

## **Nuevas estrategias de cooperación con Europa Central y Oriental\***

### **Entrevista al doctor Milenko Panich**

*Héctor Orestes Aguilar:* Doctor Milenko Panich, muchas gracias por esta entrevista. Cuéntenos, para empezar, cómo llegó a México y de qué manera ha desarrollado su trayectoria como impulsor de las relaciones académicas y empresariales entre Yugoslavia, luego Europa Central y Oriental en su conjunto, y México.

*Milenko Panich:* Fue exactamente el 17 de diciembre de 1985 cuando arribé por primera vez con mi esposa y mis dos hijos. Llegué como representante de la Cámara de Economía de Yugoslavia para México, Centroamérica y el Caribe. En esa época, la Cámara era una asociación que comprendía a las empresas, industrias, comercio y servicios, pues era obligatorio para todos ser miembro de ella. Como sabes, antes teníamos en Yugoslavia seis repúblicas, seis Estados, y cada una tenía su cámara regional, por lo tanto, las cámaras de Bosnia Herzegovina, Croacia, Serbia, etcétera, formaban, en conjunto, la Cámara de Economía de Yugoslavia.

---

\* Entrevista realizada el 4 de noviembre de 2010 por Héctor Orestes Aguilar, entonces director de Publicaciones del Instituto Matías Romero (IMR) de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Tuvo lugar en el Tecnológico de Monterrey (Tec), campus Ciudad de México.

Durante esa época, el embajador de Yugoslavia en México se dedicaba exclusivamente a las relaciones políticas y culturales; las relaciones de negocios eran, en la práctica, tarea del representante de la Cámara de Economía. Aunque yo era diplomático, mi oficina no estaba dentro de la embajada, sino en Paseo de las Palmas 735. Yo fui, digamos, “embajador de negocios” de Yugoslavia para México, Centroamérica y el Caribe. Así fue como llegué aquí.

Como antecedente debo contar que fui director general de varias empresas en Yugoslavia, la última de ellas estaba en quiebra cuando tomé posesión del cargo. Nadie quería asumir ese puesto porque la empresa andaba mal, las pérdidas crecían y crecían. Yo tenía 32 años y me ofrecieron ese puesto, que tomé por dos razones; primero, para ver qué podía hacer, ver hasta dónde podía llegar, y segundo, porque llegó un momento en el que mi generación sintió que tenía que hacer algo por nuestro país.

Mi padre fue partisano; luchó desde los primeros días contra el fascismo alemán e italiano. Estuvo en el campo de concentración de Auschwitz y sobrevivió. Después de la Segunda Guerra Mundial fue diputado durante dos mandatos, director general de una empresa, etcétera. Entonces llegó un momento en el que mi generación y yo sentimos que debíamos hacer algo por nuestro país. Yo pensaba: si puedo ayudar a 12 000 o 15 000 personas, empleados y sus familiares, para tener una mejor calidad de vida, entonces estoy haciendo algo por mi país. Éste fue el otro motivo por el que acepté ser director general de esa empresa que estaba a punto de cerrar. Al cabo del primer año, mis resultados fueron positivos y en los siete años y dos meses más que estuve como director general obtuve mejores resultados año tras año.

Cuando la empresa estuvo en mejores condiciones, dije que era tiempo de salir y muchos me preguntaron: “¿Por qué sales

cuando lograste salvar esta empresa, cuando son mejores tus resultados?” Es muy importante saber cuándo es momento de salir del puesto que estás ocupando y dejarlo abierto a nuevas ideas. Todos querían que siguiera un mandato más (en nuestro caso un mandato era de cuatro años); me habían prolongado por un segundo y querían un tercero, pero no acepté.

Me ofrecieron entonces tres opciones para ir como representante de la Cámara de Economía: Zambia, China y México. Después de hablar con mi esposa, me decidí —con todo respeto por los otros países— por México, porque siempre tuvimos muy buena relación en la época de Tito. Muchos mexicanos estudiaban en universidades de Yugoslavia, ya desde los años sesenta y setenta, en Belgrado, Zagreb, Sarajevo, Skopie. Por otro lado, desde niño vi películas mexicanas, leí mucho sobre México y me entusiasmó la idea de venir aquí.

Al llegar tuve que empezar de cero, pues durante unos tres o cuatro años no hubo una representación yugoslava para las relaciones comerciales con México, y puedo decir que estoy muy contento de cómo se dieron las cosas en uno y otro lado. Las relaciones comerciales y políticas siempre fueron buenas.

*Héctor Orestes Aguilar:* En una época de muchos ajustes económicos y políticos en México, ¿cómo se dieron las relaciones de cooperación en todos los niveles, en lo político, en lo económico, en lo cultural, entre México y Yugoslavia, entre México y Europa Central y Oriental? ¿Eran relaciones animadas y dinámicas o eran de mediano perfil? ¿Cómo encontró el nivel de nuestras relaciones?

*Milenko Panich:* México pasaba por todas estas etapas de ajustes que mencionas y Yugoslavia estaba muy lejos, a más de diez mil kilómetros. Aunque reconozco que es muy importante tener un mercado grande, un vecino poderoso con el cual se tengan

buenas relaciones y un tratado de libre comercio como el que México tiene ahora con Estados Unidos y Canadá, esto se vuelve un problema si se depende mucho de ese mercado. En un seminario de estrategias internacionales que ofrezco vía satélite para 15 campus del Tec de Monterrey, insisto siempre a mis alumnos en que México debe buscar opciones para diversificar mercados y no tener una relación de dependencia única. Si comparamos a México y Brasil, podemos ver que México resulta afectado siempre que hay una crisis económica en Estados Unidos; Brasil no tanto, porque no depende mucho de Estados Unidos. Si contamos con estas nuevas generaciones, ellas tienen que buscar otras oportunidades. Una de esas opciones es Europa Central y del Este.

México tiene relaciones fuertes con varios países de Europa Occidental, principalmente España, Alemania, Francia; con otros más pequeños de la misma zona algo se mueve, pero muy poco con Europa Central y del Este. De tal modo que siempre digo a mis alumnos que vale la pena invertir tiempo en conocer esta parte del mundo y establecer relaciones más profundas.

*Héctor Orestes Aguilar:* En los años ochenta, cuando usted llega a México, ¿qué se sabía aquí de Europa Central y Oriental?, ¿cómo se recibieron sus propuestas? ¿qué pasa cuando usted entra y ofrece a sus contrapartes mexicanas la oportunidad de invertir, de hacer negocios, de establecer relaciones de cooperación con Europa Central y del Este? ¿Tomaban en serio esta posibilidad a pesar de la distancia, a pesar de los costos?

*Milenko Panich:* Al inicio invertí bastante tiempo para dar a conocer las oportunidades y explicar a los *partners* mexicanos, especialmente a las cámaras mexicanas, lo que podía hacerse con Yugoslavia, cuáles eran las oportunidades en esa parte del

mundo. Tú sabes que Yugoslavia nunca perteneció a ningún bloque, ni al soviético ni al occidental, y que el ex presidente Tito se manejaba con inteligencia entre los bloques. Además, Yugoslavia fue líder de los países no alineados, un movimiento que en esa época llegó a tener 123 miembros, que si bien eran países africanos, asiáticos, algunos latinoamericanos, países pobres en general, representaban una fuerza política muy importante en las Naciones Unidas; muchas veces ellos tenían sólo un voto, pero era un voto de 123 países.

Entonces, como hoy, lo que faltaba era conocer opciones y oportunidades de un lado y del otro; los mexicanos siempre son bienvenidos, muy bien recibidos. Cada año, desde hace más de una década, voy con alumnos del Tecnológico de Monterrey a Europa Central y del Este; son alumnos de licenciatura y, en los últimos tiempos, también de maestrías de negocios. Con ellos visitamos Praga, Viena, Bratislava, Budapest, Belgrado, algunas veces Zagreb.

Regresando a la época de mi llegada a México, invertí bastante tiempo para dar a conocer quiénes éramos, qué podíamos hacer y cuáles eran las oportunidades en Yugoslavia. Y, del mismo modo transmití las oportunidades que había en México a la Cámara de Economía y a los empresarios yugoslavos. Empecé primero con la Canacinttra. Entre otras personas, conocí a Luis Miguel Pando, que ahora es director general del Consejo Coordinador Empresarial. Desde aquel entonces, cuando era director general de la Canacinttra, en 1986, somos grandes amigos. Después firmamos un convenio con la Cámara de Economía de Yugoslavia. Hicimos aquí una exposición acerca de Yugoslavia gracias al apoyo de la Canacinttra, una delegación de esta última fue allá, etcétera.

Mi mandato en México fue de cuatro años. Aquí nadie sabía que Yugoslavia era uno de los productores mundiales de barcos para el transporte de petróleo. Después de Japón y

Corea, Yugoslavia ocupaba el tercer lugar, seguido de Alemania. En esa época se compraron dos barcos yugoslavos para transporte de petróleo; creo que a fines de 1986. Fue una lástima que no avanzáramos más en otros proyectos. Sin embargo, me prolongaron un año más el mandato y cumplí un lustro como representante de la Cámara de Economía. En el año de 1991 empezó la destrucción de Yugoslavia; era la quinta potencia militar en Europa, pero el ejército yugoslavo no pudo detener la escisión; hubo conflictos religiosos, guerras civiles, etcétera. De repente se formaron cinco países. La pregunta para mí, entonces, fue *a qué país iba a representar*. Además dejaron de mandar dinero y en agosto de 1991 cerré mi oficina en México.

La Cámara de Economía de Yugoslavia no existía más. El país tenía 24 millones de habitantes, pero sólo el 25% se pronunciaba como yugoslavo. Yo soy de Bosnia y allí regresé. Cuando me percaté de quiénes estaban en el poder no quise acercarme ni a ése ni a ningún otro partido. En esa época todos eran partidos nacionalistas. Me sentía yugoslavo (ahora soy orgullosamente mexicano). ¿Qué significaba identificarse como yugoslavo? Los yugoslavos eran gente con una visión más amplia, no importaba si se era croata, serbio, macedonio o montenegrino, si se tenía una religión islámica, católica u ortodoxa. Lo importante consistía en ser una persona ética, correcta y respetuosa. A mi familia y a mí no nos importaba ninguno de los conflictos nacionalistas o religiosos. Mi esposa y yo quisimos salir hacia un país europeo para estar cerca de la familia y visitarlos periódicamente, pero analizamos la situación y decidimos regresar a México. ¿Por qué a México? Porque en él estuvimos casi seis años muy contentos. México es un gran país, muy rico, con una gran historia, cuenta con una cultura de miles de años, geográficamente muy bien posicionado y, además, su gente es muy cálida. Pero lo más importante es que México tiene una

nueva generación de jóvenes muy listos y preparados, lo que es una garantía para el buen futuro del país.

Cuando volví, Ricardo Salinas me invitó a trabajar en el Grupo Elektra porque tiempo antes habíamos hecho un buen negocio a través de esta compañía. Me ofreció buenas condiciones y un buen puesto. Por casualidad empecé a trabajar en el Tec (donde había dado clases en 1994) ofreciendo algunas ideas acerca de cómo vincular a los alumnos y profesores con pequeñas empresas.

*Héctor Orestes Aguilar: En México...*

*Milenko Panich: Sí, aquí en México. Esta idea gustó a los directivos de entonces del Tec de Monterrey. Me pidieron venir e implementar ese modelo. No me veía en una universidad. Ni soñaba en trabajar de tiempo completo en una, porque yo siempre fui empresario, director general de varias empresas; trabajaba mucho con mercados de Italia, Francia, Alemania y casi todos los países ex socialistas. Eso era mi fuerte, pero me gustaba impartir una o dos materias, estar cerca de jóvenes para transmitirles mis experiencias.*

*Héctor Orestes Aguilar: ¿Estaría de acuerdo si lo formuláramos de la siguiente manera? En su experiencia, un eje imprescindible para la cooperación internacional es la inversión en la formación de multiplicadores tanto para México como para los países de Europa Central y del Este. Para tener éxito en la cooperación es imprescindible formar operadores de esa cooperación que tengan no solamente un compromiso académico o económico, sino un compromiso personal y afectivo. ¿Cree que ésa es la fórmula para desarrollar una estrategia de cooperación a más largo plazo?*

*Milenko Panich:* Totalmente de acuerdo. Creo que el camino adecuado es preparar a jóvenes de uno y otro lado. Ya mencioné que cada verano voy con un grupo de alumnos mexicanos del Tec de Monterrey; también invitamos a empresarios ex alumnos. Formamos un equipo muy interesante: ex alumnos del Tec con experiencia y alumnos que cursan diversas carreras; visitamos universidades, empresas multinacionales y empresas mexicanas presentes en esos países. Tenemos, por ejemplo, a Cemex, que cuenta con una importante presencia en Europa Central y del Este; a NEMAC-Grupo Alfa de Monterrey, que tiene una buena presencia en varios países de la región, a Bimbo, que la tiene en República Checa, etcétera.

Hablamos con estrategias de diferentes empresas multinacionales. Conversamos con los empresarios mexicanos radicados allá; les preguntamos qué están haciendo, cómo ven el futuro; les pedimos que nos explicaran por qué escogieron ese país; si piensan que las empresas mexicanas pueden tener mayor presencia allá o si es posible que las empresas de allá vengan a México; visitamos cámaras de comercio, agencias de inversiones y desarrollo de negocios. A lo largo de todos esos procesos y acciones los empresarios mexicanos en la región han cometido errores, pero también se aprende de ellos, lo mismo que de los logros, de las cosas buenas que han hecho. Hay que aprender de todo esto y no buscar el hilo negro.

*Héctor Orestes Aguilar:* Antes de la caída del Muro de Berlín y las consecuentes transformaciones de Europa Central y Europa del Este ya había fórmulas que pretendían explicar lo que iba a ser el futuro de la región. Una muy común entre los economistas estadounidenses era imaginar que después del fin del socialismo las economías postsocialistas se iban a parecer mucho a las latinoamericanas, es decir, iban a convertirse en países capitalistas con un nivel de desarrollo medio y bajo. Esto

no concuerda con la historia ni con la situación actual. De hecho, cuando comentaba acerca de su llegada a México pensé en cuántas personas habrá usted conocido que jamás imaginaron que en un país como Yugoslavia hubiera economía de mercado y empresas fuera del ámbito estatal, lo mismo que iniciativa privada...

*Milenko Panich:* Empresas multinacionales...

*Héctor Orestes Aguilar:* Que hubiera empresas multinacionales y que existiera la intención de hacer negocios internacionales. Hoy es muy diferente; tenemos la posibilidad de entender lo que está pasando en Europa Central y del Este de otra manera. ¿Cómo lo explica usted?

*Milenko Panich:* De los países de la región subrayo el ejemplo de Yugoslavia, que era el único que no formaba parte del bloque soviético, gracias a la decisión del presidente Tito en 1948 cuando, como se dice aquí en México, “tuvo los pantalones” para decirle a Stalin que Yugoslavia no entraba al bloque soviético.

Entonces vivíamos una época muy difícil. Aunque Yugoslavia estuvo aliada con la Unión Soviética durante la Segunda Guerra Mundial, poco faltó después para que Stalin la atacara por aquella decisión de Tito. Yugoslavia tenía un sistema único, la autogestión, diferente al socialismo de los otros países. En el mundo el modelo de autogestión se usa hoy en día en Estados Unidos, Japón, Europa, etcétera. Nadie reconoce que el sistema de autogestión operó en Yugoslavia.

Si hoy observas el caso de Estados Unidos donde se produjo la intervención del gobierno en la industria automotriz, en los bancos, etcétera, esto viene prácticamente del sistema yugoslavo para salvar y regular el mercado.

Yo viví en un sistema que funcionó muy bien y que por varias razones históricas, religiosas, entre otras, se destruyó. En realidad el sistema funcionaba muy bien. Si analizamos en este momento el sistema de China vemos que funciona porque hay una regulación por parte del gobierno, que decide cuáles son las prioridades para el país y determina dónde invertir. El mercado internacional no puede regularlo todo.

Si atendemos el caso de Checoslovaquia, que antes de la “Revolución de terciopelo” tenía unos quince millones de habitantes, 5.4 millones eran eslovacos y 10.4 de República Checa; en la etapa previa de convivencia, si a los eslovacos algo no les funcionaba siempre decían que era por culpa de los checos, puesto que ellos no tenían poder en Praga. Los checos, por su parte, solían pensar que trabajaban para los eslovacos, pues el dinero de Praga se iba para Eslovaquia. Cuando se separaron (por cierto, en forma civilizada, lo que constituye el segundo caso en la historia de un país europeo que se divide de manera civilizada y pacífica, pues todas las otras escisiones han sido, tristemente, vía la guerra), los eslovacos ya no tuvieron a quiénes culpar.

¿Qué hicieron entonces? Los eslovacos son los que mayor crecimiento tenían en la región antes de la crisis de 2009 y su economía era más fuerte, siete por ciento más grande que otras, como las de Polonia, Hungría y República Checa. Los eslovacos cambiaron de mentalidad, no sólo el gobierno, también la gente. Definieron sus rutas de desarrollo, tres o cuatro, que es lo que falta aquí. Siempre digo a mis alumnos que México debe definir sus caminos sin importar qué partido esté en el gobierno; nos falta una estrategia nacional de largo plazo y no sólo de seis años. Recuerdo que cuando llegué, el PRI gobernaba y aún así cada sexenio había un plan nacional de desarrollo diferente. Es muy difícil desarrollar la economía de un país en sólo seis años, pero si tenemos un plan a largo plazo, sí podemos lograr las metas. Tenemos que desarrollar nuestras regiones, no con-

centrar todo en ciudades como Monterrey, Puebla, Guadalajara y la Ciudad de México. Lo que yo propongo a mis alumnos cuando viajamos a Europa Central y Oriental es que conozcan a la gente, sus estrategias, y vean si es posible implementarlas aquí.

Me da mucho gusto leer hoy en la prensa que el ingeniero Carlos Slim y su compañía de telecomunicaciones tienen interés en comprar Telecomunicaciones de Serbia. Creo que es una muy buena oportunidad; si Telmex o América Móvil quieren tener presencia en Europa, es un buen momento para comenzar a difundir sus servicios allá. Para los mexicanos, la situación de Serbia es muy interesante, pues es el único país que tiene un convenio de libre comercio con Rusia, cosa que hay que aprovechar. A través de Serbia, los productos pueden entrar en el gran mercado ruso.

*Héctor Orestes Aguilar:* Qué bueno que cita el interés de América Móvil por entrar en el mercado serbio, porque eso ya es consecuencia de lo que usted relata: al producirse un cambio de mentalidad, un cambio de actitud y de la forma de hacer negocios, es posible también cambiar los canales de cooperación; es decir, no importa que estemos a más de diez mil kilómetros de distancia, lo que importa es que exista una voluntad, una sinergia y un compromiso. Esto me lleva a las siguientes preguntas: ¿qué es lo que debe cambiar en el corto plazo?, ¿qué es lo que debería proponer México como acciones respecto a Europa Central y del Este?, ¿qué líneas estratégicas podría recomendar usted como alguien que ha estado ocupándose de este asunto durante los últimos 25 años?

*Milenko Panich:* Creo que tenemos que dedicarnos más a las relaciones comerciales; las relaciones políticas marchan solas. Además, México tiene muy buenas relaciones políticas con Eu-

ropa Central y del Este. Lo que hace falta es insistir en las relaciones comerciales; para ello, el factor número uno es la educación. Al respecto, ojalá pueda hacerse algo parecido a lo que ha hecho el Tec de Monterrey en otras universidades, porque no es suficiente, ya que el Tec representa sólo el tres por ciento de la matrícula a nivel nacional.

Tenemos que unir ese posible esfuerzo de universidades y empresas mexicanas e ir a Europa Central y del Este sin ningún miedo a la distancia, al desconocimiento de la gente, de la cultura, de los idiomas, que son factores básicos para entrar en un mercado. Hace un año iniciamos carreras internacionales aquí en el Tec, campus Ciudad de México, en Monterrey, Guadalajara y Santa Fe. Estamos ofreciendo a nuestros alumnos una visión mucho más global, no sólo de Europa, sino del mundo en general. Les estamos pidiendo que, de modo obligatorio, a lo largo de sus estudios permanezcan tres semestres fuera de México; un semestre en una universidad europea con la que tengamos convenios y otro en una universidad asiática. No nos enfocamos a que vayan a Estados Unidos porque conocemos bastante bien ese mercado. Se trata de ir a mercados que no conocemos. En el séptimo trimestre les pedimos que trabajen en una multinacional en otra parte del mundo, que vean cómo operan estas multinacionales. Pensamos que, de este modo, el alumno que regresa a terminar aquí su octavo y noveno semestre va a estar muy bien preparado para ir a vivir, el día de mañana, cuatro o cinco años en otro país.

Como en el pasado, hoy en día falta que los empresarios mexicanos conozcan qué pasa en Europa Central y del Este. Al mismo tiempo, hace falta que los empresarios de aquel lado del mundo conozcan las oportunidades que ofrece México. En enero de 2010 comenzamos un proyecto vinculatorio del Tec y de México con Europa Central y del Este. Con el apoyo del doctor Arturo Molina, quien por el momento es director del campus

Ciudad de México y a partir de enero será el titular de la mayor rectoría general del sistema (campus del Estado de México, Toluca, Santa Fe y Ciudad de México), iniciamos un proyecto que dirijo y en el que seleccionamos a 10 países de Europa Central y del Este. En un principio trabajamos con universidades de prestigio con las que tenemos convenios o estamos por firmar uno. Escogimos Polonia, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Croacia, Serbia, Bulgaria, Rumania, Rusia y Eslovenia. Estamos ofreciendo becas para universidades de prestigio de estos países. Ahora, por ejemplo, tenemos en el Tec a 15 alumnos de Europa Central y del Este (Rusia, Serbia, Croacia, Eslovaquia, Hungría, Polonia y República Checa). Estamos preparándonos para el próximo semestre en el que queremos, claro, que sean mejores alumnos, líderes estudiantiles que el día de mañana serán ministros, embajadores o empresarios importantes en su país. Estamos invitando a estos muchachos a que conozcan México y el Tec de Monterrey. No pedimos que cursen 15 materias, que pasen 25 horas en el aula. De hecho, llevan de tres a seis materias. Les pedimos que, aparte de los cursos, conozcan México, que vean todos sus potenciales. Esto dura un semestre y prácticamente estamos esperando que ellos se conviertan en embajadores del Tec y de México en sus respectivos países. Esta nueva generación va abrir puertas entre México y Europa Central y del Este.

En este proyecto tengo, personalmente, gran apoyo por parte del doctor Molina, porque él, que hizo un doctorado en Budapest, conoce el potencial de la región. Por su parte, los alumnos mexicanos del Tec, principalmente los de carreras internacionales como negocios, finanzas, marketing e ingeniería, tienen que hacer proyectos que van a acercar a México a aquellos países. Recientemente hicieron las presentaciones de sus proyectos e invitamos a los embajadores de los países con los que se pretende desarrollarlos. Con el parque tecnológico que

tenemos aquí vamos a empezar a aterrizar esos proyectos en la vida real. A partir de agosto próximo mandaremos a nuestros estudiantes mexicanos a las universidades de aquellos países en las mismas condiciones que nosotros recibimos estudiantes de Europa Central y Oriental.

Nos falta movilidad. La gente no deja tan fácilmente su país y no quiere ir a vivir en otra parte del mundo. Por medio de la educación, de pasar tres semestres fuera de México, van a tener mayor movilidad internacional. Se trata de tener a nuestra gente bien posicionada en el mundo para que represente a su país y que establezca relaciones comerciales. Si observamos a las multinacionales en México, pocas tienen como líder a mexicanos, son extranjeros. ¿Por qué no lo son si tenemos casos exitosos de mexicanos? Por ejemplo, el director general de Nestlé en Francia es un mexicano; es de hecho un caso muy interesante y positivo. La idea es que nuestros cerebros estén bien posicionados en diferentes partes del mundo, en varios países, para que ellos representen a México. De este modo, empezará a fluir más comercio de uno y otro lado.

Estoy muy contento con el Tec de Monterrey, que lleva este Centro de Estudios y Negocios con Europa. A través de nuestros proyectos, alumnos europeos y mexicanos están dando un paso más. Para el año entrante estamos preparando visitas de empresarios mexicanos junto con ProMéxico y el Comce (Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología). Vamos a organizar algunas visitas empresariales mexicanas por países de Europa Central y del Este. En mayo esperamos un grupo de pequeñas empresas de Rusia, también de Serbia, de República Checa, entre otros.

Europa está un paso por arriba de todas las otras asociaciones regionales y tratados de libre comercio. Con todo y sus problemas, sigue siendo un ejemplo. Estoy seguro que tarde o temprano va a haber un mercado europeo único desde el Atlán-

tico hasta los Urales, hasta la frontera con Asia. En el Centro de Estudios y Negocios con Europa vamos a continuar con proyectos muy interesantes. Por ejemplo, una joven de la Universidad de Zagreb que está terminando un semestre en nuestro programa de intercambio presentó un proyecto en materia turística. Croacia se quedó con parte del Mar Adriático, tiene más de mil doscientas islas y una zona con 11 lagos en cascadas, que representan excelentes oportunidades de inversión en materia turística. La joven propuso al Grupo Posadas un plan para invitarlos como inversionistas en un proyecto de cinco o seis hoteles en diversos lugares de Croacia, con tan sólo unas ochenta camas; hoteles pequeños, pero orientados a un nicho de mercado con todos los servicios. Se puede ofrecer y promover el turismo de México en el Mar Adriático, en Croacia, en Europa Central y del Este, pero también el de los centroeuropeos y los europeos orientales en México. Para los europeos en general, México siempre ha sido un país muy atractivo e interesante.

*Héctor Orestes Aguilar:* Doctor Milenko Panich, a nombre del Instituto Matías Romero, le estoy muy agradecido por esta entrevista.