda poseer oro como una medida de protección contra las devaluaciones. La mujer encontraba su auto-realización a través de la lectura de revistas femeninas como *Buenhogar* y *Vanidades* (Publicaciones Continentales),

Claudia y Bienestar (Mex-Abril), Mujer de Hoy (Géminis), Kena (Editorial Ferro) y Feminidades (Saybril).

En su cuarto aniversario, **expansión** consignaba en el editorial del primer ejemplar del año "de 5,000 ejemplares, ahora llega a 12,000 lectores en la República Mexicana y Centro América." Esta cifra, destacaba su editorial, no sólo habla del crecimiento de la publicación, sino del desarrollo empresarial que, con todo y las vicisitudes económicas, ha experimentado la región.

"A través de los años **expansión** ha tratado de presentar un panorama completo, actual y objetivo sobre lo que sucede en el campo de los negocios y de la economía. Ha pronosticado fenómenos económicos acertadamente y publicado primicias sobre sucesos empresariales que ningún otro medio había logrado. Incluso hemos tenido la honrosa distinción de ser víctimas de varios plagios.

"Hemos pretendido probar que se puede hacer una revista honesta, objetiva y amena sin confundir material editorial con publicidad."¹⁷

Por esta época ya se habían editado 20 fascículos en español de la *Biblioteca Harvard* que eran comercializados a precios preferenciales en fascipaquetes.

Éxitos y fracaso empresariales

expansión fue una de las primeras publicaciones que se abrió al análisis de los fracasos empresariales y así presentó casos como el de *H. J. Heinz Company de México*. Es durante este año cuando empieza a incluir en las páginas de la revista los informes trimestrales sobre la economía, mismos que también fueron una buena oportunidad para comercializarlos publicitariamente. **expansión** también fue una de las primeras que incursionó en el historial de las empresas de éxito, como lo fue en ese entonces --1973-- el de *Comercial Mexicana*, empresa de autoservicio que se inició en 1932 como una tiendita que vendía jarcias, jergas, telas y ropa para transformarse a esa fecha en una cadena de 15 autoservicios ultramodernos.

La mercadotecnia empezaba a lanzar apoyos publicitarios y promocionales más dirigidos. Así surgió la modalidad de colocar el logotipo y el mensaje publicitario en los llamados puntos de venta, táctica que se tradujo en un incremento en los ingresos de las empresas que lo experimentaron.

Una moda entre los hombres de negocios fue trasladar las reuniones maratónicas de trabajo a centros de vacacioneo como Cocoyoc. Al respecto **expansión** destacaba en uno de sus artículos que grupos de ejecutivos tratan de alejarse de las tensiones diarias para realizar un trabajo difícil de llevar a cabo en el ambiente de oficina. Este tipo de juntas favorece la comunicación entre los diferentes

¹⁷ Expansión, Enero 1973, Página Editorial

niveles de mando y permite una más genuina colaboración entre jefes y subordinados.

En México se daban mientras tanto interesantes acontecimientos. Por un lado se duplicaba la exportación de fruta y por el otro lado, la necesidad de contar con técnicos altamente especializados, dio lugar a que el **CONACYT** estableciera un programa de becas para dar solución rápida y eficiente a las demandas del sector empresarial. El programa constó en esa primera fase de 1000 becas que podían operar en cualquier país del mundo.

La Dirección General de Correos inició un programa para mecanizar el sistema postal. De este proyecto se vieron beneficiadas de manera importante, muchas empresas --como **expansión** -- que utilizan mucho el correo en la comercialización de su productos y servicios.

El tema de la defensa de consumidor adquiría cada vez más fuerza, por lo mismo resultaba fundamental que los empresarios se prepararan para enfrentar esta nueva corriente, sobre todo vía el control de calidad de productos y servicios.

A mediados de abril de 1973, entró en vigor una nueva ley para el control de la radio y la televisión que tenía como objetivo sanear el material que se veía y escuchaba por televisión, y proporcionar al medio la fuerza moral de que había carecido en el pasado. Esta ley también introdujo elementos normativos para la publicidad de licores y cigarros. Que lejanos estábamos de imaginr que para 1999 año en el que entrarían en franca guerra de competitividad las televisoras Televisa y TV Azteca, al grado de romper todas las normas no sólo de lo moral, sino de lo ético, estético y formativo. La máxima expresión se daría en el 2001 con la aparición por parte de Televisa del fenómeno televisivo Big Brother y otros programas como Toma Libre. Esto marcaría el cambio de intereses y de gustos de los televidentes de telenovelas. ¿Moda o novedad? El caso es que para el 2003 la telenovela inicia la franca lucha por recuperar el terreno perdido en la mente de sus audiencias.

Fue tema de reseña de **expansión**, en este nuevo entorno de aparente apertura, el libro sobre *El Sistema Político Mexicano* de *Daniel Cosío Villegas*.

Nuevos productos

Grupo Editorial Expansión iniciaba el año con una flamante y nueva publicación: *Obras* con el Ing. Luis Borro como editor. *Obras* la había estado esperando el mercado de la construcción y ahora era posible gracias al apoyo de 18 empresas que decidieron anunciarse en su primer número, algunas de los cuales aún siguen siendo fieles en sus pautas anuales de publicidad. Tal es el caso de Cerámica Santa Julia (su fundador se integraría en 1998 como miembro del Salón del Empresario de Expansión), Ideal Standard, Cemento Tolteca, Vitro Fibras, Nacobre, Concretos Premezclados, Resikon, Vidrio Plano y Hylsa. Como un dato

del nicho que llegó a cubrir *Obras* en su momento lo fue el cierre de la edición de ese año con 33 anunciantes.

Así apuntaba *Obras* en su primer editorial: En marcha... "Partiendo de la plataforma que presenta la situación actual de la construcción, la cual ofrece un panorama donde se avizora un futuro prometedor, *Obras* tiende un puente de comunicación entre los diversos componentes de esta industria..."

Esta revista pronto logró una gran identificación con los intereses e inquietudes profesionales de los ingenieros, arquitectos, contratistas y de todos aquéllos relacionados con el sector de la construcción, industria de capital importancia para el desarrollo nacional y con evidentes limitaciones en cuanto a disponer de fuentes adecuadas de información que aborden los variados y complejos temas que la conforman. Con *Obras* se creó también un estilo de emitir información especializada pero en sentido analítico y de profundidad; fue un acierto incluir en sus páginas la descripción de obras específicas, entrevistas con profesionales reconocidos y un diálogo crítico con los lectores.

En mayo de 1973 se anunciaba un nuevo servicio informativo en carpetas: *Exportación*. Se empezaba a ofrecer la primera serie completa de *Harvard Business Review*.

Eventos que no perdió de vista el ANUARIO

En 1973 aparecía la octava edición del *Anuario de la Economía Mexicana* con 170 anuncios que sostenían su razón de ser.

Como información relevante el Anuario anotaba que la industria mexicana disfrutaba en ese momento de una significativa producción y demanda. Todas las líneas de actividades reportaron marcadas mejorías en sus ventas. La cerveza registraba un aumento récord por segundo año consecutivo mientras que la demanda de refrescos reportaba un crecimiento importante a pesar de ciertas adversidades, sobre todo de índole laboral, a las que se tuvo que enfrentar.

Por su parte, los establecimientos de ventas de productos populares aumentaron hasta 1,102. ya que durante este año *CONASUPO* abrió 610 nuevas tiendas de ventas al menudeo, incluyendo 191 supermercados.

Fue igualmente un año excelente para la industria de la construcción y las relacionadas con ella, por lo mismo fue también excelente este momento para que se iniciara la circulación de *Obras*.

Los que llegaron para quedarse

En este desfile de personas que circularon por esta empresa, algunos de ellos se tornaron en verdaderas *instituciones* en el gremio publicitario.

En ese mismo año pero en octubre, procedente de *Selecciones del Reader's Digest*, Ma. Elena Bayardo llegaba a la empresa para ocupar el puesto de vendedora de publicidad del *Anuario*. Entre las actividades que desarrolló en la empresa fueron posteriormente también ventas de publicidad primero para *Obras* y después para **expansión**. En este mismo orden fue gerente de publicidad primero de *Anuario*, luego de *Obras* y después de las tres publicaciones, con el tiempo ascendió a directora de Publicidad y para 1984 fue nombrada Directora Comercial.

Ma. Elena, quien decidió retirarse de la empresa en diciembre de 1998, conserva recuerdos gratos que le agrada compartir: "Mis primeros días en *Expansión* estuvieron llenos de sorpresas, sobre todo porque yo era una persona muy propia... imagínense que una de las primeras invitaciones que el director de ese entonces nos hizo a mi y a otros ejecutivos de la empresa, fue para ir a ver la muy controvertida obra de Naná... sí que fue atrevida pero me divertí mucho.

"También recuerdo muy bien cuando quise conocer la empresa que imprimía *Anuario*. Yo venía de una publicación que se imprimía en una rotativa de primera, en un taller muy importante, supuse que el *Anuario* se imprimía en un taller similar. Así que cuando le pregunté a *Peggy Owen* que en dónde se imprimía el *Anuario*, su respuesta fue, aquí mismo en el sótano. Le pregunté si podía ir a ver en dónde y me dijo que sí. Cual sería mi sorpresa que al llegar al sótano, sólo encontré en un mini almacén una máquina para imprimir en un sólo color. Regresé 'volada' con *Peggy* y le pregunté ¿oye estás segura de lo que hiciste conmigo? Ella me había traído de mi *lago suizo*, ¡qué bárbara! Ella sólo contestó ¿por qué? Es que no puedo creer que el producto que voy a vender lo impriman en esa máquina, ¿cómo van a reproducir las páginas de cuatro colores? Ella sólo me vio, sonrió y me dijo, tú vende, por lo demás no te preocupes. Y así lo hice. Así empecé a labrar mi trayectoria en *Expansión*."

La revista **expansión** de enero de 1974 iniciaba el año con un editorial especialmente inquietante entre la población y por supuesto entre los empresarios: las utilidades. En ese época era un tema en boga el referirse a los empresarios como a los capitalistas que explotaban a los trabajadores. Esta circunstancia hacía el reparto de utilidades como un mero espejismo.

"La participación de las utilidades ha sido poco menos que un fracaso. Pocas medidas iniciadas oficialmente han sido motivo de tanta desilusión. El sector patronal tiende a evaluar este concepto como una cruz más que debe soportar la iniciativa privada. El sector obrero lo considera como un engaño y una decepción.

"La gerencia debería aprovechar --anotaba **expansión** -- la oportunidad para demostrar exactamente lo que son las utilidades. Este es el momento de enfatizar lo útil de las utilidades.

"También sería una buena idea que las empresas demostraran al personal lo reducido de las utilidades. Una encuesta reciente, celebrada entre 1,000 mexicanos de nivel de educación superior, señaló que la mayoría de ese millar consideraba que la empresa promedio obtiene cada año entre un 30 y un 40% de utilidad sobre la inversión. Este concepto es uno de los puntos de apoyo de toda crítica al sistema de iniciativa privada."

Mientras se ventilaban estos comentarios, aparecía en el mercado la segunda serie de la *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, al tiempo que se publicaba la Historia Mínima de México, se estrenaba la sección de Panorama Económico en **expansión**, y se despedía de la televisión por falta de patrocinio, Plaza Sésamo, una serie patrocinada por Xerox, que causó furor entre la población infantil y las madres de familia, por su carácter didáctico que combinó en su estilo, personajes singulares (Abelardo, Beto y Enrique, Archivaldo...) muy del agrado de los niños, canciones infantiles, caricaturas y películas.

El bolillo en peligro de desaparecer

En 1974 se cimbraba la industria del pan en México: estaban por convertirse en artículo de lujo los bolillos y las teleras. La novedad --anotaba un artículo de **expansión** -- eran las barras de pan hechas a máquina. Durante casi 20 años, el precio del bolillo estuvo congelado en \$0.10 pesos (de los de antes). Estos productos de tradición en la mesa de los mexicanos, considerados de hecho piezas artesanales... ¡elaboradas de una en una a mano!, estaban siendo golpeados por el aumento en el precio de los ingredientes para hacerlos -- básicamente del trigo--, igual pasaba con los salarios de quienes los hacían. Todo esto convirtió su producción en una operación prohibitiva. Hoy todos sabemos que el bolillo, la telera, las conchas, las hojaldras, los gendarmes, las donas, entre otros, siguen en nuestra mesa gracias a la industrialización del pan. Bimbo -- considerada por los lectores de **expansión** en 1995 y 1996, la empresa más admirada de nuestro país--, es el mejor ejemplo, y por supuesto las panaderías modernizadas como El Globo (integrada en el Grupo Carso) y que han crecido de manera significativa en número de sucursales en todo el país. En la actualidad por ser un negocio tan redituable las tiendas de autoservicio han integrado con gran éxito el servicio de panaderías en su esquema comercial.

expansión buscaba nuevos horizontes de formación integral y de reflexión para sus lectores, así lanza la primera publicación en su edición No.136 de abril de 1974, sobre "La perspectiva del hombre" del renombrado economista de la época Robert L. Heilbroner. Este material destacaba en su editorial: "Entramos a un periodo donde el rápido crecimiento de la población, la presencia de armas destructivas y la disminución de recursos, ocasionarán tensiones internacionales a niveles peligrosos durante un largo periodo...Si el hombre ha de rescatar la vida, primero debe rescatar el futuro de la airada condenación del presente." Esto parecería predicción para 1998, año en que el estallamiento de artefactos

nucleares se convertiría en una herramienta de fácil detonación incluso por parte de países como India y Paquistán.

Menos niños y más backgammon

Durante esta época (1974) nace el *Consejo Nacional de Población* y se inician los esfuerzos por inculcar en las parejas la conciencia de planeación familiar. Nace también la llamada era de las tarjetas de crédito como sustituto del dinero en efectivo, a pesar de que *Diner's* ya llevaba dos años operando en el mercado mexicano y las tarjetas bancarias habían despegado en 1968.

Mientras estos acontecimientos empezaban a formar parte de la cultura del mexicano, un juego de mesa irrumpía con furia: el backgammon, al grado de convertirse en un negocio importante para los diversos fabricantes del mismo. Negocio también fructífero fue el de las pastas de dientes, especialmente para los fabricantes *Colgate* con *prevén*, *Frescara*, *Vince-B* y *Crest*, y no menos lo fueron los libros del Varón Domado y La Mujer Domada.

Por su parte, *Peter F. Drucker*, como destacado especialista en teoría de la organización, llegaba a las páginas de **expansión** a través de la traducción de uno de sus materiales de *Harvard Business Review*.

Televisa seguía en su camino hacia la diversificación. En un artículo de la edición de junio 12 de **expansión** se anota que en los próximos tres o cuatro años esta compañía invertiría alrededor de 20 millones de pesos al año, para lanzar por lo menos siete publicaciones nuevas. El primer fruto fue *Deporte Color*, revista que Televisa compró a Editorial Organización Novaro, S. A. y que renovó en cuanto a contenido, formato y procedimientos publicitarios.

Con la edición No. 145, **expansión** sale al mercado con un tiraje de 13,000 ejemplares y presentaba en su directorio como director de Ventas a *Carlos Celis* y a *Peggy Owen* como Directora Comercial.

En 1974 *Obras* entraba con éxito a su segundo año de vida con 22 anunciantes en enero y de los cuales cuatro contratarían páginas dobles por edición. En ese año incluso algunas ediciones lograron contar con el apoyo de hasta 40 anunciantes.

La información derivada de conferencias fue reforzada con la edición de números especiales de **expansión**, circunstancia que puso al alcance de ávidos lectores la información más novedosa en lo técnico y lo profesional. Así se inicia durante el año de 1974 con la edición dedicada al tema "Las Perspectivas del Hombre" de Robert Heilbroner.

La güerita del fleco resultó un “tiro” en ventas

En 1972 se integraba a la empresa como secretaria, una joven “güerita” de fleco largo que a veces parecía obstruirle la visibilidad. La verdad es que el fleco nunca le estorbó para unirse al equipo trabajador de hormigas de **expansión**. Ella fue una de esas estrellas de *Grupo Editorial Expansión* que llegó para quedarse y para demostrarle al mercado que **expansión** y *Obras* son los mejores medios en su especialidad para hacer lucir y más aún lograr una penetración significativa a través de pautas publicitarias. Nos referimos a *Angelina Gamboa*, quien en el 2004 sigue siendo la institución de las ventas de **expansión**.

Angelina recuerda “mi vida profesional la descubrí y la hice en esta empresa. *Carlos Celis* y *Peggy* fueron mis grandes maestros. Recuerdo a *Carlos* en esas horas intensas de dictado de 4 a 7 de tarde, cuatro veces a la semana en las que aprendí tanto del buen decir en cada carta. Para mí *Carlos* es y siempre lo fue, el artista de la redacción... del escuchar cotidiano. A través de cada dictado aprendí a amar el lenguaje y la forma clara, concisa, vendedora de llegar a los clientes. Para mí todo este aprendizaje implicó esfuerzo, tezhón y dedicación, que logré gracias al entusiasmo y ese trato de amigos que recibí por parte de él y por supuesto de *Peggy*.

“Después de seis años como secretaria, llegó la primera oportunidad cuando se me ofreció sustituir a *Ma. Eugenia Malo* como jefe de Tráfico, mientras que ella, por supuesto la *Malo*, era promovida como vendedora de publicidad.

“Con el tiempo tuve la oportunidad de ingresar al mundo de las ventas de espacio publicitario. Iniciar en esta nueva actividad fue para mí realmente difícil sobre todo porque yo era una joven temerosa... *Peggy* me dio muchos tips, me acompañó a la primera cita y me lanzó a volar en este fascinante mundo de la publicidad, un mundo que está lleno de retos y en el que cada meta exige la persecución de una nueva. Una vez que logré cumplir el primer reto, llegar a mi presupuesto de ventas, el reto siguiente era rebasarlo y no en un año, sino año con año. Por ello resulta que cada periodo de 365 días, los retos por cumplir son más fuertes y eso somete a cualquier vendedor a ritmos crecientes de trabajo y por supuesto, a fuertes descargas de adrenalina. El vendedor aprende a conocer muy bien su mercado, sus clientes, trabaja mucho en educarlo para que aprenda a entregar sus materiales de acuerdo a los requerimientos mecánicos de nuestras publicaciones... y en este sentido para mí fue una gran escuela haber trabajado, antes de ser vendedora, en el área de Tráfico. En Tráfico conoces de originales mecánicos, de negativos, de positivos, de registros de impresión, de selecciones de color, de offset y de rotativas.

Vender, no cabe duda es un arte, es el talón de Aquiles de todas las empresas. “A mí me gusta ser muy exigente por la sencilla razón de que sólo a través de la autoexigencia y la exigencia a los demás podemos ofrecer lo mejor de nuestros

productos y servicios a todo el mercado y específicamente a cada cliente y prospecto."

"Recuerdo campañas que hicieron historia y que estoy segura aún recuerdan muchos anunciantes. Uno fue la vela con el logotipo de "la araña" (este es el logotipo de *Grupo Editorial Expansión*) en las cuatro caras de la misma, acompañada con la pieza promocional en la que se utilizó el slogan "diez años a toda vela". Con este esfuerzo se celebraron los 10 años de **expansión**.

Otro "hit" fue una lapicera de ladrillo que se envió a la base de datos que *Carlos y Peggy* levantaron para lanzar *Obras* al mercado.

Increíble mientras la plana fundadora quedó fuera del negocio entre 1998 y el 2002, en el 2003 Angelina sigue siendo la estrella de ventas de **expansión**.

GEE festeja su décimo aniversario

1975

El tiempo pasa rápido. Así fue como esta empresa editorial, empezó muy pronto a acercarse a su décimo aniversario.

Mientras esto sucedía, en el mundo de los negocios, se tornaban un artículo indispensable en el decorado de oficinas y hogares de clase media y alta las alfombras. Baste recordar que ese año entre Luxor, Mohawk, Nobilis Lees y Londy --los fabricantes más importantes de ese entonces-- alcanzaron a distribuir al mercado doméstico su producción total que ascendió a 5,400 metros cuadrados de tapetes y alfombras, lo que se tradujo para industrias paralelas en una demanda significativa de materias primas.

Un hit la primer encuesta política

En la edición de enero 8, por primera vez se incluían los resultados de una encuesta de índole político en el país. El objetivo, conocer las preferencias de los ciudadanos con respecto al próximo candidato para ocupar la silla presidencial. Este estudio lo realizó la filial de Acción Comunitaria, A. C., Instituto Mexicano de Opinión Pública, y fue aplicado a 2,730 personas.

La inquietud de ampliar diálogo directo con los tomadores de decisiones, propició que la División de Capacitación Gerencial, ampliara el campo de sus actividades, creando un nuevo concepto de comunicación: los Forums y Conferencias. A través de estos, se conjuntaron paneles con expositores de primer nivel, tanto de la iniciativa privada como del sector público. Un aspecto importante en los resultados de los Forums fue el diálogo que se estableció entre los ponentes y los ejecutivos de alta dirección de empresas importantes de nuestro país.

En este periodo se realizó en el Camino Real, el primer foro empresarial, ante la presencia de 100 empresarios, para abordar "Las Perspectivas Económicas y de negocios para 1975". Participaron como expositores, además de *Harvey Popell*, *Roberto Salinas* y *John H. Christman*, personalidades de la industria, la banca y el gobierno como *Andrés Marcelo Sada* (presidente y director del Grupo Cydsa), *Alfredo del Mazo* (director General del Banco Minero y Mercantil), *Manuel Uribe*, (Oficial mayor de la Secretaría de Trabajo y Previsión social), entre otros.

El éxito logrado, dio lugar a la realización de un segundo evento, abordando el mismo tema para el mes de noviembre de ese mismo año, pero para una audiencia de 150 empresarios y directivos, y también con expositores de la talla de quienes cubrieron el primer foro.

Fue también preocupación de esta empresa, traer al medio de los negocios del país temas de Alta Dirección. El primer acierto en este género fue la primera conferencia de Alta Administración impartida en el mes de abril de ese año, por una autoridad mundialmente reconocida en el manejo de mercadotecnia moderna: Theodore Levitt. Para el mes de septiembre de ese año se lanzaba la segunda conferencia magistral sobre "La Alta Dirección ante la Tensión que Provoca el Proceso de Cambio", con una de las autoridades en la materia en ese momento: Ralph Hirschowitz de la Universidad de Harvard. Para el 2000 se torna ya una modalidad, la organización de eventos especializados en temas empresariales. Con éxito hacen su aparición empresas como Seminarium y Congreso, alcanzando su máxima expresión Expo-Management.

Nace "El hombre de expansión"

Mientras esto sucedía **expansión** no cesaba en su afán de enriquecer su contenido. Es así que en su edición de Febrero 5, hacía una denominación que con el tiempo se tornaría, en un clásico en el ambiente de los negocios: *El hombre de Expansión*, que estrenaría el Ing. Andrés Marcelo Sada. Las razones de este nombramiento, entre otras de gran relevancia, se destacaba el hecho de haber sido considerado, uno de los empresarios que en 1974 abogaron pública y abiertamente en favor de la libre empresa, a lo cual vale la pena añadir algunas de las razones de *Expansión*: "...1974 marcó el fin de una era en la economía mundial y el inicio de otra. México no fue excepción a esta tendencia. Estos cambios fundamentales propiciaron el debilitamiento del sector privado no sólo para proteger sus intereses, sino para hacer una efectiva y positiva contribución a la elaboración de la política económica del país.

"Al igual que este fenómeno --destacaba **expansión** -- el Ing. Sada captó este fenómeno. Y ha hecho algo para remediarlo. Durante 1974 él subrayó insistentemente la importancia del sector privado, subrayando los aciertos de este sector como productor de artículos y servicios, y su contribución al desarrollo económico del país."

Por su parte, los lectores encontraban literatura de gran relieve que empezaban a integrar dentro de su esquema intelectual y que les daría pautas y nortes para conocer más a fondo hechos y tendencias culturales, políticas y sociales del momento. De gran impacto fueron las lecturas de *Concierto Barroco* de Alejo Carpentier, *Ciudad Real* de Rosario Castellanos, *La Sucesión Presidencial* de Daniel Cosío Villegas, *El Otoño del Patriarca* de Gabriel García Márquez, *Apocalípticos e Integrados* a la Cultura de Umberto Eco, *El Libro de Arena* de Jorge Luis Borges y *Palabras Mayores* de Luis Spota.

Harvard tras la pista del mercado mexicano

Harvard Business Review en español adquiría fuerza en México. Se tornaban en clásicos para ejecutivos y empresarios que querían profundizar en temas de vanguardia en materia de negocios. *Publicaciones Ejecutivas*, lanzaba en este periodo la cuarta y la quinta serie de esta Biblioteca en presentación de fascículos.

La llamada comida mecánica hacía su aparición de manera importante dentro del esquema de prestaciones sociales. Su lema: no incrementar la nómina pero sí el rendimiento del personal a través de este beneficio laboral.

Por su parte la revista *Obras* seguía también acumulando puntos a su favor, añadiendo en cada edición valor editorial para sus lectores y fungiendo como la mejor plataforma de comercialización publicitaria en el ramo de la construcción.

Uno de los asuntos más controvertidos de este año fue la nueva ley de comercio exterior de los Estados Unidos y que afectaba substancialmente a México.

Resultaba tema de análisis la clase media. Su falta de cohesión --argumentaban sus estudiosos-- la presentaban como incapaz de organizarse para presentar un frente político unitario. La clase media es el soporte no sólo de la sociedad sino de la economía y el andar político nacional, por lo mismo este hecho resultaba --y sigue resultando--, un problema grave.

En 1975 este grupo editorial, empezaba hacer gala de anuncios institucionales con su gama de productos *Expansión*, *Obras*, *El Comerciante Moderno*, *Exportación*, *Biblioteca Harvard*, *Análisis Económico*, *Business Trends* y *Anuario de la Economía Mexicana*.

Empezaba a resultar tema de actualidad el de Las Maquiladoras en el sentido de temer por su supervivencia ante la amenaza de la aguda recesión por la que atravesaba Estados Unidos. Lejana estaba la suposición de que este sector podría constituirse en uno de los más fuertes y promisorios de la economía nacional antes de que finalizara el siglo y también uno de los que vivieran la más aguda crisis durante los tres primeros años del dos mil.

En 1975 se celebraba el año internacional de la mujer, un Editorial de **expansión** (abril 16 de 1975) señalaba que más bien parecía el año internacional de México, el país se llenó de visitas como las de la reina Isabel, el presidente de Venezuela, del viceprimer ministro de la República Popular China, por su parte las visitas de la primera dama al Caribe, y del secretario del Patrimonio Nacional a distintos países latinoamericanos, fueron indicativos de esto al igual que de la intensa promoción sobre el Sistema Económico Latinoamericano (SELA) y la Exposición Comercial Mexicana en La Habana. Circunstancia que aprovechó **expansión** para entrevistar al primer ministro de Cuba, Fidel Castro. Sobre todos estos hechos, la revista alertaba con insistencia a los empresarios porque con esta información, estarían en posibilidad de preparar mejores estrategias para incrementar la oferta exportable pero sin descuidar la demanda del mercado interno.

Un informe regional el pretexto para vestirse de couché

Por primera vez se dedicó una edición para un informe regional. Se dedicó al estado de Nuevo León. Este fue un éxito publicitario a tal grado que exigió que esta se editara en su totalidad (136 páginas más forros), en papel couché (las ediciones comúnmente combinaban este papel con el bond).

Con el objeto de conciliar y tratar de estructurar en forma homogénea las tendencias que se observan en el sector privado, se crea en este año lleno de acontecimientos de interés macro y micro económicos, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

Por su parte el gobierno decidía dividir el país en 10 zonas económicas, sobre todo para fomentar el desarrollo regional y la descentralización industrial. Así quedó: 1) *Noroeste* con los estados de Sonora, Sinaloa y los dos de la península de Baja California; 2) *Norte*, Chihuahua y Durango; 3) *Noreste*: Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas; 4) *Centro-Norte*: Zacatecas, Aguascalientes y San Luis Potosí; 5) *Centro-Pacífico*: Jalisco, Colima, Michoacán y Nayarit; 6) *Centro*: Guanajuato, Querétaro, Hidalgo, Puebla y Tlaxcala; 7) *Centro-Golfo*: Veracruz y Tabasco; 8) *Zona Metropolitana de la Ciudad de México* en el que se incluiría Estado de México y Morelos; 9) *Pacífico Sur*: Guerrero, Oaxaca y Chiapas y 10) *Peninsular*: Campeche, Yucatán y Quintana Roo (**expansión** mayo 28, Pág. 53)

En esta época surgió una nueva inquietud entre el gremio de los empresarios: un grupo de Monterrey toma la decisión de crear *La Liga de Empresarios Nacionalistas*. Mientras esto sucedía las Telecomunicaciones ponían al servicio del mercado un sistema sin precedentes: la red pública de facsimil para enviar imágenes de impresos entre seis ciudades del país.

La institución que se acercaría a **expansión** para crear *El Salón del Empresario*, nacía con gran entusiasmo por iniciativa y bajo el patrocinio inicial de la Cámara de Comercio Americana de México: Desarrollo Empresarial Mexicano, A. C. (DESEM).

En noviembre de 1975 nació el antecesor del Informe de Las 500, denominado en esa fase inicial "*Las empresas más Importantes de México*" y aglutinando sólo los datos de 350 empresas industriales, comerciales o de servicios conexos; no incluía instituciones bancarias ni de seguros ni empresas especializadas.

CAPITULO III

EL GRUPO, líder en publicaciones de negocios

1976

Grupo Editorial Expansión celebraba en 1976 con bomba y platillos su décimo aniversario, al igual que la publicación con que se dio a conocer en el mercado mexicano, *Análisis Económico/Business Trends*. El *Anuario de la Economía Mexicana* llegaba a su noveno año y se consolidaba como una herramienta de gran valor estadístico y analítico en el ámbito empresarial. Mientras publicaciones y productos dibujaban su historia.

expansión *, la revista de negocios

expansión cumplía 8 años y con ello apuntaba en su edición de julio de 1976 lo siguiente: "el primer número de la revista quincenal **expansión** abanderó al *Grupo Editorial* con su singular estilo periodístico, este fue un importante paso para la organización: supuso la integración de una infraestructura operativa enfocada al análisis económico con elementos netamente periodísticos, creando así una nueva concepción y un nuevo enfoque de la información sobre la vida económica nacional, descansando sobre elementos de profesionalismo y objetividad y manteniendo un punto de vista no comprometido."

Para entonces sus orgullosos fundadores afirmaban que la revista seguía cumpliendo con los objetivos para los cuales había sido fundada. De hecho en 1970 la Asociación Nacional de la Publicidad la había calificado como la *Revista Técnica del Año*; en 1973 la Business International Corporation, en un estudio para la revista norteamericana *TIME*, señaló a **expansión** como la revista de negocios de mayor lectura en México. Esto, indiscutiblemente, implicaba un compromiso... de la satisfacción de sus lectores depende, sin duda, su futuro. Para ello, "una vez dominado un estilo, una vez detectados los incidentes que son fuente de información y análisis del ejecutivo moderno, viene ahora la etapa del desarrollo integral, de la solidez editorial, del encontrar nuevos caminos, del cubrir cada vez mayores áreas, del proyectar una imagen con esfuerzo propio."

La revista OBRAS se destaca como publicación de nicho

OBRAS llegaba a su cuarto año de vida radiante, optimista y con gran aceptación del mercado. En el editorial de la primera edición de 1976 reconfirmaba: "de nueva cuenta el GRUPO aportó una herramienta que era requerida por un sector vital en el país". No dejaban de causar gran interés los materiales publicados en la sección, *Obra del Mes*. Tal fue el caso de: "*Bajo la sombra de un hongo*" (abril 1976) que describía una casa diseñada para fin de semana que no representará problemas en su arreglo, limpieza e inversión. Su área construida no llega a los 64

metros pero su forma circular le permitía una buena capacidad de alojamiento: sobre la cama matrimonial de cada recámara hay una litera, además está el sofá cama de la estancia que a su vez tiene instalados unos ganchos para colocar dos hamacas. El artículo destacaba los detalles arquitectónicos que no dejaron de llamar la atención de sus atentos lectores.

Otras obras que participaron en esta sección fueron *Los avances de la Nueva Basílica* (junio 1976) y las obras de remozamiento del *Castillo de San Juan de Ulúa* en Veracruz (julio 1976) con motivo de la conmemoración de su 150 aniversario.

Especialmente interesante fue el artículo sobre *la obra, "El Primer Ejemplo del Churrigueresco en México"* que relataba en la edición de septiembre de 1976, la demolición de la antigua Cámara de Diputados del Estado de México y que puso al descubierto la sacristía de la iglesia monacal de San Francisco, pequeño edificio que según el arquitecto Víctor Manuel Villegas --asesor para todos los aspectos artísticos e históricos de las obras de los portales-- cobijó los retablos y el guardacálices, primer ejemplo del arte churrigueresco." También fue un tema de esta sección la construcción de *El Colegio de México* (octubre 1976).

Se presentaba como tema de interés para los lectores de *OBRAS* "Los Recursos Humanos en la Construcción", estudio que fue desarrollado en exclusiva para la revista.

La revista EXPORTACIÓN*, para emprendedores de comercio externo

En 1976, en esa marcha acelerada por seguir satisfaciendo las nuevas y crecientes necesidades del mercado, nacía la publicación especializada *Exportación*. Esta se presentaba como un exhaustivo manual de análisis, referencias técnicas legales, estadísticas, aspectos de financiamiento y sugerencias específicas para las empresas integrantes de uno de los sectores más comprometidos en el desarrollo: el externo. La razón que dio lugar al nacimiento de esta publicación fue que en este sector --junto con el del campo-- es en donde se estaba jugando el futuro de la nación.

Los Forums y las conferencias seguían su marcha con éxito presentando a especialistas de renombre internacional como Ralph Hirschowitz, Curtis W. Symonds, Theodore Levitt y Michael Kami.

Fuera de Serie, algo especial para el lector

Una vez que salieron al mercado empezaron a convertirse en ediciones muy solicitadas sobre todo por temas de actualidad que en su momento no fue fácil adquirir y que **expansión** continuaba haciendo llegar a sus lectores como un valor agregado. Tal fue el caso de: "La Mercadotecnia para el Desarrollo de los

Negocios" de Theodore Levitt (en 1975) y "La Falacia de las Motivaciones" de Harry Levinson (en 1976).

En el editorial del número de aniversario del *Grupo Editorial* (21 de julio de 1976) **expansión** anotaba: "en una década marcada esencialmente por los sellos del desarrollo de la comunicación y de la prevalecencia de los factores económicos, el *Grupo Editorial Expansión* ha conjuntado ambos elementos, ofreciendo al ejecutivo mexicano, un auténtico paquete de información para el mejor desempeño de sus actividad. El dinamismo que ha podido imprimirle a su desarrollo es lo más característico de su operación; asimismo gracias a la creación de un nuevo y particular estilo ha conformado su concepción editorial."

Programa internacional de actualización, para ejecutivos

El hacer del *Grupo* se subía continuamente al carro de la innovación y la oferta de nuevos servicios. Al tiempo que celebraba sus diez años, anunciaba un nuevo producto pero que había ideado en alianza con McGraw Hill: *El Programa Internacional de Actualización Gerencial*. Éste consistía en la preselección cuidadosa de títulos realizados por expertos pero que ahora el *Grupo*, pensando que el ejecutivo estaba expuesto a la urgencia de adquirir conocimientos a través de libros que difícilmente tendría tiempo para leer, los ponía a su alcance en forma de compendios. De esta manera el ejecutivo podría mantenerse al tanto de los más reciente en lo referente a técnicas de su competencia.

En la edición de septiembre 29 de 1976 **expansión** consolida su aportación informativa para el empresario, iniciada el año anterior, ampliaba a 400 las empresas registradas, incluyendo adicionalmente los 50 bancos, las 50 financieras y las 50 hipotecarias principales del país en su Informe sobre Las Empresas más Importantes de México.

Perfil del ejecutivo mexicano en el '76

Un tema de análisis que especialmente llamó la atención fue el referente al perfil del ejecutivo mexicano. En la edición de noviembre de 1976 **expansión** apuntaba que el ejecutivo de primer nivel en México (director) es un hombre de 47 años de edad; ingeniero, contador o administrador de empresas, graduado y, probablemente, con un título de post-grado (sólo en un 28% de los casos). Ha permanecido en su empresa durante 14 años y tiene aproximadamente seis años ejerciendo este puesto. Normalmente trabaja 52 semanas al año. Este perfil ha cambiado y anota muchas otras características.

Es muy interesante destacar que a nivel de negocio, *Grupo Editorial Expansión* incursionó en diversas actividades enfocadas siempre a cubrir las necesidades de información del momento del mercado ejecutivo. No todas las publicaciones ni los productos pudieron resistir el paso del tiempo: la dinámica de los acontecimiento fueron marcando su vida o muerte. Lo que si fue evidente es que en la mayoría de

los casos cada publicación y cada producto fue exitoso en su momento. De estos productos viven y siguen siendo de gran aceptación, no sólo por lo que contienen en la misión para la cual fueron creados sino porque cambiaron al ritmo de los hechos: como revistas, **expansión** y *Obras. Análisis Económico/Business Trends*, se transformó a tal grado que desapareció pero dio vida en mayo de 1987 a una publicación renovada y que se adaptó al nuevo orden de los acontecimientos: *Tendencias Económicas y Financieras*. Más adelante nacerían otras publicaciones como *IDC-Información Dinámica de Consulta*, *Mexican Forecast y Manufactura*, y otros productos que también tuvieron un corto ciclo de vida.

20 años de éxito editorial

(1977)

Al iniciar con 1977, se iniciaba la historia de la segunda década de *Grupo Editorial Expansión*.

Mientras, aún se dejaban sentir los sinsabores de los tambaleos del peso en septiembre de 1976, y que resultaron como apunta José Agustín en su *Tragicomedia Mexicana 2*: "En tanto, el peso dejó de flotar y la paridad, después de dos décadas de no moverse de 12.50, se fijó en 19.70 "a la compra" y 19.90 "a la venta", pues no satisfechos con las ganancias que la devaluación les había generado, los financieros inauguraron en México el abuso de ganar 20 centavos más con cada transacción de dólares. En todo caso, la devaluación era del 58 por ciento. Las presiones devaluatorias, no obstante continuaron, y en octubre el dólar llegó a valer 26.50, lo que obligó a ponerlo a flotar nuevamente hasta que se estabilizó entre 22 y 23 pesos.

Con esta herencia habían de iniciarse la oleada de tropiezos y con ellos la incertidumbre e inestabilidad de la economía mexicana y los relatos del año 1977 que también depararon nuevas sorpresas.

Los golpes propinados por la economía, a las empresas y en general a los bolsillos de la población, hacían que las acciones emprendidas por **expansión** Análisis Económico, *Obras* y las Conferencias y Foros, adquirieran más fuerza como orientadores de los tomadores de decisiones.

Así, en el '77 se continuaban impulsando los foros. Ahora era turno de la Séptima Conferencia de Alta Administración pero que se llevaría a cabo no sólo en el Distrito Federal, sino también y por primera vez en suelo regiomontano, incluyendo como parte del programa un estudio de caso al estilo de la *Universidad de Harvard*.

Por esta época surgía como un tema de actualidad en todo el mundo, en especial en Estados Unidos "las razones por las cuales las revistas se estaban volviendo más fuertes como medios de comunicación". Mientras *Editorial Diana*

aprovechaba la coyuntura de los tropiezos del peso para lanzar y anunciar en las páginas de la revista el libro de la Devaluación en México de Luis Pazos.

En 1977 Fandeli celebraba su 50 aniversario y Vitro-Fibras y Mex-Par, por su parte cumplían 20 años de vida. Estos acontecimientos los celebraban con pautas publicitarias en la páginas de **expansión**.

expansión sí funciona

Este *Grupo Editorial* iniciaba una segunda década publicitando con mayor agresividad cada una de sus publicaciones en las páginas de **expansión** Especial impacto causaron los testimoniales por parte de clientes como la empresa de equipos fotográficos, Turicia, S. A. que aseguraban: "cartas y telefonazos comprueban que *Expansión* sí funciona". Editorial Diana, por su parte, testimoniaba la influencia de *Expansión* entre los hombres de negocios: "logramos colocar 100,000 ejemplares del libro de Pazos en tan sólo 8 semanas." La empresa Basic Four anotaba: "Gracias a *Expansión* logramos prospectos efectivos".

Entre los temas de actualidad surgían los referentes a la medicina del trabajo y a estrategias inflacionarias y que incluso se promovió como tópicos de un seminario. y al cual se invitó a Michael J. Kami, experto en la materia, para abordar el tema de Planeación Estratégica para la Alta Dirección.

Es importante destacar que esta revista de negocios siempre reservó espacio para la promoción de acciones de beneficio social. Así encontramos que entre las primeras instituciones que serían beneficiadas con este esfuerzo fueron los Centros de Integración Juvenil.

Para entonces ya se comercializaban 8 tomos de la *Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas* y se anunciaba que **expansión** iniciaría una nueva época.

Así apuntaba su editor, Arturo Villanueva, en el editorial de esta revista de negocios del 27 de abril de 1977:

"Hay quienes afirman que **expansión** es la mejor revista de economía y negocios del país. Otros, bastante más exagerados, aseguran que es la mejor. Nosotros sólo creemos tener, ni más ni menos que un medio de comunicación objetivo, que tras ocho años de captar, analizar y emitir información de economía, finanzas y actividad empresarial tanto pública como privada, ofrece ahora a sus lectores el resultado de esa experiencia.

"Su formato original cambia radicalmente a partir de esta edición al incluir una serie de nuevas secciones que --con carácter permanente-- permiten conjuntar lo que fue el objeto original: la publicación periódica de un paquete integral de

información que ofrezca al lector elementos suficientes para delimitar el entorno económico --político - financiero-- dentro del que se desenvuelve su actividad.

“Es así que a partir de este número, aparecerán permanentemente en **expansión** las secciones: *Momento Económico, Mercado de Valores, Panorama Industrial, Quincenario, Libros-cine-arte* y *Punto de Vista*.

“También por primera vez, la revista incluye, en la sección Ensayo, artículos que aparecerán firmados por sus autores, siempre connotados especialistas en diversas áreas. Este número se iniciaba con el ensayo Selección de Tecnología.

“De esta manera confiamos en poder satisfacer a nuestros lectores con un esfuerzo adicional que implica, al mismo tiempo, una mayor responsabilidad. Ojalá y podamos conocer, cualquiera que sea, el punto de vista de ustedes sobre estos cambios. Sólo así podemos aspirar al éxito. Después de todo la comunicación tiene que darse en dos sentidos.”

La dinámica de *Grupo Editorial Expansión* se marcaba por un hacer acelerado. Así se preparaba el tercer evento empresarial para mayo de ese año con el tema “La creatividad en la Dirección de Ventas, un factor decisivo en la conquista del mercado” a cargo del Dr. Robert T. Davis.

Por su parte, *Obras* no se quedaba atrás. En su quinto año de vida se preparaba para presentar su primera edición especial dedicada a las 20 obras más representativas en cuanto a arquitectura, ingeniería y diseño, y que podría ser utilizado como un libro de consulta sobre la evolución de la arquitectura y la ingeniería en México en los últimos 5 años.

Los libros del momento eran *Vuelta y Postdata* de Octavio Paz, *El Secreto más Grande del Mundo* de Og Mandino, *La Comunicación Cósmica* de Carl Sagan, *El Reino de Este Mundo* de Alejo Carpentier, *Las muertas* de Jorge Ibarguengoitia, *Las Fórmulas* de Peter, *El libro de la Imaginación* de Edmundo Valadés.

En cine las obras del momento en pantalla fueron *Barry Lyndon*, *Fuga en el siglo 23*, *Maratón de la muerte*, *King Kong*, *Cuartelazo*, *Rocky*, *Las Mil y una Noches*, *Harry el Sucio*, y *Crimen por Muerte*, *Ana y los Lobos*, *Aeropuerto 77* y *New York, New York*. Los hits del teatro fueron *El año próximo... a la misma hora*, *Equus* y *Mi Bella Dama*.

En cuanto a temas del medio ambiente resultaba ya una seria preocupación el agua. Este problema incluso fue parte de una campaña publicitaria sobre “La gota de agua que quita el sueño”.

Surgía con gran éxito un nuevo medio: el *Directorio Azul* por calles que en su momento vino a satisfacer una necesidad sobre todo para quienes vivían de

recorrer las calles de la ciudad de México para colocar y ofrecer sus productos y servicios.

Fue tema de un informe especial de **expansión**, la presencia femenina que se hacía ya manifiesta y notable en una sociedad marcada por signos masculinos. El número del 6 de julio de **expansión** hacía acto de gala al incluir como esfuerzo publicitario un folleto de 10 páginas a todo color... esto sin duda se presentaba como un acierto comercial muy importante por lo que significó en su momento, tanto la venta de esta idea como la penetración que este esfuerzo publicitario.

Se presentaba igualmente como un fenómeno comercial por penetración de producto el yoghurt, sobre todo por los mitos y leyendas que se tejieron alrededor del mismo: se decía que el yoghurt curaba cualquier mal y ayudaba a adelgazar, también se decía que despertaba la conciencia de nutrición de quien lo consumía... es el alimento que bien puede satisfacer el anhelo de la longevidad. Así alrededor de este producto **expansión** desarrollaba un informe especial que buscaba informar para que "no le digan, que no le cuenten", independientemente del fenómeno comercial que este producto significó.

Finalmente, para su edición del 31 de agosto de 1977, **expansión** --a costa de "picar piedra"-- lograba finalmente consolidar su informe de *Las 500 empresas más importantes en México*, hoy un clásico de los negocios.

Es importante destacar que **expansión** resultó una labor de muchos años de trabajar con las empresas el lograr que éstas hayan visto su participación en las encuestas de *Las 500*, como propias herramientas de trabajo. Finalmente, del resultado de las mismas ellos pueden tener a la mano una serie de datos para ver consolidada su planeación, estudios de análisis y su conocimiento del mercado, entre otros.

Al lograr *Las 500*, en el editorial de la publicación destacaba: "el lector con seguridad notará a primera vista la ausencia evidente de varias compañías de renombre en los medios comerciales e industriales. Se hace preciso a los editores hacer constar aquí que tal ausencia se ha debido desafortunadamente, más que a defectos en el proceso de captación, a la negativa expresa de esas empresas en proporcionar la información solicitada. Es de esperar que las empresas, que no han atendido esta encuesta, caigan en la cuenta que la cada vez mayor difusión de este informe, puede afectarlas en su imagen dentro del medio nacional relacionado con los negocios."

Por esta época se señalaban como vicios para unos y negocios con grandes ganancias para otros, los consumos de cigarros y del licor.

Mientras todo esto sucedía, Manuel Becerra Acosta encabezó a un grupo de ex -colaboradores de *Excélsior*, que no se habían integrado a *Proceso*, para dar a luz en noviembre de 1977 a un medio de comunicación impreso: *Uno más Uno*.

El *Excélsior*, encabezado por Regino Díaz Redondo, se anotó un éxito con las columnas *Red Privada* de Manuel Buendía y *Los Intocables* de José Luis Mejía. Otros colaboradores que hicieron un temible uno-dos fueron Margarita Michelena y Mauricio González de la Garza.

El Hombre de expansión

(1978)

Fue un año para recordar 1978. La ciudad de México --apunta José Agustín en *Tragicomedia Mexicana 2*-- ya desmesurada y caótica para entonces recibió en buena medida la atención del gobierno. Se echaron a andar nuevamente las obras del metro: en agosto fue posible inaugurar el tramo entre Tlatelolco y el Monumento a la Raza que conformó la línea 3. Por su parte el entonces regente de la ciudad de México, Carlos Hank González, inició las obras de los criticadísimos ejes viales.

Fue también al iniciarse 1978 que obreros electricistas descubrieron, a un lado del Templo Mayor, a la Coyolxauhqui --hija de Coatlicue y hermana del gran Huitzilopochtli--.

Esta revista de negocios, por su parte inició el año con su denominación de *El Hombre de Expansión* que ese año correspondería al entonces secretario de Comercio, Fernando Solana. En esa época nació Boletrónico --considerado como antecesor de Ticketmaster-- y causaban polémica los productos de marca libre. Mientras todo esto sucedía, *Grupo Editorial Expansión* seguía una marcha agresiva y dinámica como empresa líder en publicaciones de negocios.

Nuevos productos y acciones relevantes de Grupo Editorial Expansión en 1978

- El estudio "*Cómo manejar una empresa en una economía inflacionaria: 10 reglas básicas para el ejecutivo*".
- La obra en dos volúmenes: "*El financiamiento en México y cómo negociarlo*".
- La información de *Las 500* de 1977 era utilizada por Chrysler de México como testimonial para su anuncio "Hemos crecido tanto...", publicado en dos páginas enfrentadas en la edición de marzo 29.
- Se publica la quinta edición *Fuera de Serie* dedicada a "*Cómo planificar y presupuestar con base cero*".
- En la edición de junio, *Obras* estrenó la sección "Maquinaria Pesada".
- A cargo del entonces director editorial Carlos Sánchez Lara, se inició cada martes a las ocho de la noche, la transmisión del programa radiofónico "Panorama Económico" por Radio Red.

- En junio 15 y 16 se realizó la treceava conferencia de alta administración “*La orientación de la empresa hacia el mercado*”, a cargo de Dr. Yoram Wind de Wharton School University of Pennsylvania.
- Se presentó como tema central de **expansión** de julio 5, la nueva sección anual “*Encuesta de Salarios Ejecutivos*”, hoy un clásico que ha trascendido las páginas de Expansión para dar lugar no sólo a un informe, sino a un producto que goza en la actualidad de una demanda importante: “*Remuneraciones Ejecutivas*”. En esta misma edición se inició de forma regular la sección “*Cartas al Editor*”.
- El éxito en la venta del estudio “*Cómo manejar la tasa sobre utilidades excedentes*” agotada en su primera edición, daba lugar a una reimpresión.
- Los editores de *Obras* lanzaban, una herramienta de trabajo que urgía al mercado: “*La obra pública en México, procedimientos y análisis de la contratación*”.
- El informe de *Las 500* llegaba a su cuarto año de vida --tarea iniciada con 350 empresas, seguida en 1976 con 400 y con 500 a partir de 1977-- con 224 páginas.
- Se lanzó una nueva publicación --22,000 ejemplares-- para los mercados estadounidense, canadiense, europeo y japonés: “*México Travel Decisions*”, *The Professional Travel Planner's Guide to Mexico*.
- Se lanzaron en edición limitada, los tres primeros tomos de *La Colección Dartnell* con los temas: “*Enriquecimiento del Trabajo*”, “*Dirección de Ventas*” y “*Ausentismo Laboral*”.
- Para entonces ya se ponían al alcance de los lectores 11 series de *La Biblioteca Harvard de Administración de Empresas* en fascículos (es decir, 220 artículos).
- Se editó en México el primer análisis completo en dos tomos sobre “*Cómo Beneficiar su Exportación con el Sistema Generalizado de Preferencias*”.
- Se celebró el V Foro de Expansión sobre “*Las Pautas Socio-Económicas y Políticas de México*”.
- Fueron temas especialmente apreciados por los lectores: “*Los meros meros de la Economía*” y el “*Diccionario Político: Los Verbos de la Grilla*”.

Los periódicos en las páginas de expansión

1979

Para 1979 ya se iniciaba como redactor de **expansión** Ricardo Medina, hoy columnista de “*Al fin y al cabo*” en Expansión (también colaborador de TV Azteca y de El Economista). Se creó una nueva área que se dedicaría a la elaboración de productos especiales como *Biblioteca Harvard* (que se armó en tres presentaciones), carpetas sobre temas candentes, *Journal of Marketing*, materiales de apoyo para el Área de Conferencias, la selección de temas para la integración de la *Colección Dartnell I* (para la cual formó un equipo de traductores profesionales), *Journal of Marketing*, *PASE*, y ediciones *Fuera de Serie*, entre otros.

Mientras esto sucedía **expansión** se lanzaba a la elaboración de un informe especial que causaría polémica y que sería tema de portada: El Periodismo en México.

En el plano internacional, la chispa de la vida de *Coca-Cola* hacía su entrada triunfal a Moscú. Al respecto **expansión** destacaba en la edición de marzo 7, 1979 que Cada 24 horas, 214 millones en 153 países pide --en bares, hoteles, restaurantes, balnearios, clubes, aviones, estudios, trenes, puestos callejeros, etc. una botella de *Coca-Cola*. Con eso permiten que la productora de refrescos más grande del mundo alcance cifras de venta que, en 1977, treparon hasta los \$3,359 millones de dólares, y le permitieron ubicarse en el puesto número 61 entre las 500 empresas más importantes de los Estados Unidos. Lejos no estaba la fecha en que se iniciaría la guerra de las colas.

Los reconocimientos internacionales a la obra de *Octavio Paz* empezaban a adquirir una fuerza importante: en este año *Paz* se hacía acreedor a "*El Gran Águila de Oro*" en el Festival Internacional del libro en Niza, Francia (**expansión**, abril 18, 1979).

En su sección *Punto de Vista* **expansión** reseñaba los textos de *Gabriel Zaid* enfocados al sector empresarial en su libro "El Progreso Improductivo" bajo el título "La Destrucción de los Empresarios". Otros temas importantes de esta Sección fueron "Las minicomputadoras: ¿una solución económica?" y "Las posibilidades de Japón en México".

En el editorial de septiembre 5 de 1977 se anotaba: "No se trata de esgrimir autoelogios, pero sí de reiterar que en **expansión** tienen cabida todas las expresiones del quehacer económico nacional, tanto del sector público como del privado. Y sí conviene anotar que a la hora de la decisión de las ediciones, se tiene en cuenta más que la personalidad de los entrevistados, el contenido mismo de sus expresiones. En un medio en el que se supone --como es vox populi-- que los artículos en muchos medios de comunicación tienen precio; en un medio en el que muchos entrevistados temen en cierto modo la labor del periodista, nosotros creemos ser, humilde pero orgullosamente, una de las sanas excepciones."

En materiales de fondo **expansión** publicaba un exclusivo de *Harvard Business Review* de Peter Drucker sobre "La Decisión Efectiva".

Hechos relevantes de expansión en 1979:

- XVI conferencia de Alta Administración a cargo del Dr. Yoram Wind de The Wharton School of Business Administration (editor del *Journal of Marketing*) con el tema "La Auditoría en la Mercadotecnia: Estrategias y Práctica".
- Continuaba publicándose la revista *Exportación*.

- Se lanza al mercado un nuevo producto: *la Agenda expansión* como el nuevo sistema para la organización de tiempo y actividades a niveles de alta dirección.
- Continúa su éxito ya en 14a. edición en Anuario de la Economía Mexicana.
- Se incluye por primer vez, como servicio al lector, en la última edición del año, el índice por sección y edición.
- La XVIII Conferencia de Alta Administración anunciada como el curso estrella de Stanford en México "El Arte y la Técnica de Negociar con Éxito" a cargo del Dr. Richard Tanner Pascale.

Otros hechos relevantes:

- Se presentaba como noticia el lanzamiento de 1,800 semáforos automatizados (controlados por sólo 6 personas) que controlaría la circulación del llamado circuito interior.
- En este año se otorgaba el premio Nobel de la Paz a la madre Teresa de Calcuta a sus 69 años.

Trascendencia de los negocios a través de expansión

1980

Seguía el desfile de hombres de negocios que irían delineando la historia de de **expansión**. Tal fue el caso de Agustín F. Legorreta, director del Banco Nacional de México quien precisamente fue seleccionado en 1980 por los editores que conformaban la revista como el *Hombre de expansión*.

Algunos de esos editores también formarían parte importante de la historia, mientras apenas iniciaban su trayectoria como redactores. Tal fue el caso de Charles Oppenheim quien con el tiempo sería del editor de **expansión** hasta 1993 mientras Ricardo Medina daba un salto al equipo editorial de *Análisis Económico*.

expansión lanzaba con fuerza su campaña de suscriptores. Su argumento para captar anunciantes destacaba en su cierre publicitario: **expansión** alcanza a más de 50,000 lectores como el hombre que ha sabido escalar la organización.... el que busca lo mejor y que se preocupa por conocer a fondo los negocios, la administración y la economía de México... el hombre que tiene gusto por las cosas buenas... que le interesan el arte, la música, la literatura, los buenos vinos y los lugares selectos.... el que reconoce el potencial de los demás y es reconocido por ello... este hombre es quien entonces leía y sigue leyendo **expansión**.

Grupo Editorial Expansión seguía fortaleciendo como buen guerrero los diferentes flancos que la continuarían posicionando como empresa líder en apoyar a los hombres de negocios y ejecutivos, en su hacer cotidiano. Así celebró tres conferencia magnas de Alta Administración: "Cómo obtener el rendimiento máximo de su equipo gerencial" a cargo del Dr. Thomas Connellan (Universidad de Michigan); "Cómo diagnosticar una mala administración en su negocio" por el

Dr. Ichak Adizes; y "Conozca las estrategias para la diversificación de su empresa" por el experto de la Universidad de Harvard, Dr. William K. Hall.

La comercialización de la *Biblioteca Harvard en Series*, seguía viento en popa, al tiempo que se seguían en las páginas de la propia **expansión** traducciones de *Harvard Business Review*; tal fue el caso de los temas: "Cómo administrar las crisis en el procesamiento de datos", "La creatividad no es suficiente" de Theodore Levitt.

Salen al mercado: la primera serie de "*Journal of Marketing*" de la *American Marketing Association of Marketing*"; y el 7o. número *Fuera de Serie* de **expansión** dedicado al Análisis de la Estructura del Mercado. (*Un Fuera de Serie* es una Selección anual de una publicación en exclusiva de un libro que resulta un verdadero *Best Seller* en algún área de la Administración; esta edición es patrocinada por empresas que se interesan en apoyar el tema de la edición).

Entre los temas de actualidad que no faltaron en las páginas de **expansión** fueron todos aquellos referentes a la industria editorial.

Por su parte la revista *Obras*, presentaba en su edición de septiembre un informe dedicado a Constructoras, ganando con ello un número de 160 páginas que llegó a concentrar 84 anunciantes... ¡todo un *hit!*

expansión en el editorial de su número cumbre dedicado a *Las 500*, por primera vez hacía referencia a un participación récord por parte de anunciantes, circunstancia que generó una edición de 364 páginas lo cual obligó --según comentarían los propios editores--, a una codificación que ese año debió hacerse mediante el uso de la computadora... de muchas páginas más de material editorial que equivalieron a prácticamente seis ediciones y media de las ediciones consideradas de tamaño normal (56 páginas). Anáhuac, Nec, Aeroméxico, SquareD, Serfin, Hoechst, Kodak, BASF, Loctite, Cementos Tolteca. Diner's, Hewlett Packard, Apasco, Nacobre, Air France, Olivetti, Olympia, Robert's, Banamex, Digital, Carnet, Ericsson, Nafinsa, Probursa, fueron algunos de los anunciantes que empezaron a hacer tradición anunciándose en las páginas de **expansión**.

El crecimiento viento en popa

1981

"Es indudable que hay sectores de la economía que reclaman, desde hace tiempo, una devaluación del peso". Al menos este era uno de los conceptos que en la página de "*Momento Económico de expansión*" se anotaban, sin imaginar que un año más tarde, se viviría --como una constante hasta nuestros días-- el deterioro de la economía nacional: la crisis.

En medio de este ambiente *Grupo Editorial Expansión* seguía adquiriendo fuerza en su hacer editorial especializado en negocios. Así iniciaba 1981 con una edición de 132 páginas --muy buenas para iniciar el año sobre todo por la llamada "cuesta de enero"--, gracias a la demanda de anunciantes, atraídos por la penetración que significaría la denominación de *El Hombre de Expansión*. Se hizo acreedor a este reconocimiento un director general que echaba a andar una iniciativa, de la cual se derivarían en cascada otras y que empezaría a traducirse en beneficio importante para la muy abigarrada, contaminada y llena de problemas, ciudad de México: Agustín F. Legorreta. Su programa de descentralización -- que habría de influir en otras empresas--, y que se traducía en el traslado de la sede de *Banamex* y sus oficinas centrales a la ciudad de Querétaro.

Suscripción por computadora

Mientras estos acontecimientos sucedían, se presentaba una nueva modalidad comercial para los suscriptores: a través de un cupón que destacaba "suscríbese por computadora a un periodismo diferente: **expansión**", en el diseño el cupón se utilizaba como una innovación, un formato a base de casillas --al estilo que en aquel entonces lo requería la propia forma de codificación de una computadora--. Al suscribirse a **expansión** se obtenía como valor agregado, una edición *Fuera de Serie* y un ejemplar del estudio "Cómo manejar una empresa en una economía inflacionaria" y algo más... participar en el sorteo de un automóvil Mustang 81. Todavía para esta época, la única forma de pago era en efectivo o con cheque, aún no existía la facilidad de suscribirse con tarjeta de crédito.

En la sección de *Punto de Vista*, se empezó a contar con las muy valiosas colaboraciones --como columnistas-- de Empresarios, algunos de ellos trascenderían con su labor en el país por lo cual serían merecedores a ser parte del *Salón del Empresario*, homenaje que la revista **expansión** y *Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM)*, empezaría a rendir a la labor y legado a la sociedad de los más destacados hombres de negocios en México. Tal fue el caso específico de don Lorenzo Servitje --presidente de la *Organización Bimbo Marinela* y consejero del *Banco de México* en 1981 --.

Siguen su carrera los productos del Grupo

Por su parte *Análisis Económico/Business Trends* llegaba con éxito a sus 15 años de vida.

Para este año uno de los productos que creció substancialmente fue *La Colección Ejecutiva Expansión*. Esta ofrecía lo mejor del *know how* internacional para los ejecutivos en trece tomos que abordaban temas como *Técnicas de Mercadotecnia, Evaluación de Personal, Actualización Gerencial, Gerencia por Objetivos, Ausentismo Laboral, Administración del Tiempo, Cómo supervisar vendedores en un mercado competitivo, Diseño y Administración de Territorios de Ventas, Enriquecimiento del Trabajo, Dirección Dinámica de Ventas, Técnicas de*

Selección de Personal, Simplificación de Papeleo y la Dinámica del Ejecutivo Emprendedor. Por otro lado *Journal of Marketing* continuaba su crecimiento presentando 20 nuevos temas de la más avanzadas técnicas mercadológicas a través de sus páginas.

Los anunciantes y sus promesas

Por ser las instituciones de educación superior el espacio en donde se preparan los futuros ejecutivos y empresarios, siempre resultó un tema de gran interés en las páginas de **expansión** la Universidad del mañana, lo mismo que esa inquietud creciente y constante por parte de las empresas --en su afán de ser cada vez más competitivas-- por allegarse lo mejor en tecnología para mejorar sus procesos administrativos y contables.

Por otro lado, hacía su presentación en el mercado la *Apple Computer* con una promesa: "todo negocio ya puede tener su propia computadora con una mínima inversión". En ese entonces, *IBM* estaba aún ajena de imaginar que una organización como *Apple* pudiera resultar una amenaza --y con ella todas las firmas de PC's-- a su estabilidad como negocio. *IBM* continuaba como líder en la batalla a su manera, percibiendo al mercado muy a su estilo; para ello continuaba manteniendo su historial de anunciarse en las páginas de la revista con publicidad preocupada por enfocarse a la pequeña empresa. Tal era el caso del anuncio "La *IBM 5120* es una computadora de bajo costo y alto rendimiento, diseñada para resolver los grandes problemas de tiempo de la empresa pequeña".

Las máquinas eléctricas continuaban siendo parte de una demanda importante por parte de las empresas. Este era el caso de las marcas *Hermes* --máquinas eléctricas--. Mientras tanto otras marcas daban pasos de vanguardia como *Olivetti* --con *avanzada tecnología electrónica*--, *Nashua* y *Xerox* --con *copiadoras*, *Digital Equipment* como líder mundial en minicomputadoras, *Sony* con video grabadoras, *Ericsson* con alta tecnología en telecomunicaciones, *Hewlett Packard* con su HP 250 que presumía ofrecer la mejor elección en computación para negocios en México. *Electrónica Integral*, por su parte, lanzaba el sistema de conmutación electrónica digital que presumía ofrecer lo más avanzado del mundo en su especialidad como el multilínea inteligente *IWATSU*, *NEC* --se destacaba-- "le permite aprovechar la información digital al máximo. Videoboutique con la fonocomputadora y calculadora AD 200 de ofrecía como máxima innovación en la solución de problemas "marca el teléfono por usted y si el número está ocupado...¡insiste!". *Kodak* y su servicio de microfilmación para elevar la eficiencia en el manejo de información. También encontraban un magnifico espacio para anunciarse los comerciantes de artículos sofisticados y de lujo como las joyas de *Alfred Diseños*, el *cognac Courvoisier*, y algunos concursos como los que promovía *INDETEL* para promover la participación en el premio anual de Telecomunicación y Electrónica.

Por su parte el *Consejo Nacional de la Publicidad* ante el despilfarro del agua, se preocupó por lanzar una campaña de sensibilización ciudadana en la que participó como protagonista de los anuncios, el cronista de México a través de la canción popular, Chava Flores quién destacaba "¿A qué le tiramos cuando tiramos el agua?: "Usted sabe el esfuerzo que hay que hacer para que el agua llegue a nuestras casas? Primero, almacenarla en presas o sacarla del suelo haciendo

perforaciones que a veces tienen más de 1000 metros de profundidad. Y como si fuera poco, todavía hay que enviarla a las ciudades, donde cada día somos más y hay que repartirla entre más gente."

Los temas de expansión

Por ser las instituciones de educación superior el espacio en donde se preparan los futuros ejecutivos y empresarios, siempre resultó un tema de gran interés en las páginas de **expansión** la Universidad del mañana, lo mismo que esa inquietud creciente y constante por parte de las empresas –en su afán de ser cada vez más competitivas-- por allegarse lo mejor en tecnología para mejorar sus procesos administrativos y contables.

El tema del GATT despertaría inquietudes, dudas y mucha incertidumbre. De aquí el auge que adquiriría el libro de Luis Malpica de Lamadrid dedicado a "¿Qué es el GATT?" y que los editores de **expansión** recomendaron ampliamente.

Los ochenta fue el periodo de la Bancas Múltiples. *Multibanco Comermex* a la batuta, ofrecía como ventaja competitiva los cajeros automáticos sin horario.

Por su parte los despachos sacaban provecho también de la tecnología para desarrollar sistemas integrales que prometían cubrir todas las necesidades de información y control de una empresa.

Las 500 de expansión

Fue en 1981 cuando se lanza al mercado en dos tomos (240 páginas), como un estudio especial, "La estructura de las 500 empresas más importantes de México". Con parámetros evolutivos y metodologías de aplicación práctica en lo que respecta a la administración y estrategia empresarial, este estudio abría una nueva posibilidad: poner al alcance de los tomadores de decisiones en nuestro país, un punto de partida para la exploración de nuevas alternativas en el ambiente empresarial.

Una modalidad muy interesante y que acercó mucho a **expansión** a los acontecimientos del entorno y del mundo de los negocios fue el llamado que hizo a sus lectores "para ampliar lo más posible sus fuentes de información. Así destacaba: "**expansión** hace un atento llamado a todos sus lectores, especialmente a aquellos que cuenten con información que crean puede ser interesante para su publicación, o bien a aquellos que estén en posibilidad de proporcionar datos importantes sobre temas económicos y empresariales."

¿Cómo era el Ejecutivo de los 80?

Un informe especialmente interesante realizado en 1981 por el Instituto Tecnológico de Estudios de Monterrey (ITESM) fue el referente a "quién y cómo

es el ejecutivo mexicano" en la década de los 80 y para el cual la revista de negocios daría un espacio editorial. Sobre este estudio vale la pena comentar lo siguiente:

El ejecutivo mexicano de los 80 tenía 40 años en promedio. Su infancia la transcurrió en una ciudad de tamaño mediano al norte de la República Mexicana. Su padre se dedicaba a administrar un negocio propio y su madre se entregaba al cuidado del hogar y de los hijos. Cuando cumplió los 15 años se trasladó a la ciudad de México en donde terminó sus estudios preuniversitarios.

Cursó estudios profesionales en el área económica administrativa (51%) o en ingeniería (36%). Obtuvo el título de licenciatura (86%) en una institución de educación superior nacional (90%) —en el extranjero sólo el 10%—. Estas instituciones fueron de carácter privado para el 54% y público para el 46%. El 30% tiene maestría y sólo el 3% doctorado.

En el transcurso de la mayor parte de su vida profesional ha trabajado en áreas de contabilidad y de finanzas (22%), mercadotecnia-ventas (20%) o administración general (18%), aunque últimamente sus actividades se han ido enfocando hacia la administración general en el más alto nivel.

Durante aproximadamente 9 años ha prestado sus servicios en la misma compañía —desde que se graduó sólo ha cambiado 3 veces de empleo—. Sus ingresos anuales por concepto son superiores a un millón de pesos —y cerca del 15%. Superior a los dos millones—. Su jornada de trabajo es de más de 50 horas semanales e invierte 19% de este tiempo en viajes de negocios. En los últimos doce meses sólo ha tomado dos semanas de vacaciones. Pese a todo lo anterior, al contemplar su posición dentro del organigrama operativo, el 94% aspira un puesto mejor.

La mayoría profesa la religión católica (93%) aunque casi la mitad (48%) no le atribuye mucha importancia. Siempre vota (76%) pero no tiene ideas moderadas (65%) y no pertenece a ningún partido (82%). Cree que dedica tiempo suficiente a su esposa y a sus tres hijos —el 92% se ha casado sólo una vez—, no toma tranquilizantes, fuma, ingiere café, te y bebidas alcohólicas en cantidades moderadas-

Concluye con éxito lo alcanzado por mérito propio gracias a su responsabilidad, creatividad y resultados de su empeño. Considera que sus antecedentes profesionales le han sido muy valiosos y le gustaría jubilarse antes de los 65 años (46%) —aunque 20% quiere hacerlo justo a esa edad y 31% quiere seguir trabajando hasta donde le sea posible--.

La revista de negocios en el marco económico

expansión, sin duda ha sido y continúa siendo una seguidora no sólo de los acontecimientos más relevantes en materia de macro y micro economía y de aquellos que en el marco internacional por supuesto han trascendido las fronteras de nuestro país, sino también de quienes han hecho trascender su hacer. Así cabe mencionar que después de haber sido presidente nacional de COPARMEX (1978-1980), en 1981 volvería al escenario como presidente nacional del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) quien contendiera por la presidencia de la República por parte del PAN en 1988: Manuel J. Clouthier. Su actuar --que de hecho le dio también un lugar en el *Salón del Empresario* en 1994-- junto con el de Cuauhtémoc Cárdenas marcarían un hito en la historia política y social de México.

En el editorial de la edición de *Las 500 empresas más importantes* se destacaba: desde un punto de vista histórico, "resulta por demás interesante --para el lector más fiel de esta publicación-- recorrer la información acumulada a lo largo de los siete informes sobre las empresas más importantes de México publicados hasta hoy. De su estudio pueden desprenderse un sinnúmero de datos interesantes. Entre ellos, el ya mencionado crecimiento y multiplicación de los grupos industriales y comerciales: el aumento en los volúmenes de ventas, que si bien es, por una parte, un triste indicativo de los crecientes índices inflacionarios; por la otra parte, son muestra también del significativo incremento del mercado interno. Y reflejan, por ende, el propio crecimiento --alto y sostenido-- que han reportado los indicadores económicos. Por último, el informe señala un proceso importante: la consolidación --lenta pero segura-- de un empresariado (tanto público como privado) que desde su sector respalda el crecimiento del país."

Hechos relevantes en expansión

Se publica la edición *Fuera de Serie* "Las Matemáticas y la toma de decisiones".

Se puso al alcance del mercado, asesoría especializada de actualidad, para resolver con problemas empresariales de hoy en tres libros de 165 páginas cada uno: "*La Inversión Extranjera en México*", "*Financiamiento a la medida para la pequeña y mediana empresa*" e "*IVA y sus implicaciones prácticas dentro de la empresa*".

Se realizaron las conferencias de *Alta Administración*: "*Conozca como Administrar su Organización para lograr Estrategias de Éxito*" por el Dr. Staley Davis, experto en administración de negocios y catedrático de Harvard; "*Los negocios del Contrato Colectivo de Trabajo*", a cargo de José Luis Tapia, experto en la materia y administrador de Recursos Humanos de Grupo Alfa; "*Financiamiento a la medida para la pequeña y mediana industria*", Bernardo M. Félix, destacado economista y asesor financiero de empresas nacionales e internacionales.

La edición de *Las 500* de 1981 manifiesta a partir de este momento un espectacular crecimiento, presentaba 376 páginas, evidencia de la mayor credibilidad que este informe fue adquiriendo en el mercado tanto desde el punto de vista editorial como de venta de espacio publicitario.

Otra innovación de la revista **expansión**: a partir de la edición de julio 8 del '81, inicia la sección dedicada a *Búsqueda Ejecutiva*.

Temas de actualidad que se destacaron en 1981: El alcoholismo, La Revolución Verde y Cría del Animal Salvaje. Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM) llegaba a su sexto año de vida con su programa Empresarios Juveniles y en ese entonces operando --con patrocinio de 125 empresas-- en el Distrito Federal, Monterrey, Guadalajara... doce años después la revista **expansión** iniciaría un proyecto que se tradujo en un apoyo importante para la labor desarrollada por DESEM y que es de gran trascendencia para el mundo de los negocios de nuestro país: *El Salón del Empresario*.

En la edición de octubre 14 de **expansión** realizaba un nuevo esfuerzo al iniciar el informe sobre "Las exportadoras más importantes de México".

El hombre del año

(1982)

expansión inicia el año con un hecho que generó controversia incluso entre los integrantes del propio *Consejo Editorial del Grupo Expansión*. Se refirió al nombramiento del *Hombre del Año* y que para el periodo de 1982 recayó en la figura presidencial del momento: José López Portillo. La historia en el muy corto plazo habría de contradecir las cualidades que lo hicieron acreedor a esta denominación: "el mandato --destacaba el editorial del primer ejemplar de ese año, edición No. 332, enero de 1982-- en general lo define. Pero en el caso particular de México resulta destacable que, al cabo de su penúltimo año, el Presidente se mantenga como una figura políticamente firme, personalmente respetada y, además punto de confluencia de intereses divergentes y a menudo contradictorios.

"...lo que hoy dicen y hace los diferentes y vastos núcleos que componen la nación, si habla de un México diferente. Aun problemático, aun impredecible en muchos aspectos y fuente de dudas en otros, pero diferente. Acaso porque López Portillo consiguió, en los cinco años que acaban de cerrarse, captar la confianza que pidió en un comienzo. Y porque con errores (admitidos o no) esa confianza se trasunta, a diferentes niveles, en proyectos que no se truncan; es decir, en una buena dosis de certeza en la continuidad.

"Estas son las razones para una selección que es, también, una excepción."

expansión también empezaba el año con una revista más enriquecida y con la participación regular –según apuntó también en el primer editorial del año, edición 332-- de las opiniones de dos conocidos escritores independientes, ambos analistas de la realidad económica mexicana y ambos contemplándola desde distintas posturas: Gabriel Zaid --quien escribió a raíz de su libro "El Progreso Improductivo" y que sería de alguna manera, el inicio de sus aportaciones editoriales con textos referentes a la economía y la empresa en México-- y Juan José Hinojosa.

La crisis en franco crecimiento

Seguía avanzada a pasos agigantados, el deterioro del peso mexicano, sin esperanza alguna de que pudiera existir, lo que destacaría Alberto Isaac en una de sus caricaturas: una reversa... "las cifras de una ciudad voraz".

A través del editorial de la edición del 12 de mayo de 1982 se hace la llamada "Historia de Cada día" y se anota: "...la economía-ficción ya no tiene lugar en el México de estos días. El presente es duro, el futuro será arduo, es hora de extraer, con eficiencia y eficacia lo mejor de los recursos nacionales.

"Esa certeza se prolonga a lo largo del artículo de portada. En el proceso productivo, la publicidad ocupa un lugar clave. Ella es el nexo entre el producto y su consumidor. En muchos aspectos, es un espejo: de lo que se produce, de lo que se consume, de quiénes producen y quiénes consumen. En un momento de retracción, ¿qué ocurre con ella? ¿Cómo conjuga la austeridad y la eficiencia? Ni productores ni consumidores pueden desperdiciar municiones, ni se permite la imagen bélica. La publicidad, en la crisis, ve redimensionado su papel como parte de toda la economía, también para ella es la hora de la verdad."

Ante el fenómeno de las devaluaciones en las páginas de **expansión** se presentó desde el artículo que recapitulaba la historia de la devaluación hasta los comentarios de fondo que especialistas y periodistas hicieron; un análisis importante fue el del entonces famoso periodista de la columna Red Privada de Excélsior, Manuel Buendía --columnista que fue tan agudo y severo en sus críticas que con el tiempo lo pagó con su propia vida--.

Radio Red: un buen negocio

También fueron un temas de actualidad las noticias en la radio como un buen negocio al aire, destacando en el artículo dos figuras: la de Monitor y la de José Gutiérrez Vivó, cuando aún quedaba lejos de sospecha el hecho de que un día Monitor y **expansión** serían parte a partir de enero de 1998 de *Grupo Medcom*.

Así anotaba **expansión** en su muy especial estilo periodístico en una entrevista exclusiva a José Gutiérrez Vivó y que se publicó en la edición de julio 7 de 1982 que en 1973, *Radio Programas de México* adquirió el grupo RCN (Radio Cadena

Nacional). Al ser trasladado a nuestros estudios –señalaba Gutiérrez Vivó--, las siglas por Radio Red se fueron modificadas con el fin de que la estación se en un programa piloto de una red nacional de noticias.

En ese momento al parecer, la dirección de la empresa advirtió que uno de los caminos que estaban un tanto descuidados, en cuanto a las transmisiones radiofónicas, era el de la noticia. Se requería de un cambio. De algo nuevo.

En consecuencia –enfaticaba Vivó en esta entrevista-- se pensó en realizar un noticiario de larga duración en diferentes horarios. En ese año, los noticiarios tenían una duración diferente. Conforme pasaba el tiempo, fuimos desarrollando el concepto hasta lograr que las noticias tuvieran un lenguaje sencillo que fuera entendido por todos los niveles socioeconómicos.

Cabe destacar también que siete años antes (en 1975) *Radio Red* ya se preocupaba por los indicios muy claros de los conflictos de la circulación en el D.F. Esta emisora intentó compartir con las autoridades de México la posibilidad de tener un helicóptero al aire, a manera que se pudiese transmitir información desde la altura para ayudar a los conductores. Al no haber eco por parte del Departamento del Distrito Federal, *Radio Red* decide hacer la inversión, de aquí su slogan que aún conserva hasta la fecha (1998): *Radio Red* no inventó las manifestaciones pero si creo las soluciones.

Las 500 savia de la economía

A sus siete años de vida el informe de Las 500 se tornó más que una costumbre, un instrumento de trabajo ineludible para economistas, empresarios, estadígrafos, hombres de negocios y financieros. Sin embargo el año de 1982 se presentó como un año especial ante una economía especialmente en crisis. Con este entorno, referente al informe de Las 500, el editorial de **expansión** de Agosto 18 de ese año destaca “ las cifras fueron cosechadas en un ambiente en el cual las empresas se debatían, se debaten aún, entre la escasez del dinero, las secuelas de la inflación, la necesidad de replantear sus mecanismos financieros, las dudas sobre el futuro (en materia de ventas, cobranzas, personal) . Muchos prefirieron hacer un paréntesis de silencio esta vez, acaso porque las cifras que podrían proporcionar no sería necesariamente (tanto cambió todo en pocos meses) las que reflejaran su identidad actual. Es comprensible. Lo cierto es que la investigación se cumplió, una vez más, y es --nuevamente-- la más completa que existe en México sobre el tema. Esto no es una autoalabanza carente de modestia. Más bien se trata de un homenaje a las empresas que figuran en esta estadística y a las que no, también, Las 500 son hoy las que encabezan un ámbito conflictivo y herido, pero ellas, y esta edición, señalan que, con problemas, las empresas, espejo y savia de la economía, siguen adelante.

Otro tema que despertaba polémica pero que habría de tratar **expansión** resultado de la aplicación de una encuesta, es el que se tituló "Los ejecutivos según sus esposas: Entre la fortuna y el abandono".

Un tipo de publicidad institucional que empezó a ponerse en boga fue la que manifestaba por parte de las empresas una preocupación real por el medio ambiente y la comunidad. Con este perfil se destacó la de el *Centro Científico IBM* (una entidad no lucrativa que trabajaba en coordinación con dependencias gubernamentales y educativas, resolviendo problemas de importancia para el país).

La Nacionalización de la Banca

Mientras la información iba de tumbo en tumbo, México inició septiembre con un hecho sin precedentes que el editorial de **expansión** de septiembre 15 relató como sigue: "En la última semana de agosto los rumores alcanzaron en el país una intensidad inédita. Es más, el 31 de ese mes apareció de pronto como la fecha en la que "algo" debería ocurrir. "Algo", así, sin mayores precisiones. Nada ocurrió ese día, pero sí al siguiente. *No se trató de un golpe de estado. Si, en cambio, de un golpe del Estado*: **el control y la nacionalización de la banca...** ¡una pesadilla! un hecho consumado. "Seguramente todo el peso de esa crisis no nacía de la banca, sino de un modelo económico y un proceso de crecimiento (que no necesariamente de desarrollo) no calculado en toda su dimensión y sus riesgos... las medidas tomadas tendrán una repercusión mas inmediata en lo político. Definen quien conduce el barco.

"Lo importante, lo decisivo ahora será ver, y saber, si quien se fortalece es el Estado o la sociedad. Y no es una opción menor."

Las consecuencias de estos hechos históricos, cada uno de nosotros las llevamos apuntadas en la agenda de nuestra vida que desde entonces, sigue por el sendero de la franca crisis.

A todos estos acontecimientos todas la plumas de *Grupo Editorial Expansión* daban seguimiento presentando en el "banco de los acusados de sus líneas, los hechos que dolían al bolsillo individual, del de las empresas y en general de todo el país, a través de **expansión**, *Obras y Análisis Económico*, principalmente.

Los tiempos del desarrollo estabilizador, de la ciudad más transparente se esfumaban y aquellos tiempos se habían escapado hacia un lugar seguro, el de la caja de un México de los recuerdos del buen ayer ¿te acuerdas, cuando el dinero alcanzaba para 'casi' todo.

Tras una brújula

Ante una dinámica tan violenta de acontecimientos, la información y lo que tenían que decir los grandes pensadores, los empresarios, los analistas adquiría un matiz de relevancia para el público en general ávido de brújulas para saber que hacer con el dinero. Es por esta época que adquiere especial fuerza un servicio informativo que se iniciara en 1974: Comunicación y Análisis, un compendio diario de recortes de periódicos que incluye la información más relevante en materia política y económica.

Por otro lado resultaba como un tema para comentar el calificado "hallazgo de periodismo televisivo: *Siete Días* bajo la conducción --con claridad en lo planteos, información y análisis-- de Virgilio Caballero. Un hecho importante de este noticiero: los comentarios del día y sobre todo el servicio telefónico abierto al público para recibir sus comentarios.

Artículos que destacaron fueron: una entrevista exclusiva a "Philip Kotler: México necesita una técnica de Mercado", "Crónica de una Devaluación crónica" (y que sigue siendo crónica hasta nuestros días). Un ensayo "Comunicación y Política" por Eulalio Ferrer.

También destacaron durante 1982, algunos artículos por su perfil noticioso. Tal fue el caso de: "La inversión en cuadros: algo más que amor al arte"; "La iniciación en el golf: un juego sin tantos misterios"; "¿Cómo se hace una gran periódico económico: *Financial Times* y el nuevo negocio de informar". "El auge de las videocomputadoras: las mil caras del televisor"; "Vuelve el refresco dietético: contra la sed y las calorías" (después de un intento fallido realizado 10 años antes); "Arte y Olfato: Cómo se produce un *best-seller*". "Debe regularizarse la publicidad?". "Cómo elegir una dieta: no sólo engorda la comida", "el *boom* del video-cassette, la diversión que llegó para quedarse"; "Cómo anunciar austeridad"; "Papas fritas industrializadas: una botana nada sencilla".

Siguiendo su razón de ser, **expansión** iba descubriendo los pormenores de los mercados, las estrategias y tácticas de los negocios, los detalles del hacer empresarial, los impactos y las formas en que estos afectan la micro y la macro economía. Sus inquietos editores descubrían hechos y generaban información siempre con un afán: abrir el mundo de los negocios a los empresarios, hombres de negocios, ejecutivos y emprendedores, así destapaban con cada ejemplar -- como lo siguen haciendo en la actualidad-- un nuevo México, el de los negocios, el de las oportunidades en medio de la crisis... el de la cultura empresarial.

A sus doce años de vida **expansión** ya tenía un lugar que la fortalecía, engrandecía y la desarrollaba. Para entonces una meta clara de los propietarios de esta empresa editorial era una: convertirse en una organización capaz de satisfacer todos los renglones de la cultura de los negocios.

Hechos relevantes de expansión

En Publicidad:

Destacaban las campañas de: *Cartón y Papel de México*; *Carnet* con la campaña protagonizada por Mario Moreno *Cantinflas*: "Va con mi personalidad"; La Lotería Nacional con sus millones en abundancia...¿para quién?, pues para el afortunado...¡Uy!; CETES, ¿la inversión que reúne las mejores condiciones?

En artículos de fondo:

Opiniones sobre "¿Debe regularizarse la publicidad?", "Cómo elegir una dieta: no sólo engorda la comida", "El *boom* del video-cassette: la diversión que llegó para quedarse"; "Cómo anunciar austeridad"; "Papas fritas industrializadas: una botana nada sencilla".

Los libros del momento:

"La Guerra del Fin del Mundo" de Mario Vargas Llosa, "Memorias de Adriano" de Maguerite Yourcenar, "Ulises" de James Joyce, "Azteca" de G. Jennings, "Historia General de México" de Daniel Cosío Villegas.

Películas de moda:

Los Cazadores del Arca Perdida de Steven Spielberg, *Excalibr*, *Furia de Titanes*, *Flash Gordon*, *Moscú no cree en lágrimas*, *Arturo el millonari seductor*. *Reds*, *El oscuro objeto del deseo* e *Buñuel*, Víctor Victoria.

Conferencias, foros y seminarios:

"La negociación del contrato colectivo y los criterios y términos legales de su redacción"; "Si los japoneses pueden ¿por qué nosotros no?" por Hitaka Takuchi de la Universidad de Harvard. "Sí es posible obtener mejores utilidades en época inflacionaria"; "La Administración Financiera en una época de inflación-recesión"; y "Estrategias Brasileñas de sobrevivencia empresarial". También se llevó a cabo un Forum Económico Especial.

Monografías:

Se inició un nuevo producto: las Monografías. Se iniciarían con el tema: "Monografía especial sobre la devaluación".

Ediciones *Fuera de Serie*:

"La Teoría Z" de William Ouchi

CAPITULO IV

La renovación

(1983)

La elección tan esperada en el ambiente de los negocios para 1982 se iniciaría sin un nombre específico. Las razones se explicaban en el editorial de la edición con que se empezaba este ciclo: "...1982 no fue una simple muesca en el calendario, sino un auténtico parteaguas en la historia contemporánea del país. Y no lo fue porque señalara precisamente un despegue, sino porque acabó con un modelo ficticio de país y, sin suplantarlo inmediatamente por otro (esa es la gran incógnita sobre el futuro), se convirtió en el contexto de una crisis profunda e integral.

"A diferencia de la concepción de otras publicaciones nacionales y extranjeras, la elección de **expansión** tiene siempre el objetivo de galardonar al elegido, no el de señalarlo para bien o para mal. ¿Y a quién se podría premiar cuando el año dejó casi ningún motivo de celebración y muchas razones para duelo? ¿A quién se puede condecorar en un campo de batalla que es un diezmo?

"Al sobreviviente.

"El empresario mexicano, el pequeño, el mediano, el que depende de su esfuerzo y su inventiva cotidiana, es el sobreviviente elegido. En un país donde el Estado como institución, y su rector como persona, suelen alcanzar la omnipresencia y la omnipotencia, en un país donde él tuvo pocas oportunidades de incidir en los grandes lineamientos económicos, pero en donde tiene que vivir y trabajar, el empresario mexicano tuvo que sobrevivir por sus propios medios. El Estado puede equivocarse. No sólo es una superestructura despersonalizada, sino que su poder le da la posibilidad de generar recursos (discutibles o no) para salir de sus crisis. El empresario, si se equivoca, pierde y, es más, si se convierte en víctima -- no única, vale la pena aclararlo-- de las equivocaciones de otros, muere. El pequeño y mediano industrial y comerciante mexicano fue herido de gravedad, pero vive", por ello en este año decide revisar con los empresarios mismos las coordenadas de un año **expansión**.

En ese entonces la supervivencia se presentaba como una hazaña que habría de prolongarse hasta nuestros días.

Mientras tanto **expansión** empezaba a operar con una nueva estructura. Quien fuera director general y a su vez director del Consejo Editorial, Roberto Salinas, dejaba las filas de la empresa en búsqueda de nuevos horizontes. Es a partir de este momento que quedan al frente de la empresa, Peggy Owen como Vicepresidente Ejecutivo de Finanzas y Mercadotecnia, y Carlos Celis como Vicepresidente Ejecutivo del Grupo de Revistas y como Director del Consejo Editorial de **expansión**

Por otro lado, contrario a lo que hubieran pronosticado los analistas, con todo y crisis, pero quizás alarmados por el fenómeno de la inflación, los compradores imprimieron un ritmo frenético e inesperado a las ventas de la recién pasada Navidad.

Así mientras México se hundía paulatinamente en su economía, su centro de acción, el Distrito Federal también presentaba serios problemas en su estructura al grado de empezar a quedar fuera de control por motivos fundamentalmente de la centralización.

expansión ¿la revista de negocios de México?

expansión se promocionaba como la revista de los negocios en México, fue este postulado el que la llevó a recorrer todos los rincones del hacer empresarial. De esta manera giros que nunca hubieran tocado las puertas del periodismo convencional, ahora hacían su aparición en la revista. Tal fue el caso de empresas dedicadas a las mudanzas, a los vinos, a la capacitación, a la administración, la vida de las marcas a través de Nielsen, y en general a toda esa información orientada al denominado mercado de negocios; algunos artículos se enfocaban: "Cómo evaluar la contribución de la publicidad". Por su parte Manuel J. Clouthier destacaba como líder de los empresarios asegurando: "el líder empresarial dice que el Estado debe hacer lo suyo y, ahora sí, dejar el resto a los particulares." (Exp. 12. ene., Pág. 58. Artículo Manuel J. Clouthier: "La empresa es una vaca que ya no está contenta"). Y si nos referimos al mercado, también fue tema de interés a través de artículos de fondo de corte sociológico como el dedicado a "La agonía silenciosa de la clase media", a los sueldos y remuneraciones de ejecutivos, "Panorama del Cine Oficial Negro", la guerra de las marcas y el problema de la piratería, sobre "El envase más allá del adorno". Tampoco podía faltar la información de la empresa líder en investigación de mercado: Nielsen

Ante la apertura del libre comercio surgió como un renglón de aguda preocupación, el control de calidad, peldaño fundamental para alcanzar la productividad y hacer rentable a la industria mexicana. "Hoy, la filosofía de la calidad-productividad está imponiéndose con fuerza entre algunos industriales mexicanos, a raíz de las experiencias vividas por Japón y otros países desarrollados a través de su búsqueda de la productividad" (Edición de enero 12, artículo "El problema del control de calidad: ¿Hecho o desecho en México?, página 50).

La vanguardia... en las páginas de expansión

En su afán de estar a la vanguardia, desde 1983, **expansión** empezó a ir tras la búsqueda de los especialistas que pudieran expresar su opinión sobre el año

2,000. Tal fue el caso del artículo de Tomás Miklos "Una prospectiva: ¿cómo será México en el año 2000".

Otro cambio importante fue en la edición de ese año de febrero 2 de **expansión**, Charles Oppenheim sustituye a Sergio Sinay como de editor de **expansión**. Este hecho, marco un nuevo estilo y dinamismo a la revista y que se prolongó hasta enero de 1994, fecha en que nuevamente se presentó otro cambio de editor.

Se empezaban a anunciar con mayor fuerza las ediciones especiales como: *Los Salarios Ejecutivos de 1983*.

Agresividad comercial para atraer a los anunciantes

Las campañas de **expansión** para captar nuevos anunciantes y para reforzar el interés de los asistentes, se tornaron más frecuentes y agresivas en su contenido sobre todo... ante la crisis. Así se destacaba en los anuncios: "¿Cómo evitar que la crisis se apodere también de su empresa? Los tiempos exigen mejor comunicación, no necesariamente más gastos. Invierta certeramente en un medio selectivo... **expansión** la revista del hombre de negocios mexicano".

Otra campaña dedicada exclusivamente a las secciones especiales, hacía alusión a "¡Más rendimiento a su inversión publicitaria! Mayor alcance a sus presupuestos con los número y secciones especiales de **expansión**". Esta cabeza se complementaba con el siguiente cierre: "Invierta donde tiene más posibilidades de vender". Un dato curioso nuevamente de la publicidad de **expansión** eran sus modelos: todos colaboradores de los niveles ejecutivos de la propia empresa.

En otras de las campañas publicitarias se destacaría: "En 1983 la situación económica está como para estar bien informado y alerta. ¿En qué? En mercadotecnia, finanzas, en economía y sobre todo, en el manejo de la crisis... Encuentre la información que usted necesita hoy para basar mejor sus decisiones en: *Grupo Editorial Expansión*." De esta manera se publicitaban de manera integral, en 4 páginas, todas sus publicaciones y productos hasta ese momento: *Análisis Económico, Expansión, Obras, Colección Ejecutiva, la agenda ejecutiva, Asesoría por Escrito, Biblioteca Harvard* en dos presentaciones --por temas y en series-- y *Journal of Marketing*.

Asesoría por Escrito con nuevos temas

Por su parte la división de Asesoría por Escrito ponía por segunda ocasión, al alcance de su mercado un nuevo estudio: "Estructura Económica de las 500 empresas más importantes de México". Su punto de venta: un estudio significativo para todo el que tiene relación con la Economía Nacional, ya que las empresas más importantes constituyen un segmento representativo que por su evolución y crecimiento, son importantes indicadores de la realidad del país. Indispensable --

destacaba su publicidad-- para quien toma decisiones de alto nivel, preparado con la imparcialidad, veracidad que caracteriza al *Grupo Editorial Expansión*.

La revista de negocios también se preocupó por estar al pendiente de lo que consideró los fallecimientos que dejaron huella en la sociedad artística y de los negocios. En este caso durante este ciclo destacaría dos pésames: uno para Chabuca Granda quien al morir a los 62 años, merecía el reconocimiento como una de las más grandes compositoras populares peruanas de la época y otro para Pedro Domecq, fundador de la Casa Domecq quien fallecía a los 80 años, cubriendo de luto al empresariado nacional.

Mientras, causaban un impacto entre el público de medios masivos las películas: E. T. El Extraterrestre de Steven Spielberg, Comedia sexual en una noche de verano de Woody Allen y Gandhi.

Al fin, quinceañera

expansión con la edición No. 368 llega a su quince aniversario, fecha que promocionó con bomba y platillo a través de sus páginas editoriales, revisando, analizando --como de hecho no lo hacía ningún medio de comunicación-- la economía nacional, la banca, las finanzas, la inversión, el campo, la ciudad, el transporte el comercio exterior, la industria, la energía, el comercio interno y los intrincados aspectos laborales. Esta panorámica que bien reunía investigación y revisión, también hacía prospectivas... todo para poner al alcance de quienes estaban en las trincheras de las decisiones tanto del sector privado como público, pudieran tener marcos de referencia confiables para dirigir los timones de las empresas de manera más acertada.

Un producto que de hecho se presentó como un nuevo servicio fue *PASE* (el *Programa de Administración y Soluciones Empresariales*). Este servicio venía en su portafolio e incluía 2 manuales y un juego de 12 cassettes. Es interesante destacar que este salió al mercado en un momento de crisis con las promesas de presentar soluciones concretas a problemas específicos en las diferentes áreas de la empresa.

Otros temas de interés

Es importante mencionar que en 1983 se presentó una especial preocupación por el medio ambiente ante evidencias contundentes: para entonces la contaminación se había incrementado en un 50% en los últimos 6 años; el resultado, que la población estuviera respirando alrededor de 900,000 toneladas anuales de partículas contaminantes. También se anotaba que el 30% de la tierra del país está erosionada; el 95% de las selvas tropicales estaba en proceso de destrucción y cada año agonizaban cerca de 400,000 hectáreas. De esta manera, se producía un desequilibrio ecológico de proporciones apocalípticas. Para contrarrestar esta situación la Asociación Nacional de Industrias Químicas (ANIQ), a través de la

Bolsa de Residuos Industriales lanzaba un plan para fomentar y promover la racionalización del uso de materias primas y, en esa forma, auxiliar en el saneamiento ambiental.

Los ejecutivos siempre inquietos ante su porvenir recibían respuestas que les iban ampliando su visión con respecto a su desarrollo profesional, también por su parte las empresas se nutrían de la mejor información que les permitiera mejorar las condiciones de quienes estaban tomando las decisiones de sus organizaciones. al respecto **expansión** estaba al pendiente de allegarse de la mejor información que pudiera atender estas necesidades de información. Tal fue el caso del artículo "En medio de la crisis: el índice de satisfacción del ejecutivo mexicano." aplicado a 347 ejecutivos participantes de los programas del IPADE en México, Monterrey y Guadalajara. (**expansión**, 26 de octubre de 1983, Pág. 60).

La política y los asuntos sociales fueron también eventos que no se divorciaron de los materiales editoriales ni de **expansión** ni de *Análisis Económico*; siempre estuvo muy clara la repercusión de los mismos en la vida de los negocios de nuestro país. La visión fue el proporcionar una perspectiva integrada y que pudiera ofrecer continuamente una serie de "nortes" a las decisiones.

expansión abandera el protagonismo empresarial

1984

En un ambiente económico, político y social como el que privaba en 1984 en nuestro país, la revista **expansión** se presentaba como la abanderada del protagonismo empresarial, enfatizando siempre la labor de creación y generación de riqueza producto de la llamada libre empresa. Fue también la voz periodística que se preocupó por acercar a las empresas entre sí y por supuesto, acercarlas al entorno nacional e internacional. Otra de sus preocupaciones y ocupaciones fue acercar la voz del empresario y de los ejecutivos de alta dirección al mundo de sus propios colaboradores. Para ello no titubeó en tocar las puertas de cuantas organizaciones fuera necesario --grandes, medianas o pequeñas-- que cumplieran o iban cumpliendo roles de éxitos o fracasos. Cada empresa, cada institución se presentaba como una historia de caso, como un anecdotario digno de ser narrado ya que era una forma de capacitar con ejemplos, lo que se podía y lo que no se podía o debía hacer en el mundo de los negocios.

Por ello, presentar algunas líneas de los editoriales de algunas publicaciones, narrar algunos hechos que se fueron presentando como artículos o informes especiales, es ir sentando el testimonio de cómo se fue desarrollando el contenido de lo que fuera la primera revista de los negocios en México, un medio de comunicación que fue la plataforma de arranque de lo que hoy es --en 1998-- el periodismo de los negocios en México. También lo es ir rescatando los propios productos editoriales que fueron emprendedores, innovadores o en su momento acaso fuera de contexto y por ello su vida resultó tan sólo un chispazo. Con **expansión** específicamente, surgieron los intentos de competencia periodística. No

había prácticamente periodismo financiero ni de negocios. Fue así que los periódicos vieron en los renglones de la macro y micro economía el nicho de información escasamente explotado. Las publicaciones de *Grupo Editorial Expansión* abrían ese nicho, primero con *Análisis Económico* y *El Anuario de la Economía Mexicana* y después **expansión**, explotando con gran acierto, esta nueva concepción que se presentaba como una forma exitosa de experimentar la penetración publicitaria. Este fue el gran logro de esta empresa, primero con el *Anuario* –que fue un éxito mientras vivió--, luego la propia revista **expansión** –ideal para la publicidad institucional, de algunos productos y marcas y hasta ese entonces para el sector industrial-- y *Obras* –esta última incluso de gran auge en cuanto a la venta de espacio publicitario a pesar de que ha tenido serias dificultades para tener un nivel significativo de suscriptores, por lo mismo tuvo que manejarse en la modalidad de circulación controlada--.

Al querer ir dando la relevancia requerida a cada suceso, 1984 lo arranca la revista con quien sería el llamado Hombre de **expansión**. Para este periodo, se descartó el anonimato y se decide volver a la selección individual. La razón. Los acontecimientos lo volvían a permitir pero ahora centrando el enfoque de esta denominación en un personaje surgido del sector exportador, ramo en el que el gobierno y la iniciativa privada habían venido redoblando esfuerzos para impulsarlo y consolidarlo. El seleccionado: el ingeniero Mauricio Porraz, promotor de "la llamada tecnología *intermedia, adecuada o apropiada*, en el área de la construcción" –**expansión** No 382, enero 18 de 1994, página editorial--.

En las pautas publicitarias... no podía faltar expansión

Cada vez que se hacían planes de medios ya resultaba para entonces de rigor considerar en la pauta publicitaria de empresas e instituciones a **expansión**. No dudaban las empresas cuando se trataba de publicitar aniversarios lucir con una página a color en esta citada revista. En este periodo celebraron sus cumpleaños: Grupo Tolteca con *75 años de tradición cementera al servicio de México*; Banamex *celebraba 100 años de ser el Banco Nacional de México*; Burroughs lograba orgullosa una meta: *Desde hace 60 años tenemos un compromiso con México* (lo confirmaban sus grandes inversiones en investigación y desarrollo en el área de la computación); *Tener 50 años de experiencia... es lo bueno de volar por Aeroméxico*; *el 50 aniversario del Pato Donald*; *Diario de Diarios producto de Comunicación y Análisis cumplía su 10 aniversario*.

Los mosqueteros de expansión ¡siempre listos!

Harvey Popell, Peggy Owen y Carlos Celis seguían atentos a las necesidades del mercado y por lo mismo siempre tuvieron las puertas abiertas para recibir propuestas editoriales innovadoras y que se pudieran percibir como nuevos negocios. Así aceptan lanzar a partir de este número, un espacio fijo dedicado a la síntesis y comentarios sobre las principales disposiciones legales, acuerdos y decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación y que en ese entonces

tuvieron la visión de detectar, su repercusión en la economía en general y en las empresas en lo particular. Este hecho marcó el inicio de un esfuerzo que propiciaría –en mayo de 1986– la creación de un servicio –pionero en México– de asesoría jurídica corporativa por escrito: *IDC-Información Dinámica de Consulta* bajo la dirección y creatividad editorial de quien empezó desarrollando y escribiendo esta columna: Angel de la Vega Ulibarri.

Temas que con gran éxito se empezarían a difundir en las páginas de **expansión** y también de *Análisis Económico*, serían todos aquellos análisis y perspectivas relacionados con el mercado de valores, el mercado de dinero, las sociedades de inversión, la oficina inteligente; hechos visionarios como “el gabinete: cambio de piel” en el cual hicieron sus agudas observaciones Pedro Humberto Moreno, investigador y catedrático del Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), Manuel J. Clouthier, y el entonces muy polémico columnista de *Excelsior* Manuel Buendía.

En primera plana

Como temas de portada destacaron “Sistema Morelos de Satélites: en la órbita de las telecomunicaciones”, “Moda Masculina: los cortes de la confección”, Otros temas importantes lo fueron: TV por satélite: el negocio de las señales del más allá”, “Teoría versus práctica: el fracaso de los economistas”, “Las empresas de la Olimpiada”, las perspectivas del sistema Político Mexicano en “Perspectivas de México: ¿hacia un bipartidismo sin oposición?”, “Empresario en la trincheras: la IP prepara la revancha”, “Planeación estratégica en épocas de incertidumbre”,

... de recomendar

Una misión de **expansión** también lo fueron los comentarios que alentaban la lectura de temas de negocios como “El trabajo en equipo” de María García, “Papel Moneda” de Adam Smith, “Tecnología, empleo y construcción en desarrollo de México” de Raúl Salinas de Gortari, “Tiempo Nublado” de Octavio Paz, “Introducción al tratamiento de grupo” de Eric Berne, “Los instrumentos estadísticos del análisis económico” de Pedro Vuskovic, “Basic, enciclopedia de la informática, las minicomputadoras y computadoras personales”, “Gerencia participativa” de William Anthony. “Glosario de computación ¿mucho más que un glosario” de Alan Freedman, “¡Independécese! Sea usted su propio jefe” de Martin Lowe, “La Nacionalización de la Banca en México” de Carlos Tello, “El cambiante mundo del Directivo” de Peter Drucker, Reflexiones y comentarios de un dirigente de empresa de Lorenzo Servitje, ¿Algo más? Sí, artículos como “Para leer a los escritores jóvenes de México”.¹⁸

¹⁸ Revista *expansion* No. 389, abril 25, 1984. Página editorial, frente a la segunda de forros.

Y seguía la mata dando

Mientras tanto la *Biblioteca Harvard por Series* se promocionaba como un producto que ya ofrecía 360 títulos de administración de empresas en 18 series. Referente a otras formas de comercializar estos títulos, se lanzaron los tres primeros libros de "*Estrategias de Harvard*" una selección que precisamente se enfocaba a los temas fundamentalmente estratégicos de *Harvard*. Otra versión de *Harvard* fue la *Biblioteca de Administración de Empresas* por temas con disposición de 14 temas en el mercado. Por su parte *Journal of Marketing* en español ya promovía 60 títulos en tres tomos.

La demanda de información tratada más a fondo, con el tiempo exigió la conformación de *Informes Especiales* que también encontraron una rica veta para la comercialización publicitaria a partir de la edición 383 de febrero 1°. De 1984 de **expansión**.

Sobre los *Informes Especiales*, los editores señalarían que era obvio que no había soluciones mágicas a la vista y que resultaban duras las medidas de austeridad adoptadas por el entonces presidente Miguel de la Madrid y que ponían en riesgo la paz social. Por lo mismo, **expansión** empezaría a publicar periódicamente informes especiales sobre los sectores más representativos de la economía, con el objeto de "remitir el análisis al desempeño sectorial y microeconómico, que es donde al fin y al cabo se materializan dichos esfuerzos y estrategias." Entre los temas que se desarrollaron y lanzaron al mercado durante ese año están: La Industria Química, El Panorama del Sureste (Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo), La Banca, Computación, la Industria Automotriz, Jalisco, Los Ejecutivos: perfil, sueldos y prestaciones; La Industria Vitivinícola, La Región del Centro, La Industria Turística, Robótica en México, La Industria Textil, Sistemas no Convencionales de comercio: el trueque, Frontera Norte y la Industria Maquiladora", "La carrera Informática: México a la zaga", "Las exportadoras más importantes", "Informe especial sobre Puebla", "Perfumería y cosmética: sin maquillaje", "La Industria Metalmeccánica", "Informe especial sobre Yucatán", "Tres informes especiales sobre computación", e "Informe especial sobre Chihuahua".

Los autores que hoy se presentan como los grandes gurus de la alta dirección, mientras hacía su aparición editorial de *Harvard Business Review*, también lo hacían en **expansión**. Este fue el caso de Charles Handy con "A través del espejo organizacional", de Harry Levinson con "Criterios para la selección de altos ejecutivos", Theodore Levitt con "La mercadotecnia en épocas de cambio",

El análisis: una prioridad

La revista **expansión** en su afán de acercar a sus lectores la realidad, se preocupaba por hacer acopio de un verdadero sentido de periodismo, por ello no titubeó en su trabajo de análisis, en ser crítica sobre todo para despertar en sus lectores la pausa para la reflexión y el compromiso del empresario en los sucesos

de la economía nacional. En su editorial de la edición 383 de febrero 1º. de 1984 señalaría categóricamente "A poco más de un año de haber establecido el Programa Inmediato de Reordenación Económica, y con él las medidas de austeridad, pareciera que sólo los banqueros internacionales acreedores están satisfechos de los resultados obtenidos. Internamente, las deficiencias estructurales de la economía permanecen irresueltas: inflación, desempleo, inversión insuficiente, producción disminuida. Ya se ha dicho que los esfuerzos encaminados a inyectar salud a la economía se antojan como meros paliativos que no están solucionando los problemas de fondo. Se respira un aire de frustración ante la aparente lentitud con que se está desenvolviendo la vida nacional, en momentos en que todo merece atención de urgencia y carácter de prioridad."

En 1984 México estuvo de luto por las muertes de Bernardo Quintana Arrijoja, fundador en 1947 de ICA y del escritor **Julio Cortazar**, ¿la muerte de Cortazar, qué interés podría tener para los hombres de negocios? Para *Expansión* también la cultura debería ser conformaba parte del desarrollo y crecimiento integral del ejecutivo, de aquí el interés de incluir en las páginas de la revista breviaros sobre lo relevante de libros, cine y arte. Para los editores de la revista de negocios, Danton fue la película que ese año se llevaría las palmas.

Los acontecimientos políticos y sociales... también tienen que ver con las decisiones

La política y los asuntos sociales fueron también eventos que no se divorciaron de los materiales editoriales ni de **expansión** ni de *Análisis Económico*; siempre estuvo muy clara la repercusión de los mismos en la vida de los negocios de nuestro país. La visión fue el proporcionar una perspectiva integrada y que pudiera ofrecer continuamente una serie de "nortes" a las decisiones.

Empezaban a hacerse manifiestas las necesidades del cambio en nuestro país, **expansión** lo señala categóricamente en la página editorial de su edición 386 del 14 de marzo de 1984: "Varios observadores de la vida pública están insistiendo cada vez más en que el nuevo gobierno representa un serio intento para renovar el sistema, que en el pasado reciente llegó a niveles de corrupción, centralismo y culto a la personalidad intolerables ya por la sociedad.

"Los habitantes del norte del país lo han demostrado explícitamente, a través del empleo de su arma más poderosa: el voto. Luego de que se realizaron las elecciones municipales y gubernativas de 1983, la mayoría de los analistas coincidieron en que, más que una *derechización* de la población nortea, los votos a favor del más fuerte partido opositor, el PAN, fueron más bien votos en contra del PRI-sistema.

"Como fuere, sin embargo, la ciudad de México no es todo el país, y donde más se ha notado el ascenso de la tecnocracia ha sido en el D.F. Por eso no extraña

que , aunque la mayoría de los gobiernos estatales siguen en manos de los viejos políticos, los gobernadores y funcionarios que han accedido al poder regional en lo que va del presente sexenio son más jóvenes, discípulos de la *nueva escuela*, y bien organizados.

“Y cada vez son más los analistas que afirman que el nuevo gobierno federal representa la antesala de un nuevo proyecto de nación, que se desvía sustancialmente del trazado por los últimos regímenes.

“Significa esto una oportunidad para renovar estructuralmente el sistema para salvarlo? ¿Esto será el principio del fin del estilo de gobernar que se conoce hoy en México?”

Productos en auge

Ante los hechos del momento el producto editorial *Asesoría por Escrito* encontraba una nueva oportunidad para apoyar a la alta dirección de las empresas a conducir acertadamente el hacer de sus negocios en el marco de la política económica vigente en el México de ese momento en tres títulos: “*Impacto de la política económica en el ámbito de los negocios*”, “*Conozca el posicionamiento de su negocio y las alternativas de cambio estratégico*” y “*Empresa, inflación y cómo aplicar la reexpresión de estados financieros*”. También la *Colección Ejecutiva* lograba un crecimiento importante al poner a disposición del mercado el *know how* internacional 16 títulos que se enfocaban en las áreas de Mercadotecnia y Ventas, Relaciones Industriales, y Administración.

Al ritmo de México

La dinámica del país seguía su curso, así la Casa de la Moneda de México anunciaba una serie de reformas que serían instrumentadas en el peso a partir del siguiente año. Además de poner en circulación monedas de \$2, \$5, \$10, \$20, \$50, \$100 pesos y habría billetes de \$200 pesos, en dos colores y con tamaños proporcional a su valor, una de sus caras estará conformada por puntos del sistema Braille, facilitando su uso a los ciegos.

expansión se preguntaba ¿Qué se puede hacer para entusiasmar a los inversionistas privados a emprender un camino productivo que sienta las bases para la recuperación, y desviarlos del rumbo especulativo que parecen haber tomado?

Los estudios del proyecto espacial mexicano habían dado comienzo en 1980 y concluirían con la decisión de adquirir dos satélites que estarían en órbita en mayo de 1985. Este hecho permitiría a nuestro país avanzar a grandes pasos en materia de educación y difusión cultural. También ampliaría los sistemas de télex, teléfono, televisión, radiofonía rural y procesamiento de datos. Al tiempo que esto sucedía México vivía el fenómeno de videomanía; para 1984 se calculaba que tan sólo existían ya instalados en el país 500,000 videocaseteras, la mayoría

concentradas en el Distrito Federal y se tornaba de gran popularidad la renta de películas a través de los videoclubs.

En 1984 era evidente que la libertad de prensa era un mito, sobre todo cuando la voz periodística osaba denunciar actos corruptos y situaciones irregulares. Sin embargo, había una voz en la columna de *Red Privada* de *Excélsior* a cargo el periodista Manuel Buendía y quien se había permitido denunciar sobre todo a la CIA, la ultraderecha y la corrupción; esto le grangeó cuantiosos enemigos y en junio de 1984, le habría de costar la vida.

También se analizaron acontecimientos que se agravaban con la crisis económica de ese momento: la fuga de cerebros. "Científicos y profesionistas de alta calificación – en Las razones de la fuga de cerebros, *Expansión* 394, julio 4, página 48-- han encontrado que un salario regular en el extranjero puede significar un nivel de ingreso inalcanzable en México, dada la devaluación de más de 500% que ha sufrido la moneda nacional respecto del dólar en un intervalo menor a 24 meses."

Un señalamiento muy importante que se hizo en esa época fue el que destacó Enrique Krause en el IV Congreso Anual de Periodistas referente a que la cobertura de la prensa norteamericana sobre México seguía siendo escasa en su periodicidad y estrecha en sus temas. En Estados Unidos —enfaticaba Krause— ningún país o ningún asunto suelen ser noticia en sí mismos, sino en función del interés norteamericano que existe entre ellos.

Por otro lado, la Real Academia de la Lengua Española aceptaba el término leguaje cantiflesco, creado por Mario Moreno Cantinflas

El Informe de *Las 500* llegaba a su décimo aniversario incluyendo nuevos datos. Así se señalaría en la página editorial de esa edición – *expansión* 397 de agosto 15-- "Ante la fisonomía compleja y cambiante del panorama económico, hay otros datos, como los que se refieren al monto de la deuda interna y externa, así como a la composición del capital nacional y extranjero de las empresas de la muestra, los cuales se han vuelto indispensables para el estudio y la comprensión cabal de los fenómenos que afectan a las empresas en los tiempos que corren." De aquí que como un valor agregado se añadiera un artículo de fondo sobre la Estructura económica de las 500 empresas más importantes de México y en el que se situaron dentro de un contexto macroeconómico la participación y la influencia de las 500.

Ante el giro que iban tomando los acontecimientos del país, los empresarios empezaron a presionar para introducir un esquema conceptual que contuviera sus propuestas concretas sobre el desarrollo económico y social del país. Su objetivo: cambiar la idea de que la política sólo correspondía a los políticos profesionales y excluye a la sociedad civil. Al parecer señalaría *expansión* —edición 398, de agosto 29 de 1984, pág. 3—lo que se debate en el fondo es el modelo de la nación con el

que los empresarios están dispuestos a participar; modelo que fundamentalmente se opone a la tendencia concentradora de Estado.

Los artículos: enfoque en la estrategia

Fue muy interesante la cobertura que se hiciera para desarrollar el artículo sobre "Lotería Nacional y el Zodíaco: la estrategia del horóscopo financiero" (Revista **expansión** No. 399 de septiembre 12 de 1984, página 73) y en el cual se destacaría:

"La lotería, uno de los grandes mitos —como dicen los sociólogos— de la sociedad, hace tiempo que dejó de ser un simple juego de azar para convertirse en una importante institución financiera, una máquina generadora de recursos que en buena parte se destinan a obras de asistencia social.

"Setenta y siete agencias de primera en toda la República, ocho sucursales en las principales ciudades del país, más de 200 expendios en la ciudad de México, casi 10,000 billetteros ambulantes y 2,000 empleados contratados directamente por la empresa, constituyen la infraestructura en que se apoya la Lotería Nacional, y que no sobrevive precisamente por un golpe de suerte.

"Con el paso del tiempo, en efecto, las viejas tradiciones son sustituidas por las necesidades propias de modernización. De ahí que la Lotería Nacional sea hoy un organismo financiero captador del ahorro público que se destina no sólo al beneficio social, sino también al erario federal."

Los anunciantes

Goodrich Euzkadi quería no sólo ser reconocida como un producto de llantas, para ello que mejor que una página de publicidad en **expansión** para promover su división de productos industriales, utilizando el gancho publicitario (*gimmick*) de "Lo difícil para otros... es fácil para nosotros" ¿por qué? Porque su promesa en su cierre de venta sería "Tecnología LIDER en trabajo de alto rendimiento".

Dulces, en este caso *Usher* venía incursionando en el mercado de los promocionales proponiendo al mercado a través de anuncios en las páginas de **expansión**, la inserción de logotipos y texto en la envoltura de su pastillas de menta para "Que se lleven de su negocio un dulce recuerdo".

Por su parte *Gayosso* ya no se conformaba con ofrecer servicios a particulares, había decidido incursionar en lo que denominó como una prestación de ser contemplada la previsión general enfocada al personal de las empresas destacando en su publicidad "En su plan de prestaciones incluya esta nueva tranquilidad: la de previsión general". También *Emy* encontraba este nicho para que las empresas apoyaran a su personal a vestirse con facilidades.

La guerra de las computadoras

Un hecho marcaba el arranque una guerra por el mercado de la computadoras personales, a pesar de que ya se armaban equipos como los de Franklin Computer. Así, en su sección de perfiles **expansión** comentaba –No. 402 de octubre 24 de 1984, página 13—“En día pasados fue inaugurada la planta de microcomputadoras de Apple en México... primera coinversión, con capital mayoritariamente, en la industria de la microcomputación.” Ante este hecho IBM no se pudo callar para lo cual no titubeó en contratar en expansión dos páginas enfrentadas que destacaría en su publicidad abarcando precisamente casi todo este espacio para remarcar: Hecho en México con la leyenda de alta tecnología orgullosamente hecho en México.

Urgía que todos los mexicanos se unieran y que se esforzaran ante la crisis por pugnar por la solidaridad de aquí que el *Consejo Nacional de la Publicidad (CNP)* optara por fundamentar su campaña en apoyo a México en “México es uno, uno es México”.

Renovarse o morir

“Como bien ya ha señalado un buen número de mexicanos –señala el editorial del 21 de noviembre de 1984, edición 404 de **expansión**-- la crisis no es un fenómeno totalmente negativo; también implica oportunidad, cambio, adecuación. Así lo están entendiendo muchos empresarios en todo lo largo de la República Mexicana. El Grupo IEM es un ejemplo concreto que **expansión** eligió ahora para mostrar ese proceso de cambio que implica una reestructuración completa en tiempos difíciles. Y la moraleja todos la conocen; o hay renovación, o el presente se convierte en un cáncer.

“Ciertamente, existen muchos otros casos similares en los que puede palpase el esfuerzo de reordenación que las propias empresas están realizando. Pero un caso que resulta más novedosos es el de un estado del país, que ha iniciado la reestructuración de toda su economía.” Este era el caso de Yucatán.

Mientras todo esto sucedía, empezaba a ser tema de actualidad y hasta de polémica por la competencia que este hecho podría significar para la industrias de los tacos, la irrupción de la famosa cadena norteamericana de hamburguesas *McDonald's*. El tiempo habría de confirmar el gran apego del mexicano al taco, al grado que resulte prácticamente imposible que este pueda ser desplazado por este tipo de alimento rápido, catalogado en mucho casos incluso en el género de los alimentos chatarra. Esta amenaza sólo resultó operante para los entonces *hamburgueseros*, especialmente para el líder del momento *Burger Boy* --de Grupo Visa—que tenía un 75% del mercado mexicano.

También se destacaba un hecho y del cual **expansión** sacaría provecho a través del artículo "Hospital Humana: Remedios y Utilidades" (No. 404, página 64) y del cual se destacó: "Humana –se señala en el índice de este ejemplar, página 3--pretende al género de la llamada medicina corporativa, en la que los conceptos empresariales son tan importantes como en cualquier firma. Esto ha levantado polémicas en el sector salud y ha marcado un nuevo rumbo de crecimiento para la medicina privada en México.

"En contraposición al caso de Humana, **expansión** analizó el del Hospital Inglés que, aun cuando es costoso, no persigue fines lucrativos y realiza actividades de asistencia social."

Estrategias y tácticas, al alcance del lector

¿Que impactaba a los hombres de negocios? Sin duda todo aquello que afectaba sus estrategias y tácticas. Por lo mismo no bastaba con tener las noticias del día sino conocer por "boca" de los expertos cómo los hechos afectaría el rumbo de sus decisiones. Por ello el seguimiento de todas las noticias de esta índole fue una de las mayores consignas de **expansión**.

Así resultó que una de las noticias financieras que tuvo mayor resonancia durante el mes de noviembre y que **expansión** comentó fue la referente a la nueva ley que modificaba las funciones y metas del banco de México. Lo relevante de esta nueva legislación –señalaba el editorial de la edición de **expansión** de diciembre 5 de 1984—radica en el apartado que determina que la institución dejará de financiar el gasto público, como lo había venido haciendo tradicionalmente. Esto enfatizaban los editores de la publicación revela quizás un giro sustancial en materia de política económica. en esos momentos.

¿Cómo hacer empresas más productivas? Al parecer un fenómeno lo determinaba y a lo que la revista de negocios denominó en uno de sus artículos "La cultura corporativa: Ejecutivos sin Frontera --edición de diciembre de 1984, No. 405, página 34--. Así destacaba que del mismo modo que las sociedades se caracterizaban por poseer una cultura propia –sistema de valores, costumbres, tradiciones, instituciones--, las grandes organizaciones empresariales o gubernamentales también se diferencian unas de otras por su "cultura". Es más, se ha vuelto cosa común en México hablar del "*hombre IBM*", el "*ejecutivo Ford*" o la "*cultura Banamex*".

Algo más que publicidad

La publicidad se tornaba más sofisticada. Elegante y dirigida. Así cerraba el año con su mensajes de carácter institucional *Química Hoechst* con su gancho de entrada (gimmick) "Nos complace ser parte de una torta". A lo que se añadiría en el cuerpo del texto que *Hoechst* produce en México insecticidas, herbicidas, fungicidas, productos farmacéuticos, veterinarios y complementos alimenticios

para ganado; impulsando de esta manera la industria alimentaria nacional. En trajes y sacos destacaba también para efectos de penetración del hombre de acción "*Christian Dior Monsieur*". *Hewlett Packard* sin escatimarse anunciaba en dos páginas enfrentadas con testimoniales sobre "¿Qué debe esperar usted de una sociedad de trabajo con *Hewlett Packard*?", al tiempo que también presentaba una tercera página para publicitar su computadora personal HP 150, destacando: "Maneje sus negocios con un sólo dedo". *L.A. Cetto* destacaría "Ahora en México como en Europa una línea de grandes vinos...". Con un anuncio subliminal en blanco y negro destacaba la imagen de "*Campari*, que más". También requirieron su espacio sobre todo para los hijos de los ejecutivos *Los Centros Galileo* que anunciaban "Sin duda sus hijos tendrán a la computación como parte de su vida diaria...". *Apple* presenta: la nueva computadora *Apple IIe*.

Y ya que empezaba la fiebre de la computación, había que alertar a los ávidos por integrarse a los grandes beneficios que prometía para la empresa. La computación si bien habría de ser un gran facilitador, este recurso mal planeado o administrado tenía su contraparte. Al respecto expansión rescataría las aportaciones de Brandt Allen a través del artículo "Un sistema de computación mal administrado puede paralizar a la empresa" –edición de diciembre 5 de 1984, No. 405, página 86--.

Mientras se ponía en entredicho la forma en que esta trascendiendo la imagen de México en el extranjero a través de la prensa foránea, expansión cerraba el año haciendo un balance de los hechos, no sin dejar de mencionar que en medio de una situación crítica, había algunos optimistas que con base a indicadores positivos del sector industrial podrían atreverse a hablar de recuperación. Conocer siempre las dos caras de la moneda, siempre da una visión más amplia de los acontecimientos. Esta seguía siendo una de las preocupaciones de la revista **expansión.**

CAPITULO V

El año de los cambios... ¿el sismo?

1985

“Se dice por ahí que este será un año de transición, de cambios profundos –estructurales—en la economía; un año de recuperación industrial... y moral. Sin embargo varios hechos muestran que sigue imperando la incertidumbre, la desconfianza, el escepticismo.

“Un botón de muestra:

“La fuga de capitales, aunque tal vez a escala hormiga, persiste. Fuertes rumores de devaluación (anteriores al anuncio oficial del nuevo deslizamiento del peso) causaron pánico en la frontera norte. La falta de nuevas inversiones en muchas áreas de la economía estanca el potencial de crecimiento industrial . Los pronósticos y objetivos oficiales para 1984 en torno a la inflación –el enemigo público número uno—ni siquiera se acercaron a los resultados reales.

“Y eso no es todo. Hay quienes ven el de 1985 como un año “potencialmente peligroso” en materia de inquietud social.

“Esto no significa que, como han llegado a sugerir ciertas voces –irresponsables y sensacionalistas—procedentes del extranjero, pueda estallar la guerra civil en México. No es para tanto. Pero tampoco las cosas están como las pintaron –con colores excesivamente optimistas—en un reciente programa televisivo sobre la crisis que se transmitió en cadena nacional.” (Página editorial de *expansión* No. 407 de enero 16 de 1985).

En medio de esta situación crítica, sin embargo, mientras muchas empresas padecían problemas severos de endeudamiento o temían lanzarse al ruedo de la inversión productiva, hubo empresas que hacían de la crisis más que un reto una oportunidad. Si bien es cierto *la revista de negocios* estaba atenta a todos los pormenores de las turbulencias propiciadas por la crisis, era también una preocupación fundamental dar seguimiento y analizar a fondo los hechos de éxito, que marcaban hitos de esperanza, crecimiento y desarrollo. De uno de estos casos se derivaba la primera denominación del año: *El Hombre de Expansión*. Este reconocimiento recaería para este ciclo en la persona de Manuel Senderos Irigoyen, fundador en 1973 de *Grupo Desc*, entonces una sociedad de fomento que se convertiría para esa época en uno de los grupos industriales más importantes del país y que habrían de convertir su éxito en un hecho prolongado aún para la época de los noventa, década en la que este empresario –por los éxitos acumulados-- junto con Emilio Azcárraga Vidaurreta, Eugenio Garza Sada, Agustín Legorreta López Guerrero y Bernardo Quintana –todos ellos grandes personalidades en el mundo de los negocios en nuestro país-- inaugurarían la tradición de un galardón *El Salón del Empresario en México*. Con este reconocimiento *expansión*, año con año, se abocaría a la labor de distinguir a

empresarios "que supieron hacer su tarea" como personas íntegras, talentosas y comprometidas en su labor empresarial.

Ante la crisis, más publicidad

Las empresas seguían su marcha y con ella sus estrategias y tácticas de penetración. Así se distinguirían con su publicidad institucional a través de sus mensajes publicitarios, *Química Hoechst* que destacaba ¿Con qué herramientas se construye el futuro? Por otro lado, empezaban a ingresar con fuerza los productos comestibles en beneficio de la salud y el buen ver. Este fue el caso *All-Bran de Kellogs* que no escatimó en campañas en las que en un sólo ejemplar utilizaba dos páginas en color y dos columnas más en blanco y negro... para así presentar un mensaje que apuntaba: "¿Sabes lo que hace la fibra por tu cinturón?"... al tiempo que se exhibía en toda la página un dorso de hombre con cinturón en el que el cuerpo, específicamente la cintura se veían realmente apretados. Bastaba voltear la página y ver el mismo dorso pero con menor volumen gracias a que *All-Bran de Kellogs* había colaborado para que el comensal pudiera recorrer los agujeros del cinturón y lucir un dorso más holgado. El anuncio concluiría en la tercera página utilizando dos columnas en blanco y negro para desglosar una explicación que especificaba los beneficios de la fibra comestible. Este anuncio sin duda denotaba el inicio de una nueva época en la alimentación... la tendencia hacia lo natural.

Cupón Borel, el sistema de comidas para empleados se presentaba como la opción para el aumento de sueldo a los empleados con su promesa "Más efectivo que el efectivo".

En el terreno industrial en servicio de montacargas, *Clark* ofrecía 9 razones de peso para no comprar a la ligera y si en cambio *Clark*... mejor opción peso por peso.

Otros anunciantes que destacaron con sus mensajes fueron: *Ópticas Lux* con "alta moda para sus ojos". *IBM* con "Le tenemos un lugar reservado junto a nuestros mejores **ASES**"; *3m* con *Scotchint* con películas para el control solar, *Kimberly-Clark de México* con "Nuestro papel es hacer el mejor papel... ¡y lo hacemos!"; *Carnet* con "La nueva cara de su dinero"; *Apple* y su gran promesa "Ordena, archiva, controla, calcula, analiza, programa, corrige, compara, recuerda, resuelve, transmite, imprime, obedece... y no pide aumentos..."

Las campañas de expansión

Al mismo tiempo **expansión** iniciaba sus propias campañas para captar más y nuevos anunciantes a través mensajes relacionados con los medicamentos. Así presentaba los siguientes mensajes:

El primero. Un vaso simulando la caída de un *Alka-Seltzer* pero que en realidad eran dos revistas de **expansión** que resaltaban: "¿Le duelen sus ventas? ¿Tome **expansión!** y... Encuentre alivio a sus problemas de ventas con una dosis balanceada de exposición publicitaria en las páginas de la revista **expansión**. Tome **expansión** en cuenta quincenalmente y vigile su dieta mercadológica".

El segundo. Una cápsula con el nombre de **expansión** con la siguiente leyenda: "Vía de administración: visual. Más de 20 mil ejemplares de "fuerza quincenal" hacen de la revista **expansión** "mucho medicina", para un crecimiento de venta estable y rentable. Administre a sus ventas una dosis de exposición publicitaria en **expansión**. Verá que buenos resultados obtiene".

El tercero. Un frasco conteniendo un revista **expansión** y que recetaba: "Dosis quincenal y la siguiente recomendación: la revista **expansión** es *mucho medicina* para incrementar las ventas de su negocio. Una dosis quincenal de exposición publicitaria en nuestras páginas --una buena dieta mercadológica-- garantizan un crecimiento de ventas estable y rentable"

En todos los casos se cerraban los anuncios enfatizando: Consulte a su publicista... el es un especialista.

A partir de enero de 1985, el doctor Jorge Carpizo McGregor era el nuevo rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, para el periodo 1985-1988, al tiempo que las letras del mundo se ponían de luto por la muerte el poeta español Vicente Aleixandre quien fuera premio nobel de literatura en 1977.

Por su parte las editoriales se empezaron a preocupar por traer al país, títulos que los hombres de negocios y ejecutivos se interesarían en buscar como "*Por qué ha triunfado Japón*" de Michio Morishima de editorial Grijalbo; "*El dinero*" de John Keneth Galbraith de Ediciones Orbis; "*Los Petroleros*" de Manuel Buendía de ediciones Océano; "*El arte de ser ejecutivo*" de Louis B. Lundborg de Grijalbo; "*Vecinos Distantes*" de Alan Riding de Editorial Joaquín Mortiz-Planeta, "*O comemos o pagamos*" de Jorge Cabrera Vera de Edamex, "El Ejecutivo al Minuto, en acción" de Keneth Blanchard y Robert Lorber de Grijalbo, entre otros.

El cine ficción iría adquiriendo cada vez mayor fuerza con las películas que ya hacían historia de Spielberg. En este año la moda serían Gremlins, Los Cazafantasmas, Amadeus, Eddy la computadora enamorada y La historia sin fin.

Mayor penetración en el mercado empresarial

Con todo y crisis, este grupo editorial no se despegaría de su objetivo: lograr cada vez más, una mayor penetración entre los hombres de negocios y ejecutivos. Y para ello, no bastaba con seguir el ritmo acostumbrado de presentar la información, sino el de estar muy al pendiente de las nuevas necesidades para así ofrecer continuamente innovación en el contenido ya sea creando nuevas

secciones o enriqueciendo otras; en el estilo, haciéndolo cada vez más dinámica, atractivo y accesible en su lectura; en el diseño, disponiendo la información de manera que agilizará la lectura; y hasta en la forma de comercializar tanto suscripciones como publicidad. Más aún, a cada nuevo paso siempre existía el aviso al lector en el editorial. Así en este espacio, en la revista 408 de **expansión** de febrero 6 de 1985, se concluiría el editorial con el siguiente mensaje:

"En otro orden de cosas, y tomando en cuenta la importancia cada vez más creciente que va adoptando la econometría en la previsión de eventos macroeconómicos, **Expansión** ha decidido convertir su sección de MOMENTO ECONÓMICO en un tablero de indicadores de comportamiento de la economía mexicana, lo que sin duda será de interés para los lectores."

La innovación, se buscaba ofrecer en todo, hasta en la forma de comercializar tanto suscripciones como publicidad. Así en suscripciones siempre se ofrecían ofertas, premios de utilidad para el lector de negocios, facilidades de pago por correo, utilizando cheque, o tarjetas de crédito American Express, Bancomer, Banamex, Diners o Carnet. Más aún si resultaba importante vender una suscripción, resultaba más importante conservarla. En este sentido el esfuerzo de los recordatorios para renovación, empezaban a jugar un rol fundamental. Se hacían llegar al suscriptor tres meses antes de que venciera su suscripción, si no había respuesta, se enviaba un segundo y hasta un tercer recordatorio por escrito. El último y cuarto esfuerzo sería el llamado telefónico. ¡Era y sigue siendo muy importante cuidar la mortandad de las suscripciones que podía llegar a ser hasta del 40%!

En publicidad, estaba el vendedor especializado que igual visitaba agencias de publicidad como a las empresas. Cada año antes de concluir, el anunciante al igual que el prospecto, recibirían sus tarifas de preventa y venta ordinaria con el calendario del año y la especificación de los informes especiales. Un mes antes de cada cierre publicitario, el anunciante también recibiría los detalles del número por cerrar y el recordatorio de las fechas de cierre, esto le ayudaría a estar al pendiente de las ediciones en las que le interesaría anunciarse y más aún cambiar sus materiales oportunamente si lo requería. Esto igualmente se utilizaba para **expansión** como para *Obras*.

El platillo fuerte: los informes especiales

Los informes especiales seguían su curso... habían dado magníficos resultados para atraer en una edición a los anunciantes especialmente interesados en un sector. En este ciclo se armaron los siguientes informes: Industria Farmacéutica, Industria Petroquímica, Nuevo Laredo, Maquiladoras Ensambladas, La nueva ley bursátil y las casas de bolsa, Maquiladoras Electrónicas, Industria automotriz, Informe especial sobre las zonas árida y sobre Zacatecas, Coahuila y Durango: las salidas del desierto, Un informe para detectar si la crisis había ejecutado a los ejecutivos –se presentó una encuesta de IPADE-KFH--, Industria de vinos y

licores, Enseñanza por computadora, Industria de la Construcción, Baja California y Sinaloa, Los 90 grupos más importantes de México, Las que siguen de Las 500, Las exportadoras e importadoras más importantes, Las empresas mexicanas después del sismo, Las 500: análisis de las empresas por giro, Las 500: análisis del capital de las empresas, Computación y descentralización, Las 500: análisis de ventas, en valor y volumen, Bienes de capital y Balance Económico del año.

Un informe que se convirtió en un éxito fue el denominado el *Pronóstico Semestral Expansión* y que con el tiempo cambiaría de nombre a *Indicador Empresarial*.

Los temas de interés

Ante la crisis galopante un sistema especialmente criticado fue el de las tarjetas de crédito, instrumento que se ponía en la silla de los acusados por ser considerado de carácter inflacionario. Sin embargo, las tarjetas ya era para esas fechas un instrumento comercial muy fuerte y por lo mismo resultaría tema de análisis por parte de las empresas que lo utilizaban y por supuesto por parte de los consumidores que se veían severamente afectados en sus bolsillos. **expansión** iba tras la huella de este instrumento.

Publicidad y promoción = ventas

La tónica de celebrar los aniversarios de las empresas se tornó una tradición en las páginas de **expansión**. En este año celebrarían fechas especiales: Grupo Tolteca con 75 años, IEM que resaltaría "a los 40 años tenemos más energía", y 15 años de Panamericana de Avalúos,

Por su parte la revista de negocios también haría esfuerzos publicitarios para seguir haciendo crecer su club de suscriptores. Así resaltaría en sus anuncios: "Tenga un encuentro con hombres de éxito... Conozca sus estrategias de negocios para obtener mejores resultados... Lea **expansión**." La oferta, un precio de suscripción en el que ahorra 55% y recibe además el libro en forma de revista "Administración de Óptimos resultados".

Los esfuerzos para impulsar la selección de *Estrategias de Harvard* seguían su curso en este año con tres nuevos títulos, con lo cual *se completaba para esas fechas una Colección de 6 volúmenes; Harvard Temas* en cambio promovía con éxito 16 tomos que abarcaban para esas fechas seis títulos de Administración, tres de Motivación y Liderazgo, tres de Finanzas, dos de Informática, tres de Mercadotecnia y uno de Producción. *Por su parte Journal of Marketing* llegaba a tres volúmenes ofreciendo 60 títulos.

El 12 de agosto de ese año salía a circulación resplandeciente la edición tan esperada de Las 500 Empresas más Importantes de México con 350 páginas realmente ricas en información.

Publicidad para todos

Con su publicidad institucional *Grupo Editorial Expansión* destacaba: "¿Conoce usted a alguien que sea alguien en los negocios y que no conozca estas publicaciones?... *Expansión*, *Obras*, *Anuario de la Economía Mexicana*, *Análisis Económico*, *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, *Programa de Administración y Soluciones Empresariales (PASE)*, *Colección Ejecutiva Expansión*, *Journal of Marketing en Español*, *Agenda Expansión* y *Asesoría por Escrito*.

Quienes se preocupaban por el aspecto comercial del espacio publicitario en **expansión** –no precisamente los editores– empezaron a darle cada vez mayor impulso a temas que inquietaban al mercado de los ejecutivos. Tal fue el caso de "Sueldos y prestaciones para ejecutivos en 1985" y que captaría mayores lectores y por ende prometían una mayor penetración publicitaria.

Sobre la publicidad de la revista también se destacaría: "Un hombre logra un alto puesto ejecutivo en una empresa, por su capacidad y conocimientos. *Expansión* es la revista que actualiza y enriquece esos conocimientos que se requieren para la certera dirección de un negocio. Información editorial útil; un magnífico medio para el anunciante que quiere vender al comprador más exclusivo de México: el lector de **expansión**".

Por primera vez –resaltaría en un anuncio de un nuevo producto–, usted contará con una guía práctica de los documentos que necesita para las finanzas, apertura y cierre de mercados, canales de comercialización, cotizaciones y formas contractuales, en particular las formas nuevas de comercio como el '*countertrade*', y un sinnúmero de mecanismos de pago y de agilización de sus trámites. Así prometía: A la exportación le quitamos lo tortuoso.

Tras los cuellos de botella

expansión, ante los hechos se volvía más atrevida, más delatora sobre todo en el afán de encontrar cuellos de botella, y los obstáculos que venían frenando el crecimiento y el desarrollo de un país que tenía muchas promesas para sí mismo y para el mundo sobre todo porque ¿dónde había quedado el milagro mexicano?

La democracia seguía siendo una inquietud que aún no daba frutos, sin embargo empezaban cada vez más a darse acontecimientos como los que se destacaban en el editorial de la edición 412 de **expansión** de abril 3 de 1985. Algunos hechos que se venían sucediendo en esa época se presentaban como una amenaza al sistema político mexicano, tal y como se le conocía hasta ese momento. "Como se sabe, durante el próximo mes de julio se celebrarán comicios en toda la República para seleccionar a los integrantes de los observadores políticos más serios, estas elecciones serán la más dura prueba de la fuerza y el control nacional que tiene el

PRI-gobierno, y el reto más severo de la *democracia* mexicana en la historia reciente.

“Lo más grueso: el pie del que más cojea el sistema es, precisamente, el norte. Esto es innegable. Y peligroso. Porque es en el norte donde se presentan los más severos problemas de violencia y narcotráfico. Y, finalmente, es en el norte donde algunos conocidos empresarios mexicanos han roto el silencio ancestral y, con su voz y su dinero, se han lanzado a la palestra desde las trincheras del PAN.

“*Expansión* acaba de regresar del norte. Los reporteros visitaron los estados de Nuevo León, Coahuila, Sinaloa y Sonora, y prepararon el informe que aparece en las secciones de *ARTÍCULO DE PORTADA* y *POLÍTICA*. En ellos, el lector podrá constatar que las cosas, de veras, están que arden.

En el artículo apenas resumido en el índice de esta edición en la página 3 se anota. “Los cauces políticos tradicionales de integración al sistema ha perdido efectividad. Los tiempos de feliz equidad entre el sector público y el empresarial se han terminado con la crisis.

“Hoy, algunos empresarios han decidido participar abiertamente en política, sobre todo afiliados al *Partido Acción Nacional* (PAN) en los estados del norte del país. De esta manera, las próximas contiendas electorales que realizarán en toda la República pondrán a prueba la capacidad del sistema para mantener la unidad.”

“El Pan sinaloense –destacaría el artículo “Empresarios sinaloenses y el PAN: Los pesos hacen la fuerza”, en esta misma edición, página 30-- cuenta con militantes de la talla de Manuel J. Clouthier, Humberto Rice, Emilio Goicochea o Jorge del Rincón.”

El Fichero Industrial

Un nuevo producto fue el *Fichero Industrial*, mismo que buscaría competir con una publicación exclusivamente de venta publicitaria que había estado circulando con éxito en el mercado, el *Reportero Industrial*. El objetivo de este fue manejarse a través de un sistema de correo directo enfocado para venta de publicidad. ¿Cómo competir con *Reportero Industrial*? Con el tiempo **expansión** encontraría el camino pero hasta 1994, cuando siendo ya parte de la *División de Chilton Publications*, de *Capital Cities/ABC*, daría vida a la revista *Manufactura*.

Mientras esto sucedía, seguía la campaña ¿Conoce usted a alguien que sea alguien en los negocios y que no lea *Expansión*? *Expansión* la revista de los hombres que deciden.

Los ejecutivos

En el artículo "Tres años después: La crisis ejecutó a ejecutivos", en la edición No. 414, mayo de 1985, en la página editorial se destaca "los ejecutivos mexicanos – muchos de ellos—sintieron los calores del infierno. El desamparo, la incertidumbre y la inseguridad son sensaciones que se han reflejado en las mismas estadísticas. Luego de un periodo muy dinámico de reubicación y pirateo de ejecutivos mostrado a principios de los 80, sobrevino un largo compás de espera en el que los ejecutivos tuvieron que aguantar la respiración y apretarse el cinturón al mismo tiempo.

"Pero ahora las cosas están mejorando y los ejecutivos podrán empezar a respirar nuevamente. Pero despacio."

En la página 38 de la misma edición, es interesante anotar el perfil ejecutivo que las empresas requerían para ese periodo de crisis: "... se necesitan ejecutivos en todas las áreas, que aprendan a vivir en una situación cambiante. Deben ser creativos, saber detectar oportunidades, y tener conciencia de la relación costo-beneficio... todo directivo debe tener ante la ausencia de crédito, el costo del dinero y de la inflación... debe ser una persona que domine su campo, pero que tenga una conciencia plena del negocio en sí."

La industria tambaleante: vinos y licores

Si en 1984 la crisis había propiciado el auge relativo de la industria de vinos y licores. En el 85 esta industria se tambaleaba igualmente... por las causas, las razones descubiertas *expansión* 415, de mayo 15... "vicisitudes de la materia prima del brandy: la uva".

"... el problema fundamental –destaca el editorial de esta misma edición—está en el campo, donde los agricultores se enfrentan a serios problemas de productividad y, como en muchos países de mundo, a una fuerte sobreproducción coyuntural del fruto.

"Como respuesta, los productores de brandies se las han visto negras para desarrollar estrategias –bastantes creativas, por cierto-- para responder a la coyuntura del mercado, como el aprovechamiento del exceso de uva para producir jaleas, mermeladas, jugos y pasas."

Y ahora ¿cuáles eran las necesidades del lector de *expansión*?

Nuevamente la preocupación por atenderlas y que en el editorial del No. 415 de mayo 29 de 1985 se destacaban:

“De cuando en cuando una publicación que lleva más de una década en el mercado debe irse ajustando y renovando, en función de las necesidades cambiantes de sus lectores en materia de información y análisis.

“Los editores de **expansión** han detectado, por ejemplo, la necesidad de ofrecer pronósticos y esbozar las tendencias que podría seguir la economía en un plazo razonablemente previsible.

“Se ha tomado en cuenta que hacerlo —en un país en donde la economía está subordinada a decisiones políticas y en que las cifras oficiales no siempre son las reales—es una tarea no sólo ardua sino riesgosa. Sin embargo, basados en modelos econométricos elaborados por *Grupo Editorial Expansión*, los lectores podrán tener acceso a una información alternativa confiable y útil. Estos pronósticos y el análisis de las tendencias aparecerán como secciones fijas quincenales bajo los títulos de *FUTURO PREVISIBLE* y *TENDENCIAS ECONÓMICAS*.

“La sección *Momento Económico* (de noticias financieras y de negocios ocurridas en la quincenal) aparecerá, a partir de ahora como un recuadro dentro de la sección de *Economía Nacional*.

“Asimismo, fue creado un recuadro paralelo, el Resumen Internacional, que aparecerá dentro de la sección de la *ECONOMIA MUNDIAL*, que recoge y sintetiza la información más relevante publicada en los medios internacionales de mayor prestigio.

“En cuanto a *ARCHIVO PRIVADO*, como sugiere su encabezado, está concebido como una sección “ligera” que aparece al final de la revista —a modo de postre--, en la que se ventilan sinnúmero de temas de interés general para el ejecutivo.

“Con este número, pues el *ARCHIVO PRIVADO*, que tendrá un carácter fijo, aparecerá bajo un nuevo formato, constituido por varios apartados (o fóliders) en los que se alternarán breves informaciones, comentarios y recomendaciones sobre los temas más diversos: restaurantes, moda ejecutiva, lecturas, vinos, espectáculos, museos, psicología, deportes, arquitectura, salud, etcétera.”

La historia sigue su curso

Mientras las maquiladoras seguían viento en popa con un desarrollo acelerado — hasta febrero de ese año ya sumaban 730 empresas dando empleo a 230,000 trabajadores--, las autoridades monetarias replaneaban una política más estricta a corto plazo, mientras la publicidad ganaba nuevos y mayores terrenos. Un caso interesante es el que destacaron las páginas de **expansión** —edición 417 de junio 12 de 1985--: Grupo PMP: Publicidad hasta en la sopa.

La preocupación por la salud, que en Estados Unidos empezó a surgir bajo el nombre de *health consciousness* a principios de la década de los 80 —destaca el

editorial del No. 418 de junio 26 de 1985--, ya llegó a México. Es una preocupación que ha incumbido sobre todo a los ejecutivos y profesionistas mexicanos de todas las edades.

"Cada vez son más los empresarios, profesionistas y funcionarios públicos que salen a las calles y se dejan ver haciendo *jogging* al amanecer por las calles – todavía tranquilas—de sus colonias residenciales; o los que se inscriben a uno de los incontables clubes deportivos que han brotado en los últimos años, para nadar, jugar tenis, levantar pesas o jugar golf. No son infrecuentes, tampoco, las "cascaritas" que se organizan en multitud de empresas, en donde se reúnen los empleados y ejecutivos por un par de horas durante el fin de semana para correr y patear la pelota.

"El auge del ejercicio ejecutivo es básicamente un fenómeno que, según médicos y psiquiatras, sirve como mecanismo psicológico y físico de autodefensa, que busca contrarrestar los embates del insano sedentarismo, la alta tensión nerviosa y la elevada dosis neurótica que padece la mayoría de los habitantes de la gran ciudad.

"Sólo el empresario desinformado desconoce la cantidad de padecimientos –de corazón, de presión arterial, de stress y gastrointestinales-- que pueden evitarse – (o al menos retrasarse) con el ejercicio aeróbico, la práctica de algún deporte o las actividades relajantes..."

Las revistas del *Grupo* no descuidaban en ningún momento al anunciante. Así presentaban un anuncio sencillo que abarcando toda una página le recordaba: "Este espacio esta reservado para usted... Aprovechélo y anúnciese en este número tan esperado".

Y claro para acabar con los inventarios, *Grupo Editorial Expansión* también estuvo atenta de sacar de la bodega aquellos productos que se habían quedado rezagados pero que se publicitaban como "Nuestro próximo cambio de dirección, nos obliga a renovar inventarios. Esto nos permite poder ofrecerle lo mejor sobre administración de empresas a un precio ¡EXTRAORDINARIO!. ¡Con 50 y hasta con 70% de descuento!

Los hechos que hacían temblar...

Mientras en el *Pronóstico Empresarial Expansión*, la encuesta develaba un franco pesimismo entre los empresarios, lejos estaban de sospechar que las cosas acabarían de empeorarse ante los hechos propiciados por el sismo devastador en la ciudad de México del 19 de septiembre de ese año.

Caía el mercado, incluso para la industria del *comic*. Para contrarrestar esta situación el *Grupo Editorial Vid* se lanzaba a exportar *comics* a Asia, Africa y América Latina, tema del cual **expansión** hablaría al detalle.

Un cuestionamiento constante era ¿es pagable o no la deuda externa de los países latinoamericanos? Había que indagar y la revista no dudó en ir tras la huella de la respuesta. Para ello participó a una de las reuniones convocada en La Habana por su presidente Fidel Castro. Pero lo recogido en esta reunión no bastaba para la revista, buscó las respuestas del secretario de Hacienda de ese entonces, Jesús Silva Herzog y más aún viajó a Filadelfia en Estados Unidos, sede del Centro de Investigación Económica de México (Ciemex-Wharton) en búsqueda también de respuestas... Esto es una muestra de que **expansión** jamás se conformaba con un sólo punto de vista, siempre se ha preocupado por ir a fondo en la información para proporcionar un abanico que presentara una serie de respuestas.

Ante los vaivenes de la economía, lo que los empresarios requerían para seguir adelante eran créditos... de palabra el gobierno decía sí, mientras de acción la respuesta era no. A pesar de ello las empresas —con todo y los comentarios que hacían los apocalípticos— seguían en pie de lucha, aunque había cierres de empresas estas nunca fueron masivas. Las empresas medianas y pequeñas —también las grandes— encontraban mayores beneficios que trabas operando bajo el esquema familiar. Con la crisis —enfaticaba **expansión** — se han replegado y fortalecido.

“Todo indica —apunta el editorial del No. 424 del 18 de septiembre de 1985— que los empresarios familiares trabajan más y mejor que antes para suplir —con ingenio muchas veces— sus carencias en materia de capital, maquinaria, equipo y tecnología. Han dado trabajo, a familiares que de otro modo se encontrarían desempleados. Han servido desde generaciones empresariales del país, bajo un esquema que se parece al del artesano feudal: aprendiz, oficial y maestro.

El llamado para captar nuevos suscriptores seguía con fuerza avanzando. De esta manera **expansión** afirmaba en el gancho publicitario de su cupón promocional: “Sea ejecutivo, sea suscriptor de **expansión**” y reciba además de un 55% de descuento el derecho de participar en la rifa de una computadora *Apple IIa*.

Del regocijo al sismo que cimbró al Grupo

El año de 1985, era de regocijo para **expansión**, por fin tendría sus propias oficinas. Para ello se habían adquirido tres pisos en Sinaloa No. 149 en la colonia Roma y se estrenarían a partir del mes de agosto de ese año. Esto era un gran acontecimiento. Pero el gusto había de durar poco tiempo debido a que el sismo del 19 de septiembre habría de poner a **expansión** en calidad de damnificado. Afortunadamente todos los daños fueron materiales, sin embargo hubo que desalojar el recién estrenado edificio en el que ya se habían ubicado las áreas Comercial, Editorial, Administración, parte de Producción y la Dirección General. De inmediato se tuvieron que improvisar espacios de trabajo en el primer piso de la anterior oficina en Homero; aquí se amontonaron la Dirección General y las

áreas de Publicidad, Correo Directo, Administración, Contabilidad, Personal, Pago a Proveedores, Venta al Público, el recién creado departamento de Promoción y el personal de un producto que se estaba cocinando: *IDC- Información Dinámica de Consulta*. Por su parte Editorial y una parte de Producción (sólo arte) en una casa en Barranca del Muerto mientras se establecía el diagnóstico del recién estrenado y el entonces muy dañado edificio de Sinaloa. En San Felipe siguieron operando el Centro de Proceso, el taller de impresión, y el Distribución y Tráfico.

A pesar de que esta situación afectaba de manera importante a la empresa editorial, ninguna de sus publicaciones dejó de publicarse. Todo el personal se vistió de jeans y se pusieron a limpiar de inmediato los espacios tanto en Homero como en Barranca del Muerto. ¿Cómo rescatar papeles y la información concentrada en Sinaloa? Eso fue toda una faena. Sin embargo, siempre hubo alguien que se llenó de valor y echó manos a la obra. En este caso les tocó a Ma. Elena Bayardo (la flamante Directora Comercial) y a Ángel de la Vega (el Director Jurídico que estaba trabajando en la gestación de *IDC- Información Dinámica de Consulta*) hacer la inspección general de Sinaloa y empezar la operación rescate.

Siendo *Grupo Editorial Expansión* una empresa privada, siempre operó hasta 1993 bajo un esquema de empresa familiar. Desde Popell hasta Peggy Owen, Carlos Celis y los demás directores y gerentes, siempre trabajaban bajo una línea de camaradería y de mucho apoyo. Esto ¿era bueno o malo? ¿saludable o no? El caso es que la empresa funcionaba como una máquina bien aceiteada, en la que sus tres cabezas principales siempre estaban dispuestos a lo que fuera para resolver los problemas y desarrollar nuevas ideas.

La calidad de damnificados duró hasta diciembre de 1986. Durante todo ese tiempo el personal trabajó en condiciones de mucha incomodidad pero con entusiasmo redoblado. ¿A qué se debía esta mística? Acaso a que todos los que conformaban la empresa traían muy bien puesta la camiseta de **expansión...** en el sentido "esteremos contigo en las buenas y en las malas *Grupo Editorial Expansión*".

Para la edición de octubre 15 de ese año **expansión** dedicaba un informe especial a las empresas después del sismo y para ello destacaba en su editorial lo siguiente: "Aunque las actividades --algunas más, otras menos-- están temporalmente paralizada, la planta industrial del país y de la ciudad está intacta. Lo mismo los pozos petroleros. Muchos sectores industriales y comerciales están reorganizándose para hacer frente a la crisis. **expansión** quiso averiguar cuáles son las medidas y estrategias iniciales que se están emprendiendo, pero algunos dirigentes empresariales parecen seguir en estado de shock y han actuado --como el gobierno-- con gran lentitud. Lo cual es en parte, comprensible: el nuevo edificio de **expansión** también sufrió daños, y el grupo editorial se vio forzado a desalojarlo temporalmente.

“De cualquier manera, **expansión** sigue presente y renueva el compromiso que ha tenido siempre con sus lectores, de seguir informando con objetividad y profundidad, acerca de las estrategias que se vayan tomando para hacer frente a los cambios que esta situación traerá al mundo de los negocios.”

A pesar de su estado de damnificado o más bien porque era uno de los damnificados y comprendía bien esta situación, el *Grupo* de inmediato puso sus páginas —en **expansión** y en *Obras*— para apoyar a sus anunciantes a través del siguiente mensaje: “Si por razones del siniestro acaecido en días pasados, usted tuvo que cambiar temporal o definitivamente de dirección, GRUPO EDITORIAL EXPANSIÓN ofrece a todos sus anunciantes de *Obras*, *Anuario de la Economía Mexicana*, *Fichero Industrial* y **expansión**, espacio de cortesía para que den a conocer su nueva ubicación y teléfono.”

En tanto que la situación financiera del país se agravaba aceleradamente, la administración pública se debatía entre la incertidumbre y las contradicciones para hacer frente a los estragos del sismo... la incertidumbre, las contradicciones han seguido hasta nuestros días y con ella también siguió su rumbo el Grupo y la revista de negocios, siempre buscando adaptarse a los nuevos tiempos y a los cambios abruptos que se habrían de ir dando en México y el mundo. Algunos productos habrían de resistir y más aún seguir existiendo con éxito entre las turbulencias de un mercado que cada día se tornaba más competitivo y abierto a las nuevas formas de democracia que se fueron presentando y que empezaban a exigir crítica, opiniones encontradas, dirección ante hechos desconocidos hasta el momento.

Así apuntaría la revista de negocios (edición de octubre 30 de 1985 en el artículo “Los jóvenes empresarios y ejecutivos: nacidos para ganar”) que algunos de los 300,000 jóvenes profesionistas de ese entonces —altos ejecutivos y empresarios de entre 20 y 39 años de edad—estaban bien conscientes de que les correspondía sacar a México del atolladero y más aún ayudarlo a crecer y desarrollarse. Ellos eran los llamados *baby boomers* mexicanos (los nacidos a una vida económicamente activa sumergida en la crisis) y que en ese entonces se autodefinían optimistas, con un profundo sentido nacionalista, dispuestos a competir internacionalmente, de cara a los riesgos y sin ningún partido político que los representar.

A sacarle más jugo a los productos de expansión

Para este año *Colección Ejecutiva* llegaba a sus 19 tomos sobre Mercadotecnia, Administración y Relaciones Industriales. *Harvard Series* había llegado a 20 series ofreciendo 20 temas ofreciendo 400 temas de 260 autores de lo mejor de la biblioteca de Harvard. Por su parte *Harvard Temas* con dos nuevos títulos llegando así a ofrecer 16 tomos.

¿Vendrán tiempos mejores?

Esta era al menos la inquietud en un ciclo que se cerraba con la desesperanza apoderado de los mexicanos, después de que las metas económicas no se habían cumplido como se había prometido, mientras Miguel de la Madrid habría de celebrar su tercer año de gobierno... parece que esto habría de ser la constante hasta nuestros días.

Grupo Editorial Expansión habría de cerrar un capítulo de su historia, parece que sismo de 1985 había de sellar una etapa en la que en 1986 habría de marcar el cierre de ciclos para productos, nacimiento e impulso de otros. De aquí que será tema de otro historial y que habrá de forma parte de otro trabajo. Será tan sólo en las conclusiones de este trabajo de manera escueta en donde se presentará un breviarío de los hechos por venir hasta 1998, año en que habrá de cerrarse un ciclo peligroso para este editorial que si bien para entonces estaría posicionado en cuanto a nombre, prestigio en su carácter institucional y en cada una de sus publicaciones, no en cambio en sus estados de resultados. En parte porque los estragos de las crisis continuados se reflejaron en altibajos, también la irrupción de medios que buscaron la forma de competir y de muchas formas lo hicieron, deterioraron su cartera de suscriptores, sobre todo en el caso de **expansión y Obras**.

Cerremos este relato dejando claro que en el caso de cualquier medio como en el caso de cualquier empresa hace falta la estructura integral. De cómo se maneja en cada de sus áreas habrá de ser determinante para alcanzar el éxito. No basta tener una fuerza editorial de primera línea si no se cuenta con una fuerza comercial estratégica que haga penetrar los productos y servicios de la empresa editorial por el mayor número de rincones de una audiencia. Si bien pueden estar divorciadas en cuanto a intereses la área editorial de la comercial, siempre es importante que haya un punto de convergencia no hay que olvidar que el mercado de lectores tiene mucho que ver con el mercado de anunciantes. Editorialmente se puede decir todo incluso si ello implicara afectar los intereses de las empresas o personas que se sirven de sus espacios editoriales, pero no descuidando nunca la forma. En la forma está la investigación seria, respaldada, abordada de manera directa pero sin utilizar el sarcasmo, la agresión, el amarillismo o la ofensa, utilizado como una bandera de la libertad de expresión o democracia por algunos medios. El periodismo de negocios busca ser una herramienta fundamental para la toma de decisiones porque da cultura, presenta horizontes, estrategias y tácticas, marcando –como una preocupación fundamental siempre rumbos–. En esta cultura esta la formación, el crecimiento y el desarrollo de los ejecutivos y funcionarios que dirigen los timones no sólo de empresas e instituciones, sino de todo un país.

CONCLUSIÓN

Ser el primero, siempre es un acierto. Mantenerse como el primero, nunca es tarea sencilla. Un producto que nace bien atrae el interés de los seguidores que **expansión**, al menos, hasta el 98 pudo haberse jactado del ser el líder.

Muchos medios han nacido y desaparecido en los últimos trece años. Los que se lanzan, los que siguen trabajan muy duro para brillar. En el 94 el GEE fue vendido por primera vez, su primer comprador *Capital Cities ABC*. En el 95, *Capital Cities ABC* es adquirido por Walt Disney, esta último no se interesó por el brillante grupo editorial de negocios mexicano y decide ponerlo a la venta. Mucho interesados coquetearon por esta compra, desde *Televisa* hasta *El Financiero*. Finalmente *Grupo Medcom* de Clemente Serna gana la subasta y la adquiere. Esto sucede en el 98. Este año el cambio de su director promueve el despido de la plana mayor del grupo.

La primera que sale del grupo por chocar con el estilo y el esquema de ver el negocio por parte del nuevo director, es la autora de esta tesis. Catorce años y medio se dicen fácil pero en una vida profesional es muchísimo. Esta partida, la mía y la de las cabezas de lo que fuera **expansión** 6 meses después, marcan un giro fuera de contexto. El primero, el cambio brutal en imagen (diseño) y estilo editorial de la revista y un giro importante de la empresa: de ser una empresa de nicho para transformarse en una empresa que vio en la diversificación y en otros mercados, un medio más rentable para crecer y desarrollarse como negocio.

Se abrió la puerta a la frivolidad editorial con la revista *Quien*, y después con *Quo* y *Elle*. *Grupo Mundo Ejecutivo* se volvió su competencia más fuerte en el sector de negocios. Hoy el pastel inversión publicitaria en el mercado revistero de negocios lo *acaparan Mundo Ejecutivo* y **expansión**. *Mundo Ejecutivo* ha buscado ir más allá de **expansión** y no le interesa dejar de ser de nicho ahora incluso lanzó un programa de televisión enfocado al sector de negocios que transmite los domingos y repite con mucho éxito los lunes.

expansión ya no es ni sombra de lo que fue. Algunos lectores igual la siguen consumiendo, otros, los más analíticos no les interesa más. Sin embargo el fenómeno posicionamiento todavía sigue dándole a la marca una fuerza muy significativa que **Mundo Ejecutivo** día a día lucha, con nuevos y mejores esfuerzos, por desbancar. La marca **expansión** perdurará por un buen rato, como ha sucedido con la marca **Excelsior** que aún el estudio general de medios de BIMSA lo presenta con una fuerte percepción como diario líder aunque ya no de la dimensión de lo que fue, ni de lo que construyó. Ahora se imponen *Reforma*, *El Universal*, *El Financiero* y como periódico joven y muy pujante **MILENIO Diario**. Pero todo esto que tiene que ver con posicionamiento ya es historia de otra tesis.

Por ahora sirva esta tesis para ilustrar lo que es la mercadotecnia y la historia de una empresa que por uno de sus productos logró tener y mantener por más de 20 años un liderazgo que creó y desarrolló la cultura de los negocios en México.

Los medios de comunicación se imponen como un poder, por lo que dicen y por lo que son, plataformas de información y de comercialización que afectan la toma de decisiones de todo el entorno económico, social y político de un país y del mundo. En un medio de comunicación, no puede haber lugar para los improvisados ni para quienes no tengan claro el ir y venir de los acontecimientos y de los diversos personajes que en lo político, lo económico y lo social van tejiendo la historia a través de las plumas periodísticas y a través de quienes con sus presupuestos van por un lado, promocionando e impulsando la imagen y venta de productos y servicios y por otro patrocinando e impulsando también la existencia de estos medios.

Esta historia como muchas otras, pero separadas de intereses de grupos son las que se deberían ventilar y tomar como materiales de estudio, porque al fin de cuentas dan muchas pautas de lo que hay que hacer y no hacer para satisfacer realmente las necesidades de información y comunicación de audiencias determinadas.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- **Revista Expansión**, ediciones a partir de la primera edición en 1966 hasta la edición última edición editada en diciembre de 1985.
- **Revista Expansión** Núm. 567 de junio 12 de 1991.
- **Revista Obras**. desde sus iniciasen 1973 hasta la edición de diciembre de 1985.
- **Anuario de la Economía Mexicana**. todas sus ediciones hasta 1985.
- **Análisis Económico**. todas sus ediciones hasta diciembre de 1985.
- **Los Periodistas**. Vicente Leñero, Editorial Joaquín Mortiz, primera edición Cuarto Creciente, junio de 1991.
- **Tragicomedia Mexicana 1**. La Vida en México de 1940 a 1970. José Agustín, Editorial Planeta, S. A. de C. V. Julio de 1991.
- **Tragicomedia Mexicana 2**. La Vida en México de 1970 a 1982. José Agustín, Editorial Planeta, S. A. de C. V., Julio de 1997.
- **Tragicomedia Mexicana 3**. La Vida en México de 1982 a 1994. José Agustín, Editorial Planeta, S. A. de C. V., Julio de 1992.
- **Desde la Trinchera que fue Excélsior**. Heberto Castillo, Editorial Posada, S. A., 1ª. Edición: 1976.
- **Tiempo de Saber**. Julio Scherer García y Carlos Mosiváis. Editorial Nuevo Siglo, Aguilar. Septiembre del 2003.
- **La Fotografía como Documento Social**. Giselle Freund. Editorial Gustavo Gili, S.A. 10ª. Edición 2002.