

integratec

AÑO 2

No. 10

MZO-ABR '95

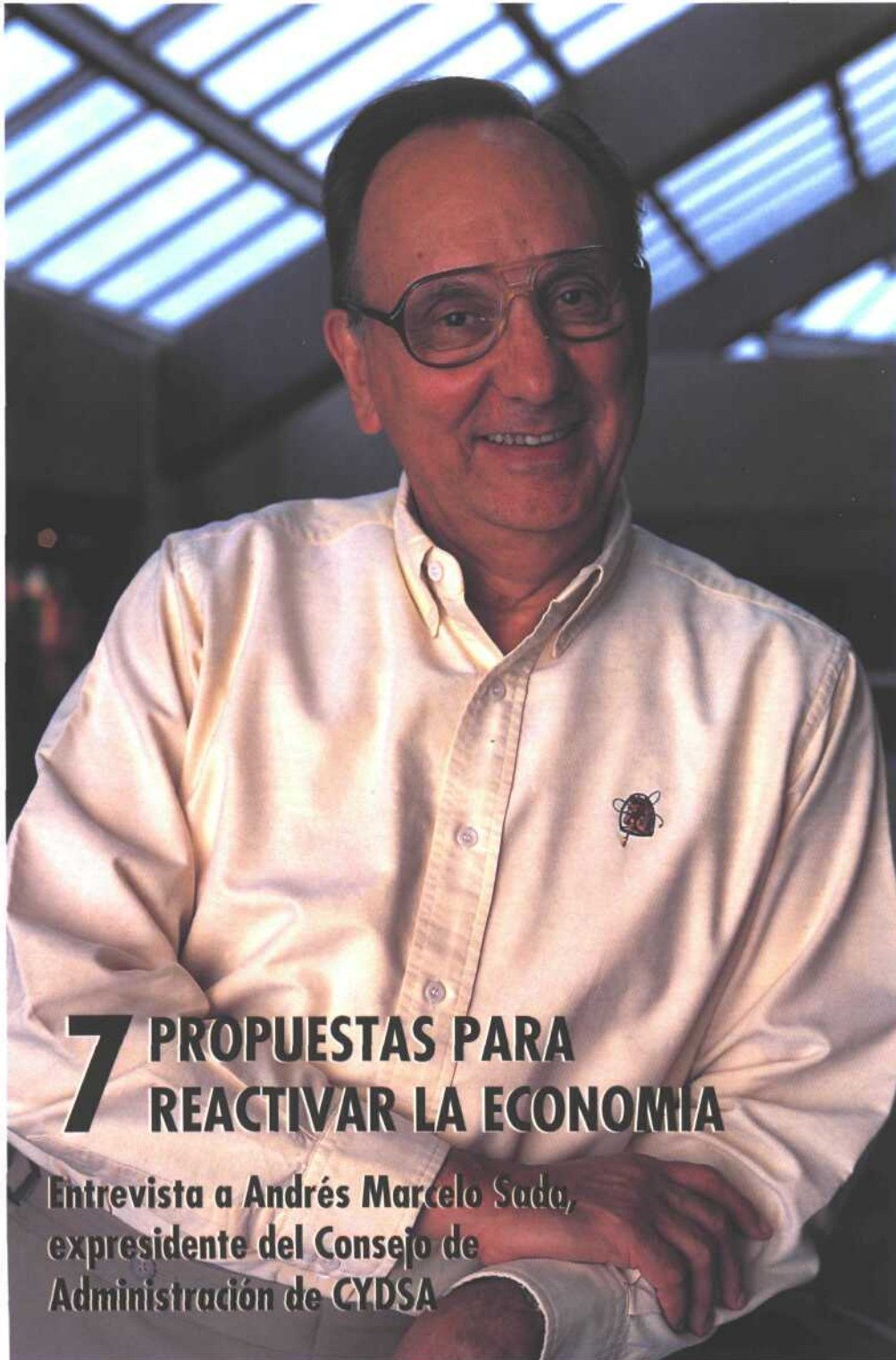
N\$10.00



ITESM

REVISTA PARA LOS EGRESADOS DEL SISTEMA ITESM

ANTES **intēgra**



7 PROPUESTAS PARA REACTIVAR LA ECONOMÍA

Entrevista a Andrés Marcelo Sada,
expresidente del Consejo de
Administración de CYDSA



RAMON ALBERTO GARZA


"El país tiene que cambiar"

Interpretando la crisis



FERNANDO MARTINEZ

"No hay mejor vendedor que un cliente satisfecho"



Excelencia: Enlace entre tecnología y mejoramiento continuo

En CEMEX creemos que dos de los factores de éxito claves para el desarrollo de cualquier industria, son la innovación tecnológica y la filosofía de mejoramiento continuo.

Por ello, día tras día nos marcamos un nuevo reto, el reto de ser materia prima para el progreso internacional en base a un intenso esfuerzo humano, lo cual hemos logrado apoyados en un excelente proceso operativo, una estratégica visión de negocios y una operación financiera saludable.

Una vez cumplidos estos objetivos nos cimentamos con firmeza en los mercados internacionales mundiales con nuestro cemento, concreto y agregados.

Por estas razones, en CEMEX podemos decir que le damos un nuevo matiz al desarrollo global: el de la excelencia.



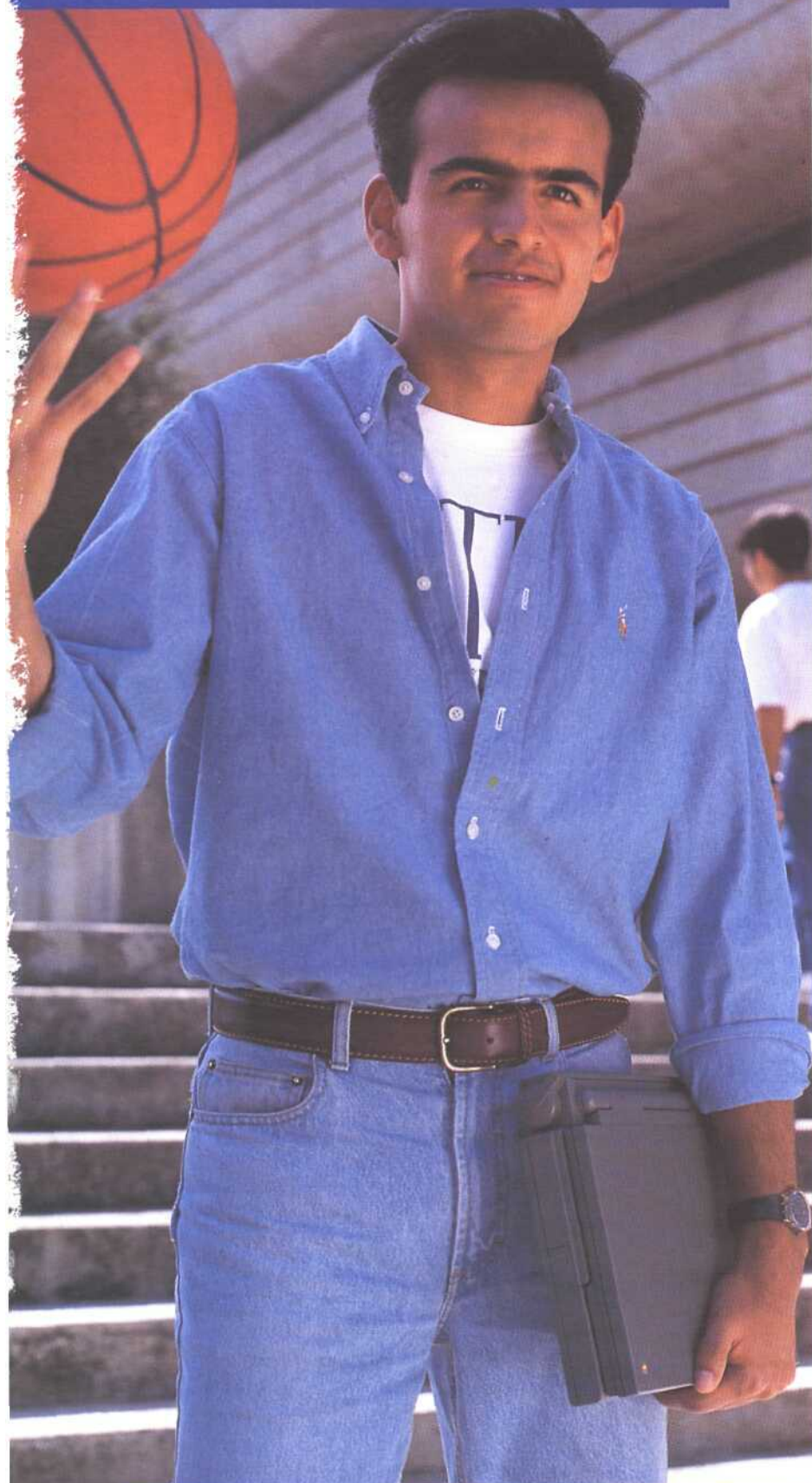
"Cementomundialmenteexcelente"

Dirección de Comunicación e Imagen

Ave. Constitución 444 Pte. Monterrey, México 64000

Tel: 91 (8) 328.3000 Fax: 91 (8) 328.3240

Nueva línea PowerBook.



Máxima conectividad.

En esta "carpeta",
él lleva mucho más
que apuntes
y horarios de clase,
Lleva su acceso a todo
el mundo.

Sólo la línea PowerBook de Apple te ofrece máxima conectividad, enlazándote al instante a la red de cómputo de tu escuela, a servicios públicos de información (Bulletin Board Systems) y a donde tú quieras, además de tener todas las facilidades para conectarte a Internet, la red global de cómputo más grande del mundo.

La línea PowerBook de Apple te brinda todos los beneficios de poseer tu propia Macintosh y aprovechar todas sus ventajas: facilidad de conectividad con todos los ambientes, la conveniencia del Claris Works, que te ofrece procesador de texto, hoja de cálculo, base de datos y comunicación remota en un sólo paquete integrado. Y por si esto fuera poco, con tu PowerBook de Apple puedes utilizar cualquier aplicación de multimedia diseñada para Macintosh.

Lleva a donde quieras tu PowerBook de Apple y conéctate con tu mundo.



Apple

Hace más. Cuesta menos. Así de fácil.

Apple, logo Apple, PowerBook y Macintosh son marcas registradas de Apple Computer Inc.

Las marcas mencionadas son marcas registradas de sus propietarios. Si deseas más información comunícale a los teléfonos de Telemarketing de Apple: 202-13-80 y 202-11-95. Clave INTEC.

SISTEMA DE EDUCACIÓN INTERACTIVA POR SATÉLITE

invita a sus cursos de educación continua



ITESM

CONVIVENCIA EFECTIVA ENTRE PADRES E HIJOS ADOLESCENTES

Objetivo: Explorar distintos aspectos de la adolescencia en el contexto familiar, tales como la comunicación entre padres e hijos, los procesos de pensamiento en la dinámica familiar y la responsabilidad adolescente y sus implicaciones en la familia.

Fechas de transmisión: Lunes del 6 al 27 de marzo de 1995

Horario: 15:30 a 17:00 horas

Costo por persona: N\$200.00

EDUCACION PARA EL AÑO 2000: UNIVERSIDAD VIRTUAL

Objetivo: Conocer las tendencias futuras para la educación superior relacionadas con la tecnología de telecomunicaciones y multimedia así como el concepto de universidad virtual.

Fechas de transmisión: Del 23 de marzo al 11 de mayo de 1995

Horario: Jueves de 16:00 a 17:30 horas

Costo por persona: N\$450.00

EL NUEVO ROL DEL EJECUTIVO FRENTE A UN ENTORNO DE COMPETITIVIDAD

Objetivo: Dar a conocer los nuevos enfoques del ejecutivo que se requieren para enfrentar con éxito al nuevo entorno de globalización que viven las empresas.

Fechas de transmisión: Del 23 de marzo al 20 de abril de 1995

Horario: Jueves de 17:30 a 19:30 horas

Costo por persona: N\$500.00

ESCENARIOS REGIONALES

Objetivo: Analizar los procesos de integración económica y política de las principales regiones del mundo y evaluar sus tendencias y contradicciones para trazar las perspectivas de estos desarrollos al final del milenio.

Fechas de transmisión: Del 17 de abril al 15 de mayo de 1995

Horario: Lunes de 15:30 a 17:00 horas

Costo por persona: N\$300.00

REGULACIONES AL COMERCIO EXTERIOR

Objetivo: Identificar las oportunidades que tienen las compañías pequeñas y medianas para llevar a cabo operaciones dentro del comercio internacional a través del conocimiento del entorno legal, la documentación indispensable, los programas de apoyo y el trámite operativo en materia aduanal, así como las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales que ha firmado México recientemente.

Fechas de transmisión: Del 27 de abril al 18 de mayo de 1995

Horario: Jueves de 17:30 a 19:30 horas

Costo por persona: N\$500.00



SISTEMA DE EDUCACIÓN INTERACTIVA POR SATELITE

Sistema de Educación Interactiva por Satélite
Campus Monterrey

Sucursal de Correos "J", C. P. 64849

Monterrey, N. L., México

Teléfono: (8) 3 28 4105 y 328 42 12

Telefax: (8) 359 0615

MENSAJE EDITORIAL

La difícil situación por la que atraviesa nuestro país, sobre todo en el aspecto económico, nos ha obligado a tomar algunas medidas de austeridad que hemos considerado necesarias para poder continuar nuestra labor educativa.

Sin embargo, en el Tecnológico estamos acostumbrados a considerar los retos como oportunidades de fortalecimiento y de mejoramiento; es con este espíritu como queremos trabajar en los próximos semestres.

Reduciremos aquellas inversiones que, en este momento, no sean prioritarias para el desarrollo de nuestra institución, pero seguiremos apoyando con el mismo impulso los programas destinados al desarrollo del recurso humano y, en especial, a la preparación académica y docente de nuestros profesores, ya que en su actividad se fundamenta la calidad de nuestro servicio educativo.

La crisis actual nos descubre el gran valor que tiene la austeridad y nos hace volver los ojos al hecho de que el valor de las instituciones reside en la calidad de las personas que las integran. Nuestro país, al igual que el resto de las naciones latinoamericanas, requiere de personas que sepan afrontar los retos, que no tengan miedo a las situaciones, que sepan arriesgar. Ahora bien, consideramos que es una parte muy importante de la misión de nuestro Instituto formar a los futuros profesionistas en esta actitud; y el Tecnológico quiere hacerlo con su ejemplo.



A handwritten signature in black ink that reads "Rafael Rangel Sostmann". The signature is stylized and written in a cursive-like font.

Dr. Rafael Rangel Sostmann (IME'65)
Rector del Sistema ITESM

"El ITESM mantiene la filosofía de que su éxito se debe al desempeño excelente de sus egresados, y cree en la comunicación constante con cada uno de ellos para asegurar ese liderazgo en calidad universitaria".

Consejo Editorial

Rector del Sistema ITESM

Rafael Rangel Sosmann (IME65)

Vicerector Académico del Sistema ITESM

Fernando Esquivel Junco (1C'57)

Director General Editorial del periódico "El Norte"

Ramón Alberto Garza (LCC76)

Director de Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma

Carlos Salazar Lomelín (LEC73)

Directora de Servicios Académicos, Campus Eugenio Garza Sada

Rosaura Barahona (LLYLM63)

Director de Estudios Especiales. Grupo FEMSA

Edgardo Reyes Salcido (LAN51)

Vicerector de Relaciones y Desarrollo del Sistema ITESM

Carlos E. Cruz Limón (IMA75)

Director de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM

Adrián Vázquez Ramírez (IMA77)

Revista bimestral publicada por:

Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM

Director de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos:

Adrián Vázquez Ramírez (IMA77)

Dirección Editorial: Sonia López Castro (LCC'91)

Edición: Cory Guajardo Elizondo (LCC'92)

Coordinación de Información: Silvia Piñones Velasco (LCC'93)

Administración de Publicidad: Patricia R. Nelli García (LCC'93)

Suscripciones y Distribución: Aída Iribas Rosas (LCC'93)

Servicios de Informática: Tomás E. Garda Morales (ISC'91)

Desarrollo de Exalumnos: Ricardo Rodríguez Salazar (IIS'93)

Artículos Promocionales: Rodolfo Solazar Garza (IAP'89)

Desarrollo de Beneficios: Mélyda Gauna

Coordinadores de Relaciones con Exalumnos en los diferentes Campus

Querétaro, Luz Ma. Peña (LCC'91), (42) 17-37-64. **San Luis Potosí**, Ma. Elena Alonso, (48) 11-63-96. **Toluca**, Blanca Guerrero (LAE'91), (72) 74-11-64. **Hidalgo**, Jesús Rodríguez (IQ'75), (771) 8-17-70. **Central de Veracruz**, Claudia I. ReiterharP. (CP'88), (271) 3-23-00. **Chiapas**, Jorge Gutiérrez Mota (LAE'91), (961) 5-01-92. **Ciudad de México**, Emma Lilia Torres, (5) 673-8239. **Estado de México**, José F. Tamayo (LSCA'88), (5) 326-5737. **Morelos**, Ma. Teresa Crosswell (LSCA'93), (73) 18-49-32. **Guadalajara**, Enrique Ramos Reséndiz (ISE'84), (3) 669-30-40. **Colima**, Hugo César Moreno (LAE'92), (331) 4-26-06. **Sinaloa**, Mijaya Alvarez (LCC'88), (67) 14-03-69. **Mazatlán**, Oscar García Osuna, (69) 80-11-43. **Sonora**, Luis Gerardo Ruiz Acosta (IIS'86), (62) 15-52-06. **Cd. Juárez**, Francisco Pacheco C. (IEC'81), (16) 17-88-07. **Chihuahua**, Luis Fiol (LED'86), (14) 10-92-06. **Laguna**, Elsy Gutiérrez (LEM'92), (17) 20-63-63. **Saltillo**, Pablo de la Peña (LEC'88), (84) 15-00-77. **Tampico**, Juan Carlos Canseco (IIS'88), (12) 64-11-40. **Zacatecas**, Emmy Vela de Castillo, (492) 3-27-66. **Irapuato**, Marcela Beltrán Russell (IB'82), (462) 3-01-98. **Guaymas**, Eduardo Melicof (IB'69), (622) 1-03-15. **León**, Karla Pons Garza (LCC'88), (47) 17-10-00. **Cd. Obregón**, Marcela Tapia Echavarría (LAE'88), (641) 5-03-12.

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN Internacional de Negocios THOT, S.A.

Ascenso al Obispado 1899-9, Col. Obispado

Monterrey, N.L. 64010

Tel. (8) 348-1500, 346-6532 Fax: (8) 348-0855

Dirección General: Jesús G. Aguilera Duque

Venta de Publicidad: Lupana de la Viña, Gabriela Santacruz, Mario Suárez

Producción Editorial: Amelía Puente (LCC'93)

Arte y Diseño: Felipe Salazar, Irma Valero

Fotografía: CUARTOSCURO y Sófoeles Hernández

Administración de Ventas: Nora García E.

Impresión: AGISA, Artes Gráficas Integradas, S.A. de C.V.

Reforma 1540 Pte. Monterrey, N.L. 64000

Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM

Av. del Estado 208, Col. Tecnológico Monterrey, N.L. 64700

Tel. (8) 358-7620, 328-4085 Fax: (8) 358-8176



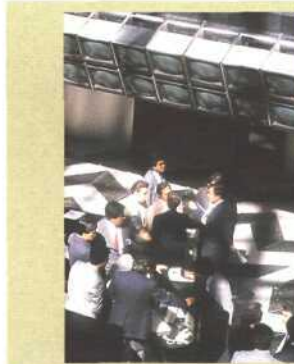
EN ESTE MOMENTO EN QUE MÉXICO ENFRENTA UNA SEVERA CRISIS económica, la oportunidad de contar con propuestas creativas orientadas a consolidar el desarrollo sostenido de nuestro país es invaluable. Andrés Marcelo Sada, quien durante 20 años fue Presidente del Consejo de Administración de Cydsa, ofrece su propuesta y su visión acerca de cómo podemos evitar en el futuro situaciones como la que ahora padecemos.

VISION. Pag. 20

LA CLARA CONVICCIÓN DE QUE MÉXICO DEBE INTEGRARSE AL estado jurídico global y democrático en el que triunfen los que tienen más capacidad, mejores propuestas y una genuina preocupación por el bienestar de los ciudadanos, es uno de los rasgos distintivos de Ramón Alberto Garza García, Director General Editorial de El Norte, Reforma e Infosel, quien desde sus inicios mostró un particular interés por reflejar acuciosamente las demandas de la comunidad.



EN PERSONA. Pag. 26



PARA PROPONER SOLUCIONES ADECUADAS ANTE LA situación que vivimos, es necesario identificar claramente las causas de la misma. Destacados académicos del ITESM nos ofrecen sus análisis y puntos de vista y nos permiten vislumbrar cómo puede evolucionar la economía de México en el corto y largo plazo.

DESDE EL TEC. Pag. 6

LA RADICAL TRANSFORMACIÓN DE LAS PREMISAS QUE sustentaban sus proyectos y operación ha llevado a las pequeñas y medianas empresas a buscar nuevas maneras de actuar. Algunos exalumnos que participan en este tipo de actividad económica comparten su experiencia y sus propuestas para enfrentar exitosamente las nuevas condiciones y hacer de la crisis una valiosa oportunidad.

EN CONTACTO. Pag. 40

integratec

C O N T E N I D O

DESDE EL TEC

- 6 Empleo: Base del desarrollo.
- 11 Interpretando la crisis.
- 14 Empresas de clase mundial.
- 16 Actitud empresarial en el campo.
- 18 Otorgan apoyo crediticio para estudiar en Harvard.

VISION

- 20 "La economía es para los humanos, no al revés". Entrevista a Andrés Marcelo Sada.

EN PERSONA

- 26 "El país tiene que cambiar". Entrevista a Ramón Alberto Garza (LCC76), Director General Editorial de El Norte, Reforma e Infosel.
- 29 Talento mexicano de exportación. Entrevista a Fernando Martínez García (IE'75), Director de la División Acerías de Automatización y Modernización Industrial.
- 32 "La vida no está en nuestras manos". Entrevista a Martín Hernández Torre (MC'85), neumólogo participante en el primer trasplante pulmonar en Monterrey.

EN CONTACTO

- 34 Campaña EX-A-TEC: Ahora es nuestro turno.
- 35 Programa EGRETEC: Un nuevo concepto en servicios profesionales.
- 36 Actividades de exalumnos.

- 38 Perspectivas: El valor de una propuesta.
- 38 Ricardo Viramontes obtiene premio Tecnos 94.
- 40 Citando: Enfrentando el nuevo entorno.
- 42 Siguiéndoles la Pista: LCQ'87.

MATICES

43

Detrás de una gran mujer...

Rosario Castellanos definió a las mujeres como "criaturas que atraviesan ese momento de transición en que se tienen todas las desventajas de lo que se ha abandonado y no se alcanza aún la posesión plena de las ventajas de aquello hacia lo que se ha tendido". Esta concepción sigue vigente; basta considerar algunos aspectos de su situación actual.



46

Lo literario de la crítica literaria.

MENSAJE EDITORIAL.....	3
QUANTOS.....	47
AGENDA.....	48

FOTOGRAFÍAS DE PORTADA: MALO & GUZMAN

Empleo: base del desarrollo

Thania F. Ramírez Aguilar (LSC'90)

A diferencia de otras crisis económicas que se han vivido en el país, uno de los efectos más severos de la que padecemos actualmente es el desempleo. Por primera vez, se cortarán cabezas a todos los niveles, pues las empresas están despidiendo lo mismo a obreros no calificados que a profesionistas que ocupaban mandos intermedios. Muchas personas perderán su empleo en 1995 debido a los problemas financieros y al cierre de plantas provocados por el ajuste monetario.

Una encuesta realizada por la AMERI revela que una de cada cuatro empresas recortará personal —por lo menos 10 por ciento— durante el año. La cifra se vuelve más preocupante si se considera que, según el Grupo de Economistas Asociados (GEA), el número de empleos en empresas manufactureras entre 1990 y 1993 se redujo 12.8 por ciento, lo que equivale a 100 mil desempleados por año. Las estimaciones del GEA indican que esta industria apenas tuvo capacidad para generar 3 mil 916 empleos en cinco años, mientras despidió a más de 577 mil trabajadores.

Se habla de la necesidad de crear un millón de empleos cada año para absorber la fuerza de trabajo que ingresa al mercado laboral en México, pero nues-

tro país no cuenta con una infraestructura productiva capaz de generar los trabajos que necesita. Existen profundos rezagos y un acelerado crecimiento de la llamada economía informal, válvula de escape del grupo de personas que no cuentan con un ingreso y empleo reglamentado por las normas constitucionales en materia laboral.

CUARTOSCURO



La pérdida del poder adquisitivo, la restricción de créditos y las elevadas tasas de interés han provocado la depresión del mercado. En este escenario el desempleo aparece como una variable importante. Se estima que, durante el primer semestre de 1995, habrá 2 millones de personas desocupadas, y durante el año se incorporarán un millón de jóvenes al mercado laboral. De éstos, 700 mil obtendrán becas de capacitación para el trabajo otorgadas por el gobierno y el resto se sumará al grupo de desempleados o de quienes se dedican a la economía informal, que asciende a cinco millones de plazas según datos calculados por la CTM hasta 1994.

Podría esperarse que, en la medida en que la economía evolucione y permita el crecimiento, habrá mayor generación de empleos, pero será difícil que así ocurra por lo siguiente:

a) El enfoque que le hemos dado a la productividad en México, considerándo-

la como alternativa para reducir costos, volvió innecesaria la generación de fuentes de empleo.

b) La reprivatización de entidades paraestatales ha provocado estragos sobre el nivel de empleo, ya que la nueva asignación del gasto público en busca de mayor eficiencia impide que siga creciendo el sector burocrático.

c) La inversión extranjera no trajo consigo un incremento en el empleo, pues los capitales captados tras la firma del TLC no fueron orientados a actividades productivas, sino especulativas en los mercados financieros. Otro aspecto que no debemos olvidar es que la inversión extranjera suele ser intensiva en capital, con lo cual el impacto sobre el empleo es mínimo. Por otro lado, el mercado interno enfrenta una fuerte competencia, y miles de empresas pequeñas y medianas están cercanas a la quiebra.

d) La hipótesis de que existe inestabilidad política crea desconfianza en los inversionistas nacionales y extranjeros. La creciente cartera vencida, la falta de liquidez (ahora hasta de muchos bancos), los fraudes y la mala evolución de los resultados financieros de algunas entidades han provocado que los créditos para financiar la inversión sean escasos y costosos. El alza de las tasas internacionales de interés, con el correspondiente flujo de capitales, agravará el escenario.

Nuestro país es abundante en mano de obra, eso no lo debemos perder de vista. Actualmente, 6 millones de mexicanos realizan labores informales y 22.5 por ciento de los ocupados lo hace en el rubro de servicios. La fuerza de trabajo creció en 3 por ciento anual, superior en 9 décimas al crecimiento de la población, y la inversión fue inferior respecto de 1981 en 10 por ciento. Hoy, el 40 por ciento de los ocupados en labores formales e informales tienen un trabajo mal remunerado, sin protección y frecuentemente sobre-explotado. Por lo tanto, necesitamos un programa de desarrollo económico que permita proyectar a largo plazo sobre el crecimiento de nuestro país y, a corto, sobre la creación de empleos.

Se cree que no habrá grandes inversiones en empresas de alta tecnología y México continuará exportando productos elaborados en compañías de bajo perfil en maquinaria y herramientas, lo que significa para la clase trabajadora bajos salarios, incidencia cada vez me-

nor de los sindicatos en el proceso de trabajo y en la regulación de mano de obra, así como flexibilidad total que se traduce en contratación eventual para algunos servicios.

Las medidas económicas adoptadas en los dos primeros meses de la nueva administración están reduciendo los salarios reales, el nivel de empleo, concentrando más el ingreso y, por tanto, aumentando la pobreza. Lo que la política social y los programas de lucha contra la pobreza pueden hacer para compensar estos efectos es muy limitado.

Aparentemente el panorama es negativo. Puede serlo. Sin embargo, debemos tener la certeza de que podemos superar la emergencia económica en un breve plazo si todos buscamos alternativas de actuación personales e inmediatas que permitan analizar si nuestro trabajo está hecho lo mejor posible y si somos competitivos. Debemos ser un pueblo más preparado, con más conocimientos y sed de información, sólo así lograremos salir de esta inestabilidad.

No podemos seguir viviendo en el desaliento, la desconfianza y el rencor. Con esta posición, lo más que lograremos será encontrar los culpables y los errores, pero no nos toca a nosotros juzgar. Todos somos responsables por haber tomado una actitud de ignorancia, apatía y desinterés. ¿Cuántas veces ignoramos conscientemente la problemática de nuestro país y, peor aún, cuántas veces nos hemos cuestionado sobre qué hacer como mexicanos para ayudar a la nación? Es muy fácil pensar en los errores de otros y señalarlos sin analizar nuestro actuar, pero no basta guardar el rencor y transmitirlo, sino cambiar la actitud y plantearnos estrategias para no ser carga y sí ayudar. Tenemos que ser creativos y fe-cundos y no dejarnos abatir por circunstancias que deben ser temporales.

¿Cuál será tu contribución?

* Si eres patrón y piensas que la mejor estrategia para que tu empresa no muera es liquidar a tu personal, descártala. Primero, analiza cuáles son tus gastos y redúcelos al máximo, cuida tu consumo de luz, teléfono y agua. Explica a tus empleados la situación que atraviesa la compañía, ellos contribuirán de manera consciente si son tomados en cuenta. Si es necesario hacerlo, redistribuye el sala-

La Máxima Expresión en Comodidad y Tarifas Accesibles...



MONTERREY

Av. Eugenio Garza Sada 3680 Sur,
Monterrey, N.L. (a 800 mts. del Tec).

N\$230
más IVA

CD. JUÁREZ

Paseo Triunfo de la República 3745,
Cd. Juárez, Chih. (En zona PRONAF).

N\$210
más IVA

Por noche en habitación sencilla o doble.
Desayuno Continental de cortesía.
Tarifa fin de semana. Aplica viernes, sábado y domingo.
Precios sujetos a cambios sin previo aviso.

Aproveche los Beneficios del

Holiday Inn®
PRIORITY CLUB
WORLDWIDE

El Club de Viajero Frecuente con
Mayor Prestigio a Nivel Mundial.


Holiday Inn
EXPRESS®

Consulte a su agente de viajes o llame sin costo al 91(800)00-999 En el D.F. al 627-02-99
Hoteles operados por Copamex Turismo: Monterrey:
Crowne Plaza • Holiday Inn Convention Center •
Holiday Inn Express
• Holiday Inn Express Galerías San Jerónimo (1995) •
Cd. Juárez: Holiday Inn Express • Torreón: Holiday Inn Express (1995).

rio, es mejor que todos ganen menos a que todos dejen de ganar.

Procura no comprar bienes de consumo importados (comestibles, calzado, ropa, etc.), con ello contribuyes a que el déficit nacional disminuya.

Reduce tu gasto. Compra lo necesario como medida de prevención, prepárate para cuando estemos en la parte más aguda de la crisis.

* No te confíes, no pienses: "a mí



no me puede pasar...", "soy muy organizado...".

No compres lujos. Evita todo tipo de festejos costosos, puedes celebrar en forma sencilla.

* Sé creativo y propicia la unidad familiar, diviértete en casa.

* Recicla material como hojas, cartón, periódico y latas.

* Cuida el uso de los recursos, reduce el uso del agua, haz llamadas telefónicas de larga distancia en horario nocturno y ahorra luz y gas.

Fuente lógica de desequilibrio

POR: CORY GUAJARDO (LCC'92)

El buscar las causas de una problemática, más que señalar culpables, tiene como fin identificar herramientas de solución y elementos para corregir el rumbo. En el caso de México, más justificable aún es ir al pasado y hacer un recuento de los hechos, porque con la crisis económica se ven afectados más de 80 millones de mexicanos.

En los últimos 12 años, la estrategia de desarrollo de nuestro país se modificó en forma radical. De ser una economía cerrada pasamos a ser una economía abierta, específicamente a partir de la administración de Miguel de la Madrid. En ese momento empezaron o gestarse grandes cambios estructurales; la racionalización del sector paraestatal y la apertura de fronteras modificaron radicalmente nuestro proceso de desarrollo.

"Era un periodo muy inestable", afirma Jorge Ibarra Solazar (LEC'83), Director del Departamento de Economía del ITESM, Campus Monterrey. "Miguel de la Madrid administró seis años de crisis económica muy severa, peor de la que enfrentamos hoy en día. Yo lo atribuyo en gran medida a factores externos: era una economía muy petrolizada, altamente dependiente de las exportaciones de petróleo, pero esa tendencia se empezó a revertir precisamente en su administración.

"Durante el sexenio de Carlos Salinas, ese tipo de cambios estructurales se acentuó

todavía más. En el caso de la apertura creo que uno de los grandes logros de Salinas fue haber hecho efectivo el TLC. El visualizó el modelo de desarrollo mexicano como un modelo hacia afuera en donde, por razones obvias, tarde o temprano se iba a presentar un déficit en la balanza comercial", dice.

Desde antes de que entrara en vigor el Tratado de Libre Comercio, la tendencia era abrir las fronteras y reducir los aranceles, y lógicamente esto motivó a que tanto consumidores como empresas importaran más productos. La forma de cubrir el déficit en cuenta corriente —y en donde se basó mucho la estrategia no sólo para subsanar el desequilibrio sino también para promover el desarrollo del país— fue a través de la inversión extranjera.

"Gran parte de esa inversión era de tipo financiero, pero ¿qué esperarías? Si eres un extranjero y ves que México está experimentando cambios muy rápidos, vas a invertir en donde haya más rendimiento, en el mercado más sensible al entorno, y éste siempre es la Bolsa. Ellos no van a sacrificar un rendimiento que pueden obtener en un lugar por dejarlo en otro donde hay inestabilidad; no pueden correr el riesgo de perder. El especulador es simplemente un actor racional dentro de un sistema. Yo creo en la libertad de decisión vista desde la perspectiva económica, creo en la racionalidad de los agentes económicos,

sean éstos consumidores, amas de casa, familias, empresas o gobiernos. El invertir en los mercados financieros es una manera válida de evaluar el riesgo de invertir en capital fijo", afirma Ibarra Salazar.

Cada uno de los eventos violentos ocurridos en el país, desde el movimiento armado en Chiapas hasta los asesinatos de líderes políticos de alto nivel, fueron marcando caídas importantes en las reservas del Banco de México. Conforme el déficit en cuenta corriente fue creciendo y las reservas fueron disminuyendo, el indicio de que era necesario devaluar era claro. "Ahí estuvo el problema; no fue en el hecho de haber devaluado, sino en la forma. Todo se planteó con desinformación. Si de por sí había un ambiente inestable, sospechoso, con la manera en que llevaron a cabo las cosas se creó mayor incertidumbre".

Además de la forma en que se manejó la situación, Ibarra Salazar cuestiona el cambio de enfoque en el modelo de desarrollo que se ha dado con las medidas recientes. "Salinas planteó como instrumento de desarrollo a la inversión extranjera, pero el resultado no se va a dar en un año, ni en dos o tres; se va a dar en 10 ó 15 años. Es un proyecto a más largo plazo. Ahora

ya no es la inversión extranjera el motor de desarrollo económico, sino el ahorro interno. El problema es cómo generarlo si el mexicano no tiene capacidad de ahorrar".

Resolver la interrogante involucra una política fiscal orientada al fomento de dicho ahorro y de la inversión productiva, así como una política industrial enfocada a ampliar la planta, mejorar la competitividad y desarrollar los recursos humanos. La estructura económica nacional podría debilitarse aún más si no se incorpora una verdadera política de fomento a la inversión productiva para generar empleo y evitar el agravamiento de la crisis financiera. Pero es preciso reconocer que la pobreza, el desempleo y la baja productividad agropecuaria e industrial son problemas que no ocurrieron en diciembre, cuando hubo de hacerse la más reciente devaluación del peso; en realidad su origen tiene un antecedente más remoto.

México todavía requiere de cambios en su forma de conceptualizar el desarrollo; antes de eso, sin embargo, hay que resolver la urgencia económica que se nos presenta. "En la medida en que las reservas se vayan recuperando, que el tipo de cambio tiendo a estabilizarse y que el mercado de valores eventualmente vaya tomando normalidad y responda de alguna forma favorable, en esa medida las tasas de interés podrán ir bajando y se podrá pensar en una recuperación".



Jorge Ibarra Salazar, Director del Departamento de Economía del ITESM, Campus Monterrey.

Bohemia



NADA CON EXCESO TODO CON MEDIDA. CLAVE. CU 62 W

Difícil recobrar un adecuado ritmo de crecimiento

POR: CORY GUAJARDO (LCC'92)

¿Qué viraje debe darse a la política económica para fortalecer el sector productivo mexicano y crear empleos suficientes y bien remunerados? Este cuestionamiento parece ser el eje central de numerosos análisis que apuntan a definir las pautas de desarrollo que debe seguir nuestro país. Si bien a nivel general se considera que la economía de libre mercado es correcta y sólo hay que hacerle ajustes para encauzarla hacia el beneficio de la sociedad, el determinar su conveniencia es poco útil, dado que no hay modelo a prueba de incertidumbre política y ruptura de la paz social, como ocurrió en nuestro país.

Las medidas recientemente implementadas por el gobierno pueden ser evaluadas desde diferentes perspectivas. El Dr. José Antonio Loyola Alarcón, Director del Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, Campus San Luis Potosí, considera que es muy clara la orientación del programa de emergencia económica, al constituir una estrategia fundamentalmente recesiva. "El objetivo básico es evitar que los efectos de la devaluación se transmitan a la economía en forma de mayores niveles de inflación. Para ello, se busca inducir una contracción en la economía que prevenga un aumento generalizado de precios".

Loyola Alarcón afirma que el mecanismo más importante para sujetar el crecimiento de la demanda agregada parece ser el de los salarios, ya que, al limitar los aumentos salariales, se genera una menor presión en la demanda global, lo cual se esperaría permitiera una moderación en

los aumentos de precios. Otros elementos de apoyo importantes son la disminución en el gasto gubernamental y la política monetaria restrictiva, que busca un estricto control en el nivel de circulante de la economía. Todo esto ejercerá menor presión en el ritmo de actividad económica que, a su vez, se reflejará en menor consumo e inversión, es decir, menor demanda efectiva.

"Uno de los efectos principales que se espera lograr mediante este programa es un mejoramiento en la situación de la balanza de pagos, ya que, al tener una menor demanda efectiva en el país se contraerá el mercado interno, se promoverían las exportaciones, pues los productos podrían sustituir la pérdida en el mercado nacional por mercados externos, y se desalentarían las importaciones".

Los efectos devaluatorios apoyarían este mismo esquema, ya que abaratan los productos nacionales hacia el exterior y encarecen las compras de productos extranjeros. Además, el mantenimiento de tasas de interés elevadas, junto con la certidumbre de que se dispone de los suficientes recursos para hacer frente a los compromisos financieros, podría alentar una recuperación en los flujos de capitales externos al país. Todo esto, teóricamente, ayudaría a nivelar en cierta medida el actual desequilibrio externo.

Sin embargo, la desventaja del programa es que se tendría que limitar el crecimiento económico, con los lógicos efectos de pérdida en el nivel de vida, menor creación de empleos, menor inversión productiva y demás. "Y no hay una gran seguridad de que se solucione el problema del desequilibrio externo", afirma Loyola Alarcón, quien considera que cuando parte de la solución se da por contratar mayor endeudamiento externo, es posible presionar en el futuro sobre mayores niveles de desequilibrio en la balanza de pagos, que es originalmente lo que desea corregirse.

"En este esquema no se observa una consideración explícita de cuáles serán las fuentes de recursos para financiar el proceso de crecimiento económico. Es claro que el paquete de ayuda financiera internacional permitiría exclusivamente cubrir los compromisos financieros, pero no repre-

senta recursos adicionales que puedan ser utilizados con otros fines. La contracción del ya de por sí debilitado poder adquisitivo condiciona las posibilidades de recuperación en los niveles de ahorro interno. Por lo tanto, no se espera un pronto restablecimiento de los flujos de capitales externos en las cantidades que se requerirían para promover un mayor ritmo de crecimiento económico".

Desde una perspectiva realista, Loyola Alarcón dice que no parece factible que las exportaciones adquieran una dinámica importante para impulsar en forma significativa la actividad económica interna. Ante esto, el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica busca evitar una espiral inflacionaria, mas no promover un crecimiento económico. "Incluso la cifra estimada de un crecimiento en el PIB de 1.5 por ciento durante el presente año, será difícil de lograr bajo este entorno recesivo", afirma.

Los primeros meses de 1995 mostrarán los resultados del ajuste económico propuesto y determinarán el rumbo general de la economía en el mediano y largo plazo. Si se pueden controlar rápidamente los efectos negativos de la devaluación y evitar un despegue inflacionario, es posible acceder a un nuevo proceso de crecimiento. Aun así, subsiste la duda de la vía que podrá optarse para impulsar ese crecimiento: si será mediante la continuación del esquema basado en recursos externos o si se buscará una opción que favorezca una pronta recuperación del mercado interno.

Loyola Alarcón es contundente al respecto: "Si no se detienen los desequilibrios y desajustes económicos actuales y se profundiza un programa recesivo, las consecuencias, en términos de posibilidades de recuperación económica futura, se condicionan severamente, alejando cada vez más la capacidad de la economía para recobrar un adecuado ritmo de crecimiento".

* Evita utilizar tarjetas de crédito.

* Propicia la conciencia en tu comunidad.

* Desempeñate cada vez mejor.

* Ten paciencia.

* Ayuda y sé generoso, no importa que tu poder adquisitivo disminuya; no seas egoísta.

* Sé agradecido con tu patrón, con tu

próspera tierra mexicana y con tu Creador.

* Participa e infórmate de la situación de tu país.

Hay un mensaje que dice: "Si el Creador tiene cuidado de las aves del cielo que no siembran, ni siegan, ni recogen en graneros y El las alimenta, ¿no hará

aún mejor de ti que vales mucho más que ellas?". No perdamos la esperanza, ni la fe, ni el amor. ☪

Tiranta F. Ramírez Aguilar es Directora del Departamento de Recursos Humanos del ITESM, Campus Morelos.



Víctor López Villafañe

Interpretando la crisis actual

Uno de los debates sobre la crisis económica de México es si ésta es diferente a la de 1982 y si sus efectos serán mayores o menores en el corto y largo plazo.

El origen de la crisis actual en realidad se gestó hace mucho tiempo. En los setentas, el modelo de sustitución de importaciones (fundamentalmente de bienes de consumo) y el impacto de la reforma agraria realizado en los cuarentas, dejaron de ser instrumentos de crecimiento para el país. Era el momento de optar por una profunda transformación estructural en la industria y en el parque tecnológico. Sin embargo, la decisión de aquellos tiempos consistió primordialmente en reforzar el viejo modelo a través del endeudamiento externo.

Cuando se dieron los descubrimientos de la riqueza petrolera, en lugar de usar los recursos como palanca para la modernización industrial con énfasis en nuevos sectores (especialmente con innovación tecnológica) se volvió a depender del endeudamiento externo para financiar el desarrollo de la industria petrolera. Como todos sabemos, al caer los precios del petróleo en 1982, México quedó con una factura de pasivos enorme y con su sector energético deprimido.

Lo que hemos tenido después de 1982, y especialmente a partir de 1988, ha sido un intento profundo por modificar este viejo modelo económico, enfatizando el desarrollo del sector manufacturero. Sin



CHARTSCURO

embargo, la falta de una política industrial que distribuyera con mayor precisión los sectores que se deberían ponderar en relación con las necesidades de la economía mexicana, hicieron que el crecimiento en la primera etapa fuera incluso menor a cero. En la segunda, después de un arranque en el que se volvió a crecer, la economía entró en una nueva fase de lento crecimiento que ha culminado con el traumático proceso devaluatorio de fines de 1994 y una segura etapa recesiva para 1995, por lo menos.

Así, visto en paquete, todas las reformas recientemente emprendidas nos han llevado a un punto en el que los avances en crecimiento han sido muy pequeños fren-

te a los gigantescos rezagos sociales y económicos de un país como México. Esto nos indica que, desde el punto de vista estratégico, persiste una falla estructural y conceptual de la economía mexicana que impide al país mantener un crecimiento sostenido y ascendente en el corto y largo plazo.

El problema principal de estas etapas recientes es que no fue posible romper el ciclo de dependencia financiera del exterior en el que México había entrado. La condición para que este factor hubiese dejado de gravitar como elemento decisivo consistía en lograr altas tasas de crecimiento y un mayor ahorro interno, o impedir que las altas tasas de interés crea-

ran un ciclo que transfiriera los recursos necesarios para el desarrollo industrial hacia las inversiones especulativas. Este es un proceso del que no hemos salido y que se profundizó durante el sexenio anterior, en el que nuestra competencia por la inversión extranjera se hizo a través de altas tasas de interés y no por el atractivo de la producción industrial.



▲ Al caer los precios del petróleo en 1982, México quedó con una factura de pasivos enorme y con su sector energético deprimido.

Para darnos cuenta de la importancia que tiene la desviación de recursos hacia los sectores financieros, es importante mencionar el hecho de que, según datos oficiales, la inversión total de México en 1994 fue de 86 mil millones de dólares, para solamente tener un crecimiento del 2 por ciento del PIB. Usando la relación de inversión con respecto al PIB veríamos que, en el caso de México, éste sería del 25 por ciento aproximadamente para dicho año. Japón, con ese mismo porcentaje, logró tasas de crecimiento de más del 10 por ciento entre 1965 y 1970. Corea es otro caso en el que también se han obtenido tasas de crecimiento superiores al 10 por ciento en los años setentas y ochentas utilizando ese mismo porcentaje de inversión. Además del problema de la diferencia entre las eficiencias de las inversiones, en el caso de México tenemos que la mayor parte de ésta se va a inversiones financieras de carácter especulativo.

En cierta medida, competimos con Estados Unidos por la atracción de capital. Este país utiliza ya desde hace tiempo altas tasas de interés para atraer capitales externos y así paliar su déficit fiscal. Esta competencia es cada vez más peligrosa, pues puede llevar a México, que es todavía una economía muy pequeña frente a la de Estados Unidos, a situaciones en donde las caídas pueden ser aún más traumáticas y dolorosas de las que hemos vivido hasta ahora. Por otro lado, impide que nos beneficiemos de la supuesta ventaja que nos debe ofrecer el gran mercado de este país. Al no invertir productivamente no podemos crecer, y al no hacerlo —entre otros males— las exportaciones manufactureras no alcanzan a convertirse en el pivote de la gran transformación industrial y tecnológica que reclama el país.

Otro aspecto que se ha olvidado es que el 80 por ciento de la economía nacional no tiene relación con el comercio exte-

rior, es decir, existen miles de productores y consumidores cuya acción principal se realiza dentro del mercado doméstico. Si no buscamos mecanismos para alterar la ecuación entre inversión financiera y productiva, es muy difícil que México pueda progresar. No conozco ningún ejemplo histórico de alguna economía subdesarrollada que haya transitado al pleno desarrollo a través de la inversión financiera.

¿Por qué Estados Unidos entró al rescate de la economía mexicana? En primer lugar, porque México sigue siendo un buen negocio para los inversionistas extranjeros. Además, hay que recordar que Estados Unidos tiene también una gran deuda pública y que una manera de refinanciarla ha sido utilizando, entre otros medios, los bonos del tesoro que han sido adquiridos por inversionistas japoneses, europeos y otros. Una insolvencia mexicana repercutiría inmediatamente en bancos e inversionistas de Estados Unidos, que a su vez se podrían declarar insolventes para pagar a estos tenedores de los bonos extranjeros y nacionales, agravando la situación por una retirada en masa de los principales mercados de valores de América Latina. Estados Unidos y la hegemonía financiera del dólar se pondrían en peligro, pues éste se devaluaría aún más frente a las monedas fuertes como el yen o el marco alemán y obligaría a solicitar la ayuda financiera mundial, fundamentalmente de Japón y Europa, lo que obviamente anunciaría el fin del siglo americano.

Parece ciencia ficción, ojalá que lo sea.

Víctor López Villafañe tiene una licenciatura en Derecho, es maestro en Ciencia Política y doctor en Economía por la UNAM. Además, realizó estudios de posgrado en la Universidad de Tsukuba en Japón, donde obtuvo el diploma de estudios de área. Ha sido investigador visitante en el *Institute of Developing Economies* de Tokyo y en la Universidad de California en San Diego. Es autor de varios artículos y libros, siendo el más reciente La nueva era del capitalismo. Japón y Estados Unidos en la Cuenca del Pacífico, 1945-2000. Actualmente es profesor de planta del Departamento de Relaciones Internacionales del ITESM, Campus Monterrey.

¡Indiscutiblemente Líder!



Presidente InterContinental

Así es nuestro Hotel. Porque contamos con el Centro Ejecutivo más moderno de la Ciudad, Data Port en cada habitación y una ubicación privilegiada, en el centro de la zona financiera y comercial más importante del Distrito Federal. Para los líderes de los negocios.

Indiscutiblemente...



**PRESIDENTE
INTERCONTINENTAL
MEXICO**

Cancún, Ciudad de México, Cozumel, Ixtapa, Los Cabos y Puerto Vallarta.

Reservaciones 327 7777. Del interior, 91(800) 90 444



David Noel Ramírez Padilla (CP72)

Empresas de clase mundial

A continuación se presenta el perfil de una empresa de clase mundial, fruto de investigaciones, experiencias de consultoría e intercambios de ideas con empresarios que han logrado que sus organizaciones conquisten mercados internacionales.

Uno de los cambios más trascendentes que el país ha experimentado en los últimos años en lo referente a lo económico, es el haber superado la visión obsoleta de ser una economía cerrada para transformarse en una economía abierta, entrando así a competir con todos los países por los mercados mundiales, incluido el nuestro.

Este cambio ha llevado a las organizaciones a cuestionarse si tienen o no el perfil de una empresa de "Clase Mundial", es decir, si sus características les permiten penetrar en los mercados internacionales.

Independientemente de que cada compañía tenga su tecnología específica para ser competitiva, existen ciertas características que facilitan el ser líder en el mercado.

La primera de ellas consiste en que la empresa tenga una **ventaja diferencial** en sus productos o servicios, de tal forma que los clientes acudan a ella porque allí encuentran algo que no tiene la competencia. Es falso creer que la única for-

ma de competir es el precio, pues cada día los clientes están dispuestos a pagar más si ven en los productos o servicios de sus proveedores un diferencial que lo justifique.

La segunda característica de las empresas de clase mundial es la **cultura de innovación o creatividad del recurso humano** en todas sus actividades y procesos. Gracias a esta cultura se crean barreras que impiden a los competidores entrar al mercado dominado por estas empresas e inclusive hacen que aumente su participación en el mercado total.

La tercera es lograr el **liderazgo en costos**. Debemos reconocer que la contabilidad de costos ha sufrido un cambio radical en su misión, ya que anteriormente estaba orientada a calcular el costo de un producto para determinar correctamente la utilidad de la empresa y valuar los inventarios, mientras que hoy la razón principal de la contabilidad de costos debe ser ayudar a los administradores a ser competitivos a través de determinar qué actividades o procesos de la empresa consumen recursos y no agregan va-

lor al producto o servicio que se ofrece, con el fin de eliminarlos y propiciar la reducción constante del costo de los productos.

La tecnología que permite llevar a cabo lo anterior se denomina "Costeo Basado en Actividades", la cual ha sido una de las principales estrategias de los países asiáticos para penetrar los mercados mundiales. Las empresas de estos países, al crear un nuevo producto, fijan el precio en función de lo que el mercado puede pagar, y con base en ello determinan el costo máximo que el producto puede tener.

La cuarta característica es internalizar la **cultura total de calidad**, entendida como el compromiso del mejoramiento continuo que propicia el elaborar productos y ofrecer servicios cada vez mejores, con más diferencias y atributos. Es muy grave no tener este compromiso de la mejora continua; no planear la productividad es planear la improductividad. En este apartado hay que hacer hincapié en la calidad en el servicio, que hoy en día se ha convertido en pieza clave para

competir, sobre todo en economías como la nuestra, donde el sector servicios cobra mayor relevancia.

La quinta característica es la cultura de la **creación de valor**, que debe ser un compromiso de todos los que trabajan en las empresas. Por crear valor debemos entender la capacidad de hacer más con los mismos recursos humanos y capital, a través de cambios tecnológicos, capacitación y mayor habilidad gerencial. Sin embargo, debe quedar claro que dicho valor ya no puede ser sólo para beneficio del accionista; debe ser compartido con los tres principales protagonistas de la empresa: clientes, accionistas y empleados, de otra manera será difícil competir a largo plazo.

La sexta característica consiste en **definir el segmento o tipo de mercado** al que va a dirigirse el producto o servicio. Ante un entorno tan competitivo, si no se tiene bien determinado lo anterior será muy difícil lograr la fidelidad del mercado, porque estaremos disparando a diferentes sectores y quizá no logremos captar audazmente el segmento al que va dirigido nuestro producto o servicio.

El séptimo atributo es **desarrollar tecnología propia**, es decir, aceptar el compromiso de invertir en investigación y desarrollo. Si comparamos el porcentaje del PIB que México destina a este concepto con el de los demás países llamados emergentes, veremos que estamos muy por debajo de ellos. La carencia de tecnología propia nos obligará a pagar regalías y, adicionalmente, nos condenará a ser un país netamente maquilador. Aquí hay una excelente coyuntura donde universidades y empresas pueden lograr un gran efecto de sinergia, para convertir al país de importador a exportador de tecnología y productos de calidad mundial. Tanto en el sector manufacturero como en el de servicios, debemos desarrollar franquicias mexicanas, exportar productos mexicanos que

formen parte de las cadenas productivas americanas.


La octava característica consiste en una **reconversión en el estilo de administrar**, que implica eliminar varios paradigmas que entorpecen ser competitivos. Entre los principales cambios se encuentran el eliminar pirámides organizacionales, con el fin de agilizar el proceso de toma de decisiones, así como modificar el enfoque de la supervisión: de ser un capataz al de ser ayuda y apoyo para el crecimiento del recurso humano. La tendencia actual nos lleva al autocontrol, que disminuye sensiblemente el costo de la supervisión. Debe administrarse en el contexto de una cultura de confianza. Asimismo, la sencillez administrativa debe reemplazar a la burocracia, las compensaciones deben ser con base en los resultados y no en razón de la antigüedad o lealtad y el trabajo en equipo debe sustituir a la administración individualista y por áreas.

La novena característica es la **capacitación y adiestramiento** como detonador para lograr que el recurso humano sea la fuente principal de la innovación y del mejoramiento continuo, que son rasgos distintivos de una cultura de competitividad permanente y que permiten que la organización ofrezca siempre algo diferente y mejor que sus competidores. Este compromiso podrá alcanzarse sólo a través de la educación continua, que habrá de ofrecerse a todos los niveles de la organización.

La última característica puede sintetizarse como el **coraje de ser competitivo**.

Tenemos más de una década que se ha estado insistiendo en la reconversión de las empresas para lograr que sean de clase mundial; sin embargo, falta mucho por *recorrer* para que se gane dicho reconocimiento. La causa principal no es la carencia de información o concientización del compromiso para alcanzar lo anterior, sino la falta de coraje de aceptar el reto de cambiar, ello en gran parte porque cuesta mucho esfuerzo lograrlo.

Cuando se inició en nuestro país el proceso de globalización, lo más fácil hubiera sido vender totalmente las compañías a extranjeros y decir que no podíamos competir; sin embargo, esto no fue lo normal. Muchas empresas aceptaron el reto y lograron, o están logrando, su reconversión a empresas de clase mundial, porque no sólo se informaron del esfuerzo y riesgo que ello implicaba sino que, además, tuvieron el coraje de apostarle a México y transformarse.

Toca a los dirigentes de las empresas de hoy aceptar el compromiso de transformarlas en empresas de clase mundial para heredar a los mexicanos del siglo XXI un México mejor y para contribuir a que tengamos un mejor nivel y una mayor calidad de vida. 

David Noel Ramírez Padilla es Rector de la Zona Norte del Sistema ITESM.



◀ Es falso creer que la única forma de competir es el precio, pues cada día los clientes están dispuestos a pagar más si ven en los productos o servicios un diferencial que lo justifique.

Actitud empresarial en el campo

Alfredo Zazueta
Patricia Basave (LLE73)

Si para el país en general la palabra crisis y todo el contexto que la acompaña están hoy dolorosamente presentes, para el campo mexicano representa una realidad cotidiana muy añeja que ahora sólo se agudiza aún más. Los problemas de cartera vencida, baja productividad y competitividad han traído como consecuencia una falta de rentabilidad para un elevado porcentaje del sector agropecuario.

Mucho se ha discutido y analizado esta difícil situación, y múltiples y muy diversas han sido también las acciones emprendidas para resolverla. Hasta ahora, sin embargo, el avance logrado no es satisfactorio.

Basta considerar ciertos números como indicadores. La población rural representaba a principios de este siglo el 70 por ciento aproximadamente del total, mientras que en 1990 constituía sólo el 27 por ciento. A pesar de esta disminución, no ha dejado de crecer en términos absolutos. En contraste con ese crecimiento, la participación del sector en la producción nacional ha decrecido considerablemente, pues si en 1910 la proporción de la producción agropecuaria en el PIB nacional era de 27.5 por ciento, en 1990 descendió hasta 7.5 por ciento. Esto indica los bajos niveles de productividad y el grave desequilibrio en la distribución del ingreso de la población rural.

Estas y muchas otras cifras apuntan hacia la complejidad de la problemática del agro mexicano —entretejida de una in-

trincada trama de factores históricos, políticos, económicos y socioculturales—, la cual se ha visto incrementada en los últimos años por los drásticos cambios que, a nivel mundial, han originado la apertura económica y la globalización, fenómenos a los que México no escapa.

En el caso concreto del sector agropecuario, dicha transformación ha sido verdaderamente radical, sobre todo a raíz de la reforma al artículo 27 constitucional y de la aprobación del TLC, pues de un proteccionismo paternalista y una actitud de dependencia se pasa a una economía de libre mercado en la que se debe competir ofreciendo productos de mejor calidad y menor precio.

Sin embargo, para muchos de los productores del agro mexicano, el conocimiento profundo de los mercados es un terreno prácticamente desconocido, por lo que no saben con *certeza* cómo encontrar el camino que les permita conducirse con pasos firmes hacia el nuevo contexto competitivo donde la calidad como estrategia emprendedora ha demostrado ser exitosa en diversos sectores productivos de todo el mundo.

Tomando esto en consideración, NAFIN y el ITESM han conjuntado esfuerzos para buscar la forma de dar a las organizaciones agropecuarias una capacitación que las oriente hacia el mejoramiento continuo. Así, en marzo de 1993, NAFIN encomendó al Centro de Calidad del ITESM la elaboración de un programa



CUARTOSCURO

Participantes en el Programa de Mejoramiento Continuo: Calidad en el Campo Mexicano.



educativo basado en los principios de la calidad y orientado específicamente a las necesidades de los productores agropecuarios mexicanos.

La misión del programa es promover en los productores una actitud empresarial, entendida como una disposición emprendedora y responsable que redunde en el bienestar individual, familiar y organizacional. La opción que se ofrece para lograr tales metas es la calidad, planteada según el modelo conceptual del Premio Nacional de Calidad (Fundameca).

Para el funcionamiento del Programa de Mejoramiento Continuo: Calidad en el Campo Mexicano, el Centro de Calidad conformó un equipo interdisciplinario integrado por profesionistas de diversas especialidades: calidad, agronomía, sistemas, economía, administración, educación y comunicación, con la finalidad de ofrecer un enfoque integral. El programa se desarrolló en varias etapas, de abril de 1993 a agosto de 1994: conceptualización, diseño y desarrollo de materiales, implementación del programa y reajuste de materiales.

Hasta el momento, el programa —integrado por cinco módulos— se ha probado y validado en la etapa de implementación antes mencionada, todavía con la primera versión de los materiales, y ya en la definitiva con varios grupos y organizaciones agropecuarias. Los resultados han sido muy positivos y la respuesta de los participantes superó las expectativas. El equipo de trabajo considera que el éxito obtenido se debe principalmente a dos factores: el modelo educativo y el enfoque del programa.

De acuerdo con el principio de la calidad de partir del cliente, se adoptó un modelo educativo acorde con las características y necesidades del destinatario, básicamente en cuanto a su condición de adulto y a su actividad de productor agropecuario. Esto supone que, por lo general, conceptualiza a partir de la práctica, posee una amplia experiencia vital, determinados valores y su propia visión

del mundo, y que, por ende, necesita tener claros los porqués del aprendizaje y su utilidad.

Por otro lado, el modelo incorpora los principios de la calidad y sus conceptos sobre el proceso educativo, entre los que destacan los siguientes: el aprendizaje en contacto con la realidad, la participación activa, el trabajo en grupo, el autocontrol y el proceso educativo de formación integral y continua. Por ello, este programa no se apega a la concepción tradicional de capacitación, la cual se basa



en la mera transmisión temporal de conocimientos y el desarrollo de destrezas, sino que busca, ante todo, desatar un proceso dinámico de aprendizaje que vaya de la reflexión y el análisis a la acción y que integre actitudes, conocimientos y habilidades.

Así pues, no se trata de cursos teóricos sino de talleres, dado que se parte del supuesto de que los asistentes poseen ya un saber muy valioso y una experiencia que debe rescatarse y sistematizarse. De ahí que se empleen metodologías participativas y dinámicas de grupo que involucren a todos y que buscan generar el conocimiento, en vez de darlo como algo acabado e inobjetable a través de disertaciones y exposiciones del maestro.

Respecto a su enfoque, además de los principios básicos de la calidad, el programa incorpora los fundamentos actuales de la administración dentro de un contexto agropecuario. Esto le confiere un sello distintivo, ya que no se trata de impartir un curso académico o tecnológico sino de propiciar el espíritu empresarial en el campo. Entre los puntos más relevan-

tes de este enfoque destacan los siguientes: búsqueda de la mejora continua, orientación al mercado, desarrollo del potencial humano, manejo de la información y planteamiento de soluciones con base en hechos y datos, así como el aprovechamiento del potencial agroecológico.

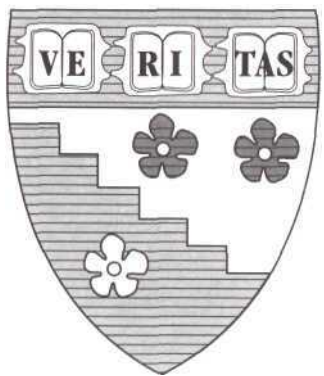
Es importante mencionar que el material no es autoadministrable, pues para que el modelo educativo funcione se requiere la presencia de un facilitador bien preparado. Precisamente, dado que su papel es fundamental, el equipo de Calidad en el Campo ha desarrollado ya un plan de formación de facilitadores que permita difundir a nivel nacional este esfuerzo y amplificar su impacto.

Asimismo, consciente de la profunda crisis por la que atraviesa el país, el equipo se encuentra trabajando en otros "productos" que permitan ofrecer soluciones efectivas y de corto plazo a las empresas. También ha ampliado el destinatario y, además del sector agropecuario, se dirige también al alimentario. Entre esos productos destacan los proyectos *Desarrollo de Habilidades Gerenciales* y *Programa de Aseguramiento de la Calidad*, que incluyen aspectos tan prácticos como el mejoramiento del ambiente de trabajo, la administración y control de procesos, el camino de la mejora, etc. El propósito es ofrecer, vía capacitación y asesoría, la opción de la calidad como método para la resolución de problemas y como estrategia emprendedora de validez y eficacia probadas en tiempos adversos. ☺

Alfredo Zazueto es Coordinador del Programa de Mejoramiento Continuo: Calidad en el Campo Mexicano.

Patricia Basave es asistente de apoyo en el mismo programa.

Otorgan apoyo crediticio para estudiar en Harvard



**HARVARD
UNIVERSITY**

La Universidad de Harvard tradicionalmente ha sido considerada como una de las instituciones educativas de mayor prestigio en Estados Unidos, sobre todo en las áreas de negocios y leyes. De igual forma, es una de las más caras: la colegiatura gira alrededor de 18 mil dólares anuales.

Con el fin de asegurar la posibilidad económica de realizar estudios de posgrado a todos los estudiantes que sean admitidos por dicha Universidad, la Fundación México en Harvard, A.C. otorga apoyos crediticios a ciudadanos mexicanos interesados en estudiar cualquier maestría o doctorado ofrecido por la institución.

El apoyo contempla varios esquemas de financiamiento dependiendo del programa académico que se vaya a cursar. Las becas son parciales y ascienden como máximo a 5 mil dólares. También se ofrecen préstamos blandos por la misma cantidad cuyo monto deberá ser cubierto por el alumno a más tardar un año después de haberse graduado.

Como requisito primordial para ser acreedor a este tipo de apoyo se incluye el ser

aceptado en algún programa académico de nivel de posgrado en la Universidad y demostrar que no se cuenta con los recursos necesarios para cubrir el pago de la misma. Además, los candidatos deberán regresar a México al término de sus estudios.

La duración de la beca es de un año, renovable de acuerdo a los resultados académicos. La fecha límite de entrega de documentos es a finales de mayo para que el estudiante inicie sus cursos en otoño del mismo año. Se otorgan alrededor de 40 becas anualmente.

Ante la difícil situación económica por la que atraviesa México, importantes instituciones dedicadas a dar becas o apoyo crediticio para realizar estudios de posgrado en el extranjero, tales como CONACYT y el Banco de México, han decidido suspender temporalmente el apoyo brindado a nuevos estudiantes. Pero existen otras opciones disponibles para conseguir los recursos necesarios, y la Fundación México en Harvard es una de ellas.

Para mayores informes sobre estas becas, favor de dirigirse a:

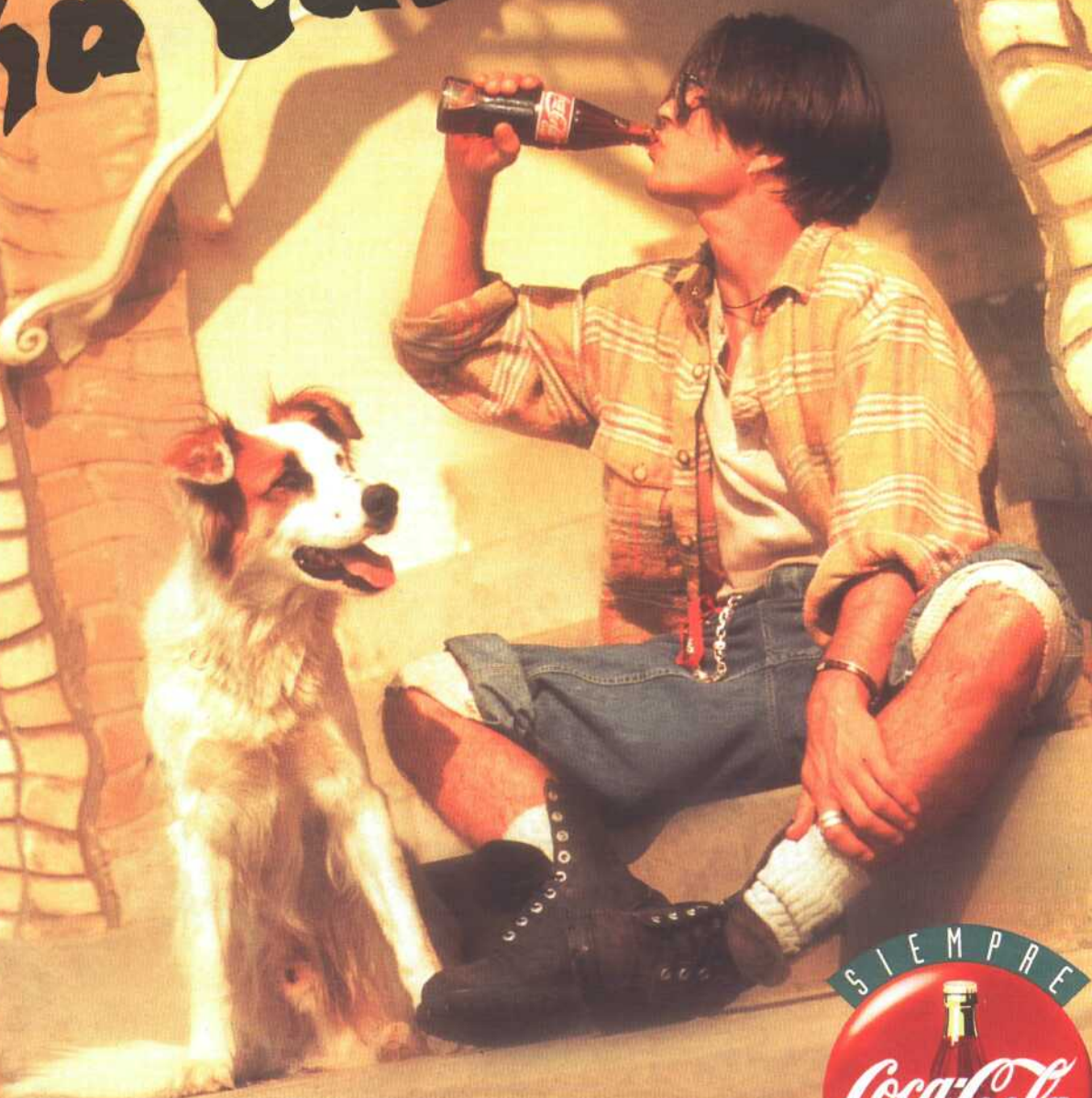
**Fundación México
en Harvard, A.C.**

Monte Pelvoux 220, 8° Piso
Lomas de Chapultepec. México, D.F.
Tel. (5) 202-4850 y 229-5800
Fax: (5) 202-6604

NOTA IMPORTANTE:

Lo Fundación México en Harvard únicamente dará orientación sobre los trámites de solicitud de beca a aquellas personas que hayan sido admitidas por la Universidad de Harvard. Quienes no cuenten con este requisito, deberán abstenerse de llamar.

Siempre en un
Día Caluroso



HOLD INFORMACION AL CONSUMIDOR. INTERIOR (91) 800 70 444 y CD. MEXICO 592 0489.

ALIMENTATE SIEMPRE BIEN. REG.S.S.A. 21866*A*

"La economía es para los humanos, no al revés"

Entrevista a Andrés Márceelo Sada

POR: SILVIA PIÑONES (LCC'93)



"Usar lo riqueza en forma sensato y buena puede hacer de ella un bien moral, pero usarla mal es atraerse una dura condena. Ni la pobreza ni la riqueza garantizan la virtud; ninguna de ellas basta para la salvación".

Michael Novak

Algunos pensadores han sostenido que el progreso es ilusorio, ya que la historia está atrapada inevitablemente en ciclos de eterna repetición. La experiencia de México parece confirmar su tesis; sin embargo, la posibilidad de aprender es inherente al ser humano y permite suponer que crisis como la que ahora nos aqueja puedan evitarse en el futuro. Andrés Márceelo Sada, expresidente del Consejo de Administración de Cydsa y consejero de Enseñanza e Investigación Superior, A.C., ofrece su visión al respecto.

¿Cuáles fueron las causas que nos llevaron a que todo aquello que esperábamos para este año fuese totalmente contrario?

Creo que fue un error de juicio. Las autoridades seguramente no querían que esto sucediera. No puede uno suponer que lo hicieron esperando que pasara; creyeron que

las cosas iban a seguir tranquilas y que se podrían superar los problemas económicos consecuencia de los asesinatos y las revueltas. En última instancia yo pienso que se equivocaron, y nos equivocamos muchos, porque los que pensamos que tenían razón fuimos la gran mayoría de los mexicanos activos en la economía. Considero que la moneda se debió haber devaluado con anterioridad, a un ritmo lento, paulatino. Se hubiera podido absorber la variación y no hubiera pasado nada. El problema fue el cambio súbito y también el tiempo, porque propició que la gente se endeudara más y las consecuencias son ahora mucho más graves de lo que podrían haber sido. Además, si financiarse con dinero de corto plazo no es sano para los individuos ni para las empresas, mucho menos para un país y esto fue lo que hicimos.

El nuevo modelo, o el modelo anterior con los ajustes que se han realizado a partir de diciembre, sigue contemplando como eje central el financiamiento a través de recursos del exterior, aunque a plazos distintos. No se habla en ningún momento de cómo generar ahorro interno.

Una de las cosas que más ha llamado la atención a los mexicanos y que ha impedido levantar el ánimo, es que las medidas no han venido acompañadas del anuncio de que vamos a esperar a futuro. Quien analice las palabras del presidente Zedillo sí lo va a encontrar, lo que pasa es que el haberlo dicho una vez no quiere decir que lo haya comunicado. El habla de la necesidad de crecimiento económico y de la necesidad del fomento del ahorro interno.

¿Cómo puede lograrse?

Lo que se está comentando, entre otras cosas, es la posibilidad de que el ahorro de las empresas se fomente gravando los dividendos, no las utilidades, de tal forma que todo lo que se reinvierta quede exento. Esa es una forma muy eficaz de incentivar la inversión. Por otra parte, se habla de la oportunidad de crear fondos de ahorro a través de sistemas como el SAR o de las compañías de seguros, los cuales pueden llegar a ser muy importantes. El ex ministro de Hacienda de Chile, a quien me tocó escuchar hace un par de semanas, hablaba de que en su país bajó la tasa de impuestos y el gasto de gobierno se redujo fuertemente en un periodo de cinco años. La disminución en el gasto público, expresada como porcentaje del PIB, fue equivalente al porcentaje en que se incrementó el ahorro. Esto puede ser coincidencia o no, pero él decía que bajar los impuestos es una forma muy importante de promover el ahorro privado.

Sin embargo, en México es difícil que esto pueda darse; tenemos problemas muy serios de corrupción en todos los niveles.

Voy a ser un poco cínico al contestar: estas medidas operan aun en la corrupción. No quiero decir que esté de acuerdo con ella, yo pienso que hay que hacer hasta lo imposible, si no por eliminarla, sí por disminuirla al máximo. En este sentido, hay que reconocer que uno de los objetivos del presidente Zedillo es la impartición de justicia. No podemos tener un país con una economía estable si el individuo no está tranquilo respecto a su patrimonio y sus derechos de propiedad.



CUARTOSCURO

▲ "La devaluación es algo que nos va a traer los beneficios que pudo generar el hacerla con anterioridad pero con los perjuicios que tuvo el no haberla hecho oportunamente", afirma Sada.

Dentro del actual esquema económico, ¿qué medidas considera que no han sido abordadas y que serían importantes?

Si en el sexenio de Salinas se hubiera planteado aumentar el crecimiento económico de México y la productividad del país con el mismo ahínco con el que se propuso bajar la inflación, quién sabe si estaríamos ahorita en una situación completamente distinta. No quiero decir que debemos olvidarnos de la inflación, yo no propongo eso, pero sí pienso que el haberla puesto como primer objetivo de su política fue también un error de estrategia.

Ahora tenemos un problema muy grave, el desempleo. El sexenio salinista no consideró prioritario este rubro.

Ese es otro aspecto que está muy relacionado con el esquema de la administración anterior y lo que nos sucedió con la crisis. Si estamos dependiendo de un ahorro externo dependemos también de empleo en el exterior. Es automático, por definición. La teoría establece que están ingresando dólares que se van a invertir en México, pero lo que sucede con una política así

es que vuelve muy atractiva la inversión financiera y no la productiva. Por el contrario, cuando el peso está subvaluado son las utilidades de las empresas el atractivo del país y la inversión que se capta es de carácter productivo.

¿Eso quiere decir que ahora tenemos mayores probabilidades de que se den este tipo de inversiones?

Definitivamente. La devaluación es algo que nos va a traer los beneficios que pudo generar el hacerla con anterioridad pero con los perjuicios que tuvo el no haberla hecho oportunamente. De que la devaluación nos va a poner en el camino del crecimiento si todas las cosas salen bien, debe ser cierto.

Usted ha hablado siempre de que el modelo de libre mercado es el que mayores beneficios trae para la sociedad. Sin embargo, el modelo neoliberal que fue desarrollado durante el sexenio an-

tenor propició muchos de los problemas que ahora estamos enfrentando. ¿Cómo podemos evitar que estas crisis se vuelvan cíclicas?

Es un proceso de aprendizaje. Todavía hay muchas preguntas que la humanidad debe seguir haciendo y contestando en materia de políticas económicas. Para mí, una de las lagunas más importantes es la de los procesos de transición de una economía centralizada a una economía abierta. Lo que le pasó a México es que se tropezó en el camino, no es que sea malo a donde queremos llegar. Si vemos las economías más deseables del mundo, por ponerlo en esos términos, son economías de mercado. Hay un dato que me ha parecido muy revelador: Japón emplea al 70 por ciento de su población adulta, Estados Unidos al 60, México anda cerca del 40 y, no recuerdo de cuándo eran estas cifras, pero Bangladesh tenía alrededor del 20 por ciento. Esto no nos habla del desempleo, nos habla del empleo, que nos remite al nivel de vida de la población. Cuando el 70 por ciento de la gente tiene un ingreso hay un pueblo con mucho bienestar. Y, precisamente, todo esto se da en economías de mercado y en países con muy alta productividad. No cabe duda que las lecciones que el mundo apunta son éstas: una economía de mercado con apertura (pero no ilusa ante los competidores del mundo) y una lucha por la productividad. El otro objetivo importante que deberíamos proponernos es lograr la productividad del país.

Hay una teoría que sostiene que los esquemas de productividad que se manejan en México no son necesaria-



CUARTOSCURRO

mente adecuados, ya que provienen de economías en las que la mano de obra es escasa y cara mientras que en México es muy abundante. Hablaba expresamente de evitar el uso intensivo de capital y promover el uso intensivo de mano de obra. Así es. Yo creo que el término de productividad con frecuencia se confunde. Productividad no es producir más, sino más eficientemente, pero no se refiere solamente a mano de obra sino a todo el conjunto de recursos. Precisamente es lo que la apertura y la economía de mercado nos dan, un incentivo natural, eco-

nómico, en búsqueda del bienestar individual para lograr el uso y la mezcla óptima de los recursos. Eso se puede fomentar; el conocimiento de procesos productivos, la capacitación, son cosas que nos llevan más pronto a ser un país con un nivel alto de productividad.

¿Cuáles son, a su juicio, las pautas que debería seguir una política industrial bajo las condiciones actuales? Simplemente hacer que el industrial no tenga más problemas sino más facilidades. Lamentablemente sigue siendo cierto que para establecer

◀ El logro del desarrollo sostenido debe basarse no sólo en objetivos financiero-económicos, sino con una visión del hombre como el objeto central.

un negocio los trámites son imposibles, que hay inspectores de no sé cuántas secretarías, todo esto debe acabarse. Vamos a fomentar y a desregular en serio. Esta es otra de las cosas que el presidente Zedillo ha ofrecido. Y lo repito porque creo que es necesario establecer un poco de optimismo ante la situación, no porque esté muy contento con lo que ha venido sucediendo; pero sí, veo que el país no se va a acabar, que el futuro en algún momento va a ser mejor.

¿Considera entonces que el camino que está siguiendo Zedillo es el correcto?

Yo no estuve de acuerdo con el paquete que lanzó porque muestra una falta de comprensión del estado anímico de la población mexicana. La economía es para los humanos, y no al revés. Para que un programa de trabajo funcione es necesario que corresponda a las expectativas de la gente, que ésta lo adopte como válido, como propio. Si no lo cree y no lo acepta se vuelve muy difícil de operar. En este caso había dos públicos muy importantes: el público interno mexicano y el del inversionista extranjero. El plan probablemente no resultó ideal tampoco para ellos porque no reaccionaron de inmediato. ¿Por qué no haber pensado en reducir más el gasto público? ¿Cuánto representa el 5 por ciento más del IVA? Representa el 5 por ciento del gasto. Este va a bajar en 10 por ciento según el anuncio que hizo el gobierno. ¿Cuán-

7 Propuestas para reactivar la economía

- 1) Crear empleo.
- 2) Simplificar trámites y regulación de la actividad industrial.
- 3) Reducir el gasto de gobierno.
- 4) Fomentar el ahorro interno a través de la reducción de impuestos y el empleo de sistemas como el SAR.
- 5) Incentivar la inversión productiva mediante el gravamen de dividendos empresariales.
- 6) Establecer como objetivo el incremento en la productividad del país.
- 7) Realizar a fondo la reforma del sistema judicial.

tas empresas han tenido que apretarse no digamos el 10, el 20 ó el 25? Entonces, si el gobierno federal hubiera dicho "voy a bajar mi gasto para no hacer necesario un aumento en el impuesto del 5 por ciento", hubiera sido un golpe psicológico extraordinario. Además, se dice que ahí viene un plan de salvamento para la empresa, otro para los créditos hipotecarios. La población está tan cansada de oír ese "ahí vienen", que ya no cree. Si hubiera sido un paquete que se armara simultáneamente y que anunciara todo junto, anímicamente se habría recibido mejor. Yo no estoy en desacuerdo con que el gobierno logre el medio por ciento de superávit que se obligó a tener con el FMI, no tiene remedio ya. Si queríamos los recursos —y queríamos los recursos, no creo que ningún mexicano que entienda de estas cosas pueda pensar que no los queríamos— nos comprometíamos a alcanzar un superávit de medio por ciento y hay que lograrlo, eso es válido. El problema es la forma.

Tocaba usted un punió *central: la confianza. Durante muchos años se ha hablado de sacrificarse para el futuro que está por llegar y que no llega. No hay certeza frente a lo que podemos esperar en el futuro.*

La gente está esperando a ver qué sucede en los próximos dos, tres, cuatro meses para estimar lo que serán los siguientes dos, tres o cuatro años. No ha habido una comunicación eficaz, ésa es la diferencia. Salinas tenía el gran don de saber transmitir sus ideas y convencer de la validez de las mismas. Zedillo tiene otro temperamento, es un hombre que va a lo que quiere: va a la reforma del poder judicial, va a la democrati-

"Estábamos viviendo de prestado, esta frase se ha dicho y es perfectamente válida; necesitamos volver a vivir dentro de los parámetros de lo que los mexicanos podamos producir".



CUARTOSCURO

▲ Sada asegura que, desde el punto de vista de la empresa, es preferible que el personal trabaje cuatro días de la semana y conservarlo al 100 por ciento.

zación de México. Creo que si le damos oportunidad vamos a ver un México muy fortalecido en esos aspectos. Ojalá y sepa manejar toda la problemática que eso implica, y no me refiero sólo al problema económico, sino a todo lo demás.

En el corto plazo, ¿qué medidas pueden ser tomadas para aliviar, de alguna forma, los efectos de la crisis sobre la población?

La economía ortodoxa no es la solución en el corto plazo. Volviendo otra vez al comentario que escuché del ex-ministro de Hacienda de Chile: crear trabajo. Lo que hizo Roosevelt en la época de la depresión, lo que está anunciando para Nuevo León el

governador. Crear empleo, hacer que la gente perciba un ingreso, aunque sea mínimo. Desde el punto de vista de la empresa es preferible que el personal trabaje cuatro días de la semana y conservarlo al 100 por ciento. Eso se está dando y creo que es parte de las cosas que pueden ayudar.

El golpe no nos lo quitamos, el golpe ya se dio. Tenemos que decirlo con todo realismo. Se dio cuando dejaron de entrar los dólares; afortunadamente se evitó que, además, empezaran a salir, lo que hubiera sido terrible. Estábamos viviendo de prestado, esta frase se ha dicho y es perfectamente válida; necesitamos volver a vivir dentro de los parámetros de lo que los mexicanos podamos producir.

¿Cuáles serían las interrogantes que debemos contestarnos para tener una distribución más equitativa de la riqueza, para tener un país con un desarrollo sostenido?

Lo primero es muy fácil, con empleo. La mejor forma de distribuir la riqueza es con una base de empleo más amplia. Lo peor que puede suceder es una concentración del ingreso como la que se dio por las políticas del sexenio pasado. Y volvemos a lo mismo: mientras los objetivos sean financiero-económicos y no de beneficio para la sociedad, con una visión del hombre como el objeto central de las políticas económicas, quizá no lo lograremos. La humanidad ha acumulado experiencias de manejo económico que todavía hace 20 ó 30 años no se transmitían universalmente. Hoy, la gran ventaja de la comunicación es que los éxitos o fracasos de otros países llegan al conocimiento de todos los interesados e incluso permiten analizar mejor las políticas correctas y tomar decisiones. Recuerdo una frase que decía: "la economía no te dice qué debes hacer, te dice qué sucede si haces esto o qué si haces aquello, pero le toca a los hombres decidir". Eso es perfectamente válido. No es buscar la economía *per se*, sino administrarla en función de los resultados que uno quisiera. Si un poco de heterodoxia es necesaria para paliar los efectos de una situación, hay que usarla.

Frente a la posibilidad de adoptar medidas como las que han seguido Chile o Argentina, ¿cuál es su visión?

No soy un experto, mi opinión es la de alguien que sólo reacciona ante lo que ve y oye. A Argentina le está pasando un poco lo que le sucedió a México en la administración pasa-

da, mucho dinero pero especulativo, una paridad sostenida artificialmente baja, unas importaciones altísimas, una balanza en cuenta corriente negativa que, a nivel creciente, es imposible de sostener. No sé si estoy en lo correcto pero lo que yo entiendo es que la única herramienta que tendría un país como México con un Tratado de Libre Comercio —los países pueden tener barreras arancelarias, derechos de importación, permisos de importación, etcétera— es la tasa de interés. ¿Qué otra herramienta podría usarse para mantener el peso a un nivel igual que la paridad? Si la paridad de arranque del tipo argentino fuera alta, quizá funcione por mucho tiempo, a lo mejor funciona por siempre. Pero sería necesario definir cuál es esa paridad de arranque y, dicho de otra manera, cuál es la inflación que permitiría una paridad de equilibrio, con un peso no sobrevaluado, quizá un poquito subvaluado, sería mi tesis.

A Chile le ha ido muy bien con otro tipo de mecánica independiente de las políticas del FMI, las cuales tienen, a mi manera de juzgarlo, la visión un poco cerrada de considerar los intereses de los inversionistas y no precisamente de las economías. Por eso Chile hizo bien, a mí me gusta más lo chileno que lo argentino.

Se habla de que no es posible mejorar la situación económica mientras no estén dadas las condiciones de confianza con un gobierno más democrático en el que existan contrapesos.

Hay países que han tenido un crecimiento económico muy importante sin democracia; un claro ejemplo es Chile. Yo creo que son dos situaciones distintas, aunque ciertamente no independientes. La economía requiere estabilidad, ya sea dictatorial o democrática. Al menos ésa es mi percepción de por qué puede operar en los dos sentidos. Desde el punto de vista ciudadano, la

dictatorial no es recomendable; por lo tanto, necesitamos una democracia en la que confiemos, en la que estemos convencidos de su eficacia y de que se nos dice la verdad sobre los resultados electorales. Y eso vuelve al tema de la impartición de justicia. El aspecto electoral no es más que una faceta, una parte muy importante, pero no el todo.

Usted le cree a Zedillo, ¿verdad?

Le voy a decir una cosa. Antes de Colosio, durante Colosio y después de Colosio, para mí Zedillo era el mejor hombre del PRI. Me ha decepcionado un poco, también debo decirlo, pero tuve la fortuna de conocerlo cuando era director de FICORCA. Es un hombre muy recto, muy sincero, un hombre que, sin tener idea de que pudiera llegar a ser candidato, hablaba con toda candidez de la corrupción como uno de los problemas más graves de México y de la burocracia como otro de ellos.

Es un hombre cuya inteligencia y honradez intelectual impresionan. Ahora, hay que saber cómo hacer las cosas; ojalá y su inteligencia le haga aprender rápidamente.

¿Confía en México, como país?

Los países no se acaban. Hemos pasado por muchos más tragos amargos de los que deberíamos, pero hay luces en el horizonte que nos dicen que el futuro puede ser mucho mejor, y digo mucho mejor, no mejor simplemente. Los tropezos son útiles y, repito, los economistas están aprendiendo. Fenómenos como éste son sumamente valiosos para el avance de la ciencia económica.

La apertura democrática en nuestro país ha sido importantísima. En este sentido, el mexicano va a poder ser un factor más decisivo de su propio destino. Si Zedillo logra lo que se ha propuesto en materia de justicia y democracia, se darán bases muy sólidas para un futuro mucho mejor, no necesariamente más rico, pero sí un país más agradable para vivir. ☪

ANDRES MARCELO SADA

Andrés Marcelo Sada Zambrano nació en Monterrey, N.L. el 24 de agosto de 1930. Estudió Ingeniería Mecánica en el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) y cursos de Alta Dirección de Empresas en el IPADE. Hasta abril de 1994 y durante 20 años, fue Presidente del Consejo de Administración de Cydsa, uno de los grupos industriales más importantes de México.

Actualmente es consejero de varias empresas, entre ellas Grupo Cydsa, Grupo Financiero Serfin, Grupo Industrial Saltillo y Seguros Comercial América. Además, es consejero de Enseñanza e Investigación Superior, A.C., organismo rector del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Ha sido Presidente de la Coparmex, del Instituto de Propositiones Estratégicas, del Centro de Estudios Sociales, del Consejo Coordinador Empresarial y de la Unión Social de Empresarios de Monterrey. Es miembro de la Comisión Ejecutiva de la Confederación de Cámaras Industriales de la República Mexicana y consejero de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, del Centro Patronal de Nuevo León, de la Cámara de Comercio de Monterrey y de la Universidad de Monterrey.

ES BUENO SABER QUE
ESTÁ EN BUENAS MANOS.

Rediseñar radicalmente el sistema de información de su empresa era una decisión difícil. Pero de vez en cuando se puede encontrar una opción sencilla.

**ESTE DIRECTOR DE SISTEMAS
ACABA DE TOMAR
LA MAYOR DECISION
DE SU CARRERA.**

Ya, sea que esté desarrollando sus aplicaciones de redes desde el principio o simplemente utilizando la base de datos del mainframe, Sun le ofrece la mejor plataforma UNIX " para RDBMS. Se adquieren más sistemas Sun de software para base de datos relacionales que en cualquier otra plataforma UNIX, incluyendo ORACLE, INFORMIX, Sybase e Ingres. Nuestros servidores le permitirán interoperar con su mainframe y PCs así como incrementar su capacidad a medida que su organización crece.

Acuda a su distribuidor Sun para pedir un análisis técnico de IDC, "Servidores Sun en la Empresa".

Verá por qué mucha gente escoge Sun para hacer más fáciles las decisiones difíciles.

1ro. En Plataformas UNIX para RDBMS.



*La Red es la Computadora
Líder Mundial en sistemas cliente servidor*

© 1994 Sun Microsystems, Inc.

"El país tiene que cambiar"

Su agilidad mental rebasa fácilmente cualquier intento por aprisionarlo. Bajo su imagen, elegante y pulcra, aparece un hombre extraordinariamente sencillo con quien el encuentro se transforma en una amena conversación sin falsos protocolos. Se trata de Ramón Alberto Garza García, Director General Editorial de *El Norte*, *Reforma* e *Infosel*.

"En 1972 ingresé al ITESM a estudiar Ingeniero Químico Administrador. Durante el primer semestre, y a pesar de contar con muy buenas calificaciones, tuve una crisis vocacional muy fuerte. No me imaginaba en un lugar cerrado, entre cuatro paredes, analizando procesos y observando tableros", afirma.

En el área de orientación vocacional le sugirieron estudiar ciencias de la comunicación, y la propuesta de los psicólo-



*Entrevista a Ramón Alberto Garza (LCC76)
Director General Editorial de El Norte, Reforma e Infosel*

POR: SILVIA PIÑONES (LCC'93)

gos debió ser muy acertada, pues en 1973 ingresó a la carrera y, tres meses más tarde, fue seleccionado para recibir el curso básico de periodismo que se imparte anualmente en el periódico *El Norte*. Al concluirlo, fue contratado como reportero en el mismo diario y, tras su graduación en 1976, Alejandro Junco le ofreció una beca para ir a la Universidad de Texas en Austin, donde realizó estudios de periodismo, sistemas computacionales y ciencias políticas.

"Fui de los primeros reporteros, por no decir el primero, en ser contratado por Alejandro y Rodolfo Junco. Ellos buscaban sangre joven, querían hacer un nuevo periodismo y tuve la gran oportunidad de estar ahí, de aprender y crecer a su amparo. Yo proponía ideas para los reportajes, a ellos les gustaban, daban los recursos y salían cosas interesantes", señala.

El Norte fue pionero en la realización de reportajes "vivenciales" en los que sus reporteros se involucran con alguna situación problemática para transmitir la experiencia a sus lectores. "Uno de los que ahora recuerdo fue el de Fundidora Monterrey en 1977 ó 78, en el que, disfrazado de ingeniero, participé en las reuniones durante una semana pasando inadvertido. Presentamos en el periódico el caos que en ese momento era la empresa y afirmamos que, si su operación no mejoraba, tendría que cerrar en cinco años. Creo que nuestra

predicción se equivocó por un año", afirma.

En 1982 Garza asumió la Dirección Editorial del periódico *El Norte* y en 1993 fue nombrado Director General Editorial del mismo, puesto que también desempeña para el diario *Reforma* desde su fundación. La responsabilidad de llevar a miles de personas información útil para la toma de decisiones y la facultad de orientar la corriente de opinión se asientan, en gran medida, en sus manos. "El poder no está en nosotros, el poder es del lector. Ese es el error por el que muchos periódicos y otros medios de comunicación fracasan, porque no son creados para generar y transmitir información sino como una herramienta, como un negocio que les sirve de picaporte con el presidente o con los empresarios. Hacen el periódico que ellos quieren, a su capricho, sin tomar en cuenta las necesidades de la gente... por eso los pierden", afirma.

Para evitar que eso suceda, *El Norte* y *Reforma* cuentan con un consejo editorial para cada sección formado por líderes de la comunidad, empresarios, representantes sociales y amas de casa, quienes se reúnen cada semana para marcar las pautas de publicación. La labor debe ser, según Garza, tener suficiente poder de convocatoria para que ese tremendo engranaje de gente interesante e interesada acuda a plantear inquietudes, demandas, problemas y solucio-



▲ Para Ramón Alberto Garza, la influencia de Alejandro Junco ha sido decisiva. "Es una persona visionaria y pragmática que hace y deja hacer, que enseña y se deja enseñar, que ha permanecido imperturbable frente a delicadas batallas en las que cualquier otro individuo de su estatura hubiera claudicado. Es un hombre a quien he visto siempre firme, como un mástil".

"Ahora corremos el grave riesgo de entrar en una sociedad en la que nos dividamos entre informados y desinformados, que es lo mismo que ser ricos y pobres".

nes. De esta manera, los periódicos pueden hacer acopio de la mayor cantidad de sucesos que ocurren en el país y cercanos a nuestro ámbito, para transmitirlos en forma de noticia, de análisis, de opinión, de gráficas o de imágenes y contribuir así a que el lector tome acertadas decisiones políticas, sociales, económicas o de *recreo*. Se trata de ser un medio práctico, un sistema de información editorial y comercial capaz de generar un producto útil para la vida.

En el corto plazo, sin embargo, *El Norte y Reforma* padecen una severa crisis que perjudica por igual a todos los medios impresos. "Por primera vez, los diarios enfrentamos el llamado triple gol. Un periódico puede verse afectado desde tres frentes: el precio de las materias primas, las divisas y la publicidad. Si aumenta el precio del papel, controlas las otras dos variables y no hay problema; si se reduce la publicidad, regulas las otras dos. Ahora, el papel aumentó 40 por ciento en dólares, lo que implica un incremento real del 110 por ciento en pesos. Adicionalmente, la crisis redujo la publicidad a la mitad y, con

ello, el panorama luce bastante delicado. Esto va a obligar a la prensa a pensar en un sistema de reingeniería de los periódicos. Vamos a tener que buscar un nuevo tipo de periodismo más breve, más directo, que implique utilizar menos papel", señala.

En el mediano y largo plazo, considera que la prensa se sitúa en una posición de privilegio, ya que la información va a jugar un papel estratégico y fundamental en el siglo XXI. El conocimiento del precio de una acción o la ubicación de la mejor oferta puede representar la diferencia entre la vida y la muerte. Lamentablemente, gran parte de nuestra población seguirá al margen del desarrollo ya que, si ahora no puede comprar tractores, mucho menos tendrá acceso al llamado informaducto.

"El país tiene que cambiar. Mientras la economía continúa bajo el control central, el gobierno va a seguir así. El día en que dejemos fluir la oferta y la demanda en cada una de nuestras acciones va a mejorar todo, también lo político y lo social. Esto se va a dar y espero que todavía pue-

da hacerse de manera pacífica, de lo contrario, será en forma violenta. El país no resiste más. Ahora corremos el grave riesgo de entrar en una sociedad en la que nos dividamos entre informados y desinformados, que es lo mismo que ser ricos y pobres. Vamos a tener a los que saben las cosas, a los que saben dónde o cómo están esas cosas y a los que están ajenos a todo aquello. Por ejemplo, un hombre que cultiva tomate, se levanta, cosecha y llena un camión, ¿a dónde se dirige?, ¿le conviene ir a Linares, a Tampico, a Monterrey?, ¿dónde le pagan el mejor precio? Esa información está en el informaducto pero, ¿tendremos la capacidad para que llegue hasta él? Es determinante, de eso depende que su cosecha tenga o no valor, que pueda seguir cultivando y siga siendo productivo. Si no logramos que la información esté disponible para todos los niveles de la población, vamos a ser un fracaso de país".

Desafortunadamente, tal y como él lo señala, el presidencialismo, la falta de democracia y el centralismo que imperan en México, han propiciado el origen de grandes fortunas en información privilegiada y nos han llevado a ser un país en el que hay muy pocos que tienen demasiado y demasiados que tienen muy poco. En un sentido distinto, es posible afirmar que él tiene demasiado: talento, cultura y un claro oficio periodístico más allá de cualquier cuestionamiento. ❶

Talento mexicano de exportación

*Entrevista a Fernando Martínez Gorda (IE'75),
Director de la División Acerías de AMI, S.A. de C. V.*

POR: SILVIA PIÑONES (LCC'93)

Cuando se piensa en tecnología de punta suelen venir a nuestra mente los japoneses, alemanes o americanos; nos resulta difícil pensar en mexicanos capaces de vender en el extranjero algo diferente a productos o insumos básicos, al menos tratándose de pequeñas empresas. Pero no siempre es así. AMI (Automatización y Modernización Industrial, S.A. de C.V) es una compañía que ha demostrado que en México hay personas con el talento y las ganas necesarias para conquistar el mercado internacional con una empresa de servicios en la aplicación de alta tecnología.

Fundada en 1986, AMI surge como respuesta a la demanda de soluciones flexibles de automatización y control de procesos industriales en un mercado cada vez más competitivo. "Eramos varios compañeros que habíamos reali-

zado proyectos de este tipo y surgió la idea de formar una empresa para ofrecer nuestra visión a otras compañías. Fue una meta que partió de nada, fue un negocio que nació de un sueño, no teníamos siquiera un capital que lo apoyara, sólo nuestra experiencia y muchas ganas", afirma Fernando Martínez García, Director de la División Acerías y socio fundador de la empresa.

Actualmente, AMI está integrada por más de 140 personas cuyo objetivo final es proveer a sus clientes soluciones integrales de automatización y control de procesos industriales a nivel internacional —principalmente en México, Estados Unidos y Canadá— habiendo logrado que la exportación signifique para la División Acerías un elevado porcentaje de su mercado.

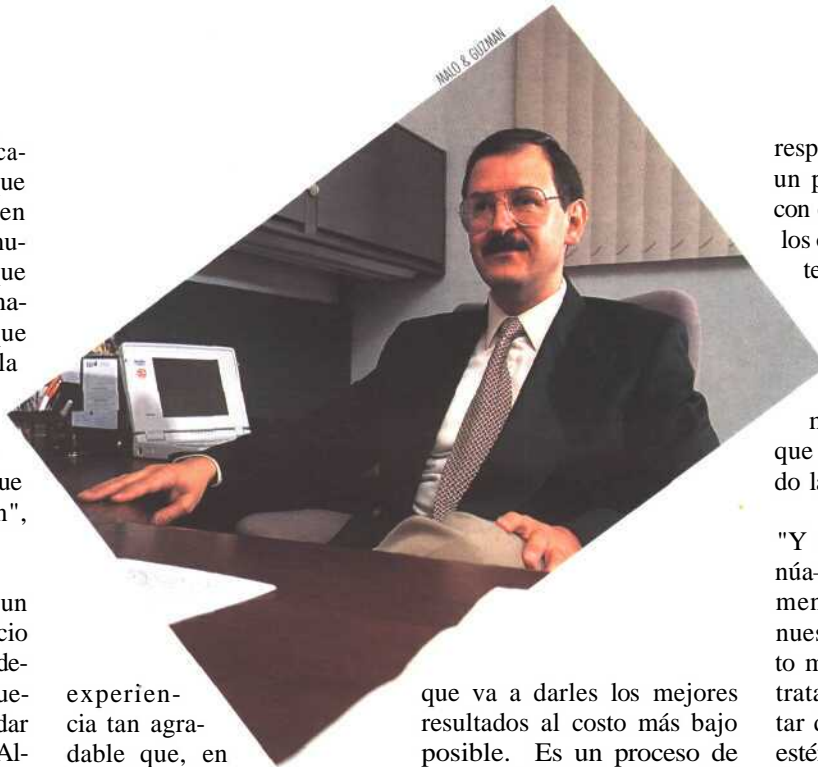
"Nuestro primer proyecto en el extranjero fue en 1987 en *Chaparral Steel*, una empre-



MALO & GUTMAN

sa líder a nivel mundial ubicada en Texas. La gente que participó en él hizo muy buen trabajo, lo que nos abrió muchas puertas. Eran cosas que nadie había hecho antes, manejábamos tecnologías que eran muy nuevas en aquella época, con conceptos modernos inclusive para Estados Unidos; fue un proyecto muy revolucionario que llamó mucho la atención", sostiene.

Esa actitud innovadora y un verdadero espíritu de servicio al cliente les ha llevado a desarrollar continuamente nuevos proyectos y a consolidar su prestigio internacional. Algunos de los conceptos que manejaron hace ocho años —tales como las pantallas de colores sensibles al tacto, la aplicación de controladores programables en sustitución



experiencia tan agradable que, en estos momentos, tenemos clientes en Estados Unidos con quienes manejamos cada año un proyecto nuevo", afirma Martínez. En el corto plazo, AMI pretende

que va a darles los mejores resultados al costo más bajo posible. Es un proceso de confianza en el que tomar el rol de asesor y dar el servicio que verdaderamente necesitan permite que te sigan buscando, te recomienden y te den más trabajo. En Nueva Zelanda, por ejemplo, pregunté por qué se habían fijado en AMI a pesar de estar compitiendo con empresas considerablemente más grandes, y la

respuesta fue que AMI tiene un proyecto nuevo cada año con el mismo cliente, mientras los otros tienen muchos clientes pero con un solo proyecto. Quizá ése es el secreto: si quieres salir a exportar tienes que estar decidido a ser el mejor, y en la medida en que lo intentes se irán abriendo las puertas", afirma.

"Y el otro secreto —continúa— ha sido confiar plenamente en la capacidad de nuestra gente. Hemos puesto mucho esfuerzo en la contratación de personal, en tratar de que sean personas que estén de acuerdo con nuestra forma de trabajo, filosofía y valores y, sobre todo, que sea gente muy capaz y con mucha entrega. Eso nos ha pagado con creces, siempre han hecho un trabajo estupendo. Ha sido muy gratificante el que nuestro personal sea reconocido entre los más capaces en su especialidad a nivel internacional".

"Si quieres salir a exportar tienes que estar decidido a ser el mejor, y en la medida en que lo intentes se irán abriendo las puertas".

del uso de "cajas negras", el empleo de computadoras personales en planta, entre otros—, han llegado a constituir el estándar actual en la industria siderúrgica de Estados Unidos.

"Lo que hemos aprendido es que no hay mejor vendedor que un cliente satisfecho. Si se hacen bien las cosas la gente se da cuenta, y ha sido una

incursión en nuevos mercados como respuesta a solicitudes de empresas en Europa, Asia, África y Sudamérica, en donde las referencias generadas entre los clientes norteamericanos constituyen su mejor carta de presentación.

"La diferencia importante ha sido saber escuchar a los clientes y escoger, entre toda la tecnología disponible, aquella

MALO & GUTMAN



Fernando Martínez García obtuvo su título de Ingeniero Electricista en el ITESM en 1975. Fue profesor del Instituto durante seis meses y posteriormente viajó a Holanda, donde permaneció durante un año realizando estudios en Philips. A su regreso ingresó a Hylsa, siendo el primer ingeniero dedicado a automatización en la Planta Monterrey (1977). Tras haber desempeñado diversos cargos relacionados con automatización y control de procesos en Hylsa, en 1985 pasó a ocupar la Dirección General de Sistemas Computacionales Avanzados (empresa de Grupo Protexa) de donde salió un año más tarde para fundar Automatización y Modernización Industrial (AMI). En 1994 concluyó el Diplomado en Alta Dirección de Empresas (AD 2) en el IPADE.

Martínez García afirma que han tenido épocas muy difíciles, con demasiado trabajo y pocos recursos para llevarlo a cabo, pero gracias al esfuerzo personal de cada uno de los que forman parte de AMI han logrado salir adelante. "Creo que compartimos una visión en cuanto a lo que podemos ser y a donde queremos llegar, y eso nos ha permitido tener un ambiente de camaradería. Con trabajo en equipo se han resuelto los problemas tanto en la parte de dirección como en la de implementación. El reto es mantener a un grupo de gente con tanto talento, tanto potencial y empuje, motivado para trabajar en el mismo objetivo".

La mayor parte del personal de AMI es contratado al graduarse con el fin de que, desde el principio, se integre a la cultura de la organización. "Los metemos muy pronto en

Para exportar es necesario...

- 1.- Tener una mentalidad competitiva; esto implica saber ganar y perder.
- 2.- Ser innovador.
- 3.- Estar dispuesto a tomar riesgos un poco más allá de lo que a veces consideramos razonable.
- 4.- Percibir al cliente como objetivo final en todos los niveles de la organización.
- 5.- Aprender que el valor de los compromisos, de la palabra empeñada y de la puntualidad en el extranjero es muy diferente a lo que nosotros manejamos. Allí las cosas se hacen el día y la hora programados o no se hacen.
- 6.- Nunca tratar de sacar provecho de una situación, sino buscar siempre una relación a largo plazo. Que se establezca realmente el "partnership" con el cliente.

la trinchera, tratando de transmitir la cultura de trabajo y de servicio al cliente en la gente nueva".

Como para muchas personas, encontrar el equilibrio entre su desarrollo profesional y su relación familiar constituye el reto principal en la vida de Fernando Martínez. "El trabajo es muy demandante en cuanto al tiempo que paso fuera de casa; mis tareas las realizo con mucho esfuerzo y dedicación, pero también procuro que los ratos que paso con mi familia sean sagrados. Cuando tienes claras las prioridades Dios, Familia, Trabajo, en ese orden, se te acomodan muchas cosas. Si centras toda tu atención en el negocio, sin considerar primero a Dios y a tu familia, la situación se vuelve inestable e insostenible. Eso lo he aprendido con el tiempo", o

agisa
Graphic Industries, Inc. **GII**

REFORMA 1540 Pte. Centro / C.P. 64000 Monterrey, N.L., México / Tel. 375 1801 Fax: 372 2126

Ficha técnica: Imagen Digitalizada en Scanner Crossfield 636 con resolución de 10,000 dpi, Fotocomposición en Adobe Photoshop 3.0, Layout en Page Maker 5.0, Apoyo en Logotipo por Adobe Illustrator 5.0. Realizado en Macintosh Quadra 950 y salida a negativos en fotocomponentadora Agfa SelecSet 7000 a 2400 dpi. 7000 x 2400 dpi



“La vida no está en nuestras manos

Seguramente no existe otra profesión que demande tanta vocación, entrega y estudio como la de los médicos, esos hombres de blanco capaces de permanecer con la mente clara tras incontables horas de insomnio, de manipular sus manos con admirable precisión y de transformar los instantes en vida entera.

"Es extraordinario ver cómo te sonrío alguien que poco antes estaba a punto de morir", señala el Dr. Martín Hernández Torre, miembro del equipo de especialistas responsables del primer trasplante pulmonar realizado en la ciudad de Monterrey. "Mi papel como neumólogo fue lograr el restablecimiento de la función pulmonar y el manejo del rechazo", afirma.

Entrevista al Dr. Martín Hernández Torre (MC'85)

POR: SILVIA PIÑONES (LCC'93)

Hernández Torre obtuvo el primer lugar de su generación en la Escuela de Medicina Ignacio A. Santos del ITESM (EMIS). Posteriormente se trasladó a la Universidad de Baylor en Houston, en donde cursó diversas especialidades en enfermedades pulmonares y en medicina crítica. Simultáneamente realizó estudios en medicina del ambiente y ocupacional y una maestría en salud pública. Durante su estancia, obtuvo el Premio al Mejor Residente y más tarde su nombramiento como profesor asistente.

"Nunca tuve la intención de hacer trasplantes. Mientras estudiaba en Houston, uno de los responsables del programa de trasplante pulmonar fue contratado para trabajar en la Universidad de San Luis y yo

fui asignado para apoyar el programa durante nueve meses de mi segundo año. En ese momento lo sentía como un deber de correspondencia hacia quienes me habían ayudado en Houston. Sin embargo, al regresar a México en marzo de 1994, el Dr. Eugenio Guzmán Pais, cirujano responsable de ese tipo de intervenciones en el Hospital San José, inició la formación de su equipo y consideré que, por la experiencia de haber participado en 60 ó 70 trasplantes en Houston, yo podía formar parte del mismo".

Hernández Torre comenta que, cuando en abril del mismo año se presentó la situación del primer paciente que requería en forma urgente esta cirugía, todo coincidió. "No fue un proceso fácil, el señor permaneció hospitalizado cerca de 100 días pero, gracias a Dios, ahora se encuentra bien en la ciudad de Tampico. Creo que el valor más importante de mi trabajo fue la experiencia, la confianza para tomar decisiones y el reconocimiento de algunos problemas de manera temprana. Esto ha representado en mi vida una enorme satisfacción".

Al analizar la contraparte de esta profesión surge una inquietud natural: ¿no es muy angustiante trabajar sabiendo que lo que se tiene entre las manos son vidas? "Debemos ser humildes, la vida no está en nuestras manos —hace una pausa y toma aire—. Es necesario realizar nuestra labor y dar el mayor esfuerzo, pero a veces se trabaja igual de duro, lo más posible y no se logra. Todos sabemos que vamos a tener un final y, como médico, aunque se siente un pequeño dolor, es preciso ir un poco más allá del sufrimiento de los demás para poder tomar decisiones claras. Lo único que tengo seguro es que mis pacientes algún día van a morir y no puedo pensar únicamente en tener éxito; cuando no es posible hacer más, es importante vivir con ellos el final ayudándoles a que estén tranquilos y en paz, al igual que sus familias. Esa es también parte de mi labor y así tengo que entenderlo".

Actualmente, Martín Hernández Torre es profesor de tiempo completo en la EMIS, ofreciendo cursos para alumnos de ciencias básicas y de maestría en ingeniería ambiental. Su día inicia alrededor de las 5 de la mañana, lee una o dos horas diarias, visita a sus pacientes de los diferentes hospitales dos veces al día, participa en la sesión de residentes, ofrece seminarios, asiste a congresos, atiende a sus pacientes de consultorio, cubre guardia cada tercer día y, adicionalmente, procura la

convivencia con su esposa y sus cuatro hijos: Daniela, Sofía, Mauricio y Andrés.

"¿A qué hora? Esa es mi chamba, encontrar el tiempo. Siento que es un poco como la parábola de los talentos: si Dios me dio uno y, además, cuento con el apoyo de mi esposa, tengo que aceptar el reto, hacer mi mejor esfuerzo y dar gracias por la oportunidad. No puedo más que sentirme afortunado por estar en el lugar adecuado en el momento preciso. Han sido incontables las satisfacciones recibidas en el camino, desde ser aceptado y entrar en la primera generación de la EMIS, dar el discurso de la primera piedra, formar parte del primer grupo de intercambio con la escuela en Houston y obtener, durante el servicio social, una plaza de investigación en el Centro Nacional de Nutrición. Ahora, al regresar como maestro, siento que debo devolver un poco de lo que me han dado, contribuir

"Lo único que tengo seguro es que mis pacientes algún día van a morir y no puedo pensar únicamente en tener éxito; cuando no es posible hacer más, es importante vivir con ellos el final ayudándoles a que estén tranquilos y en paz, al igual que sus familias. Esa es también parte de mi labor y así tengo que entenderlo".

con mi granito de arena para que aquella semilla que se sembró hace 16 años siga creciendo".

La Escuela de Medicina Ignacio A. Santos mantiene la política de aceptar solamente 30 alumnos por año, quienes son reconocidos por su nivel de excelencia. La relación de intercambio con la Universidad de Baylor en Houston para proyectos de investigación va en aumento y se estima que sus alumnos serán enviados a Monterrey para realizar rotaciones. Una de las cualidades más apreciadas de los médicos mexicanos es su trato amable, que contrasta con la fría relación médico-paciente que se establece en hospitales como el de Houston, donde la inmensa cantidad de personas que son atendidas limita la oportunidad de contacto.

"La Escuela de Medicina debe continuar participando, aunque sea en números pequeños, en la construcción de un mejor país. Es muy grato ver que nuestros médicos se desenvuelven como los egresados de cualquier otra universidad del mundo y que pueden hacer mucho para mejorar nuestras condiciones".

Hernández Torre visualiza a México como una cadena en la que la salud constituye un eslabón importante que, si es descuidado, puede provocar la caída de buena parte de nuestra sociedad. Pero resulta muy gratificante ver que todavía hay personas capaces de ofrecer diariamente su mayor esfuerzo para que esto no ocurra. 🍎

Campaña EX-A-TEC 1995

Ahora es nuestro turno

Seamos capaces de demostrar que sabemos tender la mano cuando se nos pide, ser solidarios en los momentos difíciles, regresar un poco de lo que recibimos y sacrificar en aras de educar, porque queremos educar para la libertad y la libertad para volar.

Con estas palabras, Ramón Alberto Garza García (LCC'76), Director Editorial de *El Norte y Reforma*, exhortó a los exalumnos reunidos durante el cambio de mesa directiva de la Asociación EX-A-TEC Monterrey a que participen en la Campaña EX-A-TEC 1995. El objetivo de la misma es que los egresados del Tecnológico apoyen el desarrollo de proyectos que permitan el crecimiento de los alumnos y exalumnos del Instituto en los siguientes programas: Centro de Desarrollo para Exalumnos, Centro de Valores, Modernización de la Enseñanza de Ingeniería y Centro de Biotecnología.


La crisis económica que agobia a México ha provocado que los recursos tradicionales para financiar los proyectos educativos del ITESM sean insuficientes. Ante esto, surge la oportunidad de explorar nuevos paradigmas para que, con un pequeño esfuerzo de cada exalumno, se mantenga viva la transformación y la vanguardia del Tecnológico.

Garza García señaló que no podemos darnos el lujo de frenar la preparación del único recurso que dispondremos para aspirar a ser una nación más sólida y estable: su talento y educación. "Con crisis o sin crisis, con inflación o sin inflación,

con empleo o con desempleo, con devaluaciones o sin ellas, el Tecnológico no puede renunciar a su deber de educar para la modernidad. Admitir esta fatalidad sería tanto como aceptar el estancamiento o el retroceso de nuestra oferta laboral, cancelar las oportunidades de movilidad social a miles de jóvenes mexicanos que jamás podrán recuperar los años perdidos e, incluso, negar a nuestros hijos la posibilidad de ser y de crecer como nuestros padres nos la dieron a nosotros", indicó.

Del total requerido, la meta de esta campaña es reunir, tan sólo con los exalumnos, 3 millones de nuevos pesos. En la placa de reconocimiento del Hemiciclo EX-A-TEC aparecerán los nombres de quienes contribuyan con su aportación.

El Dr. Rafael Rangel Sostmann (IME'65), Rector del Sistema ITESM, destacó la importancia de la transformación de EX-A-TEC Monterrey, asociación que impulsa esta campaña. "Los miembros de la asociación se han enriquecido y ahora quieren hacerlo no sólo a nivel personal, sino regre-

sando algo a su comunidad. El Tecnológico se extiende, va a toda la República y empieza a tener una influencia muy positiva; y sus egresados, que son su razón de ser, llevan esto como un gran baluarte. Una gran parte de la misión del Tecnológico está en generar estos profesionistas que sean los agentes de cambio de un país que necesita de mucho apoyo", afirmó. 



▲ Miembros del comité de la Campaña EX-A-TEC 1995.

Los interesados en participar en esto campano pueden llenar el cupón del folleto que se anexa, o bien dirigirse a la Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos.
Av. del Estado 208, Col. Tecnológico
Monterrey, N.L. 64700
Tel. (8) 358-1331, 358-7620 Fax: (8) 358-8176

Programa EGRETEC

Un nuevo concepto en servicios profesionales

La contratación de mujeres en niveles *ejecutivos* tradicionalmente se ha visto como un riesgo económico para las empresas. De igual forma, a la mujer le resulta difícil encontrar una posición en la que pueda combinar adecuadamente sus funciones familiares y sus actividades profesionales. Ahora, la Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos, a través de la Carrera del EX-A-TEC, apoya un nuevo programa en el que ambas preocupaciones se resuelven: EGRETEC.

Un grupo formado por exalumnas con amplia experiencia laboral y excelente preparación académica, que desean retomar el rumbo profesional para superarse integralmente, constituyen EGRETEC.

"El objetivo es reactivar a las exalumnas en la vida laboral a través de grupos multidisciplinarios capaces de proporcionar servicios de alta calidad con un excelente costo-beneficio", explica Rosa Elva García de Huerta (ISC'85), coordinadora del programa.

Bajo un esquema de tiempo parcial y por proyecto definido, EGRETEC ofrece a empresas e instituciones servicios de diagnóstico industrial, consultoría, desarrollo e implementación de actividades, así como programas de valores que contribuyan al enriquecimiento de nuestra cultura. "La idea es brindar asesorías espe-



AIDA IRIBAS


cíficas de acuerdo a las necesidades de las empresas, estructurar proyectos para las mismas y contribuir en su aplicación", afirma García.

Las empresas que utilicen los servicios de EGRETEC disponen de un equipo de profesionistas responsables, con experiencia y respaldadas por la infraestructura tecnológica y humana del ITESM. Además, cuentan con la ventaja de que pueden elegir una intervención individual o en grupos multidisciplinarios. "Nosotras ganamos porque nos realizamos profesionalmente y la empresa porque se le ofrece un servicio a cargo de gente madura, con objetivos claros, que no va a perder el tiempo ni a buscar un beneficio económico como tal, sino a aportar sus conocimientos y a demostrar su capacidad".

Las participantes en el programa tienen la oportunidad de formar parte de un grupo en constante crecimiento, recibir

cursos de capacitación o actualización y contribuir en proyectos laborales bajo un esquema flexible de tiempo parcial y de carácter temporal. "De esta manera, podemos combinar satisfactoriamente las actividades profesionales y familiares, ya que tenemos la preocupación genuina de mantener el concepto de la familia mexicana y, a su vez, el compromiso de participar productivamente en el ámbito profesional", afirma.

Actualmente, EGRETEC cuenta con un comité encargado de realizar las actividades de planeación, desarrollo y organización del grupo, así como de dirigir e implementar sistemas de control para asegurar que se cumplan las metas planteadas.

Dentro de sus actividades principales destacan la realización de un sondeo para conocer las necesidades del mercado que puedan ser cubiertas con las actividades del grupo y la elaboración de una base de datos que incluya a exalumnas de todas las carreras. "En EGRETEC deseamos contribuir con nuestros conocimientos y experiencia al mejoramiento de la vida socioeconómica de nuestro país", afirma García. Los resultados, seguramente, podrán apreciarse en el corto plazo. 

Los interesados en contar con los servicios de EGRETEC pueden dirigirse a:

Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos.
Programa EGRETEC

Av. del Estado 208, Col. Tecnológico
Monterrey, N.L. 64700

Tel. (8) 358-1331, 358-7620 Fax: (8) 358-8176

Celebrarán agrónomos convención anual

En el marco de su 25 aniversario, la asociación IATEM Nacional realizará del 28 de abril al 1 de mayo su XXV Convención Anual, que en esta ocasión tendrá lugar en Mérida, Yucatán.

"Desde que la asociación se formó, se han llevado a cabo anualmente estas convenciones en distintas partes de la República", afirma **Jorge F. Martínez González** (IAA'74), presidente de IATEM Nacional. "El objetivo es fortalecer la integración entre todos los agrónomos para seguir conviviendo, intercambiar experiencias de trabajo y ayudarnos mutuamente".

El programa de la convención consta de tres días e incluye lo siguiente:

Viernes 28 de abril:

- *Brindis de bienvenida.

Sábado 29 de abril:

- *Inauguración con la presencia del Gobernador de Yucatán, Federico Granja Ricalde.
- *Comida típica en la Hacienda San Pedro Chimay.
- *Cena en la Hacienda Teya, con la presencia del ballet folklórico.

Domingo 30 de abril:

- *Asamblea ordinaria.
- *Comida en el Club Campestre de Mérida.
- *Cena-baile de gala en el Fiesta Americana Mérida (hotel sede).

Lunes 1 de mayo:

- *Mariscada en el Club Cocoteros en el Puerto de Progreso.
- * Clausura de la convención.

IATEM ha sido la asociación que por más años ha permanecido constante y activa. Los interesados en asistir a la convención pueden dirigirse a las oficinas del comité organizador:

Calle 21-A, no. 77 Chuburná
Mérida, Yucatán CP 97200
Tel. (99) 81-24-61
Fax: (99) 81-24-63

La cuota por participación es de N\$ 800.00 por pareja.



Con el fin de ser el centro de actividades de los exalumnos radicados en Guatemala, así como de fomentar el sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el Sistema ITESM y el aprecio por los valores culturales, históricos y sociales de este país, se constituyó formalmente la Asociación de Exalumnos de Guatemala.

Cruz Flores Díaz (LCO'88) como secretario y **Roberto Zachrinson (IMA'71)** como tesorero.

En el corto plazo, la asociación se ha propuesto fomentar el desarrollo personal y profesional de sus miembros, promover su participación en el mejoramiento de la capacitación técnica en Guatemala, ayudar en la alfabetización de quie-

Se constituye formalmente EX-A-TEC Guatemala

La mesa directiva quedó integrada por **Jorge García Bellamy (IIS'81)** como presidente, **Ricardo Rodríguez (IC'76)** como vicepresidente, **José**

nes lo necesitan, contribuir al mejoramiento del nivel profesional y académico de los asociados y mantener un fondo de becas para estudiantes guatemaltecos con alto rendimiento académico y escasos recursos económicos.

En la I Asamblea General de la asociación estuvieron presentes **Guillermo Cosío**, embajador de México en Guatemala; **Carlos López**, cónsul de México en el mismo país y **Adrián Vázquez Ramírez (IMA'77)**, Director de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM.



Visita Ramón de la Peña a EX-A-TEC Ecuador

Con el fin de dar a conocer los revolucionarios cambios educativos que ha impulsado el ITESM en los últimos años, **Ramón de la Peña Manrique (IQ'66)**, Rector del Campus Monterrey, realizó una visita a la Asociación de Exalumnos de Ecuador. En la fotografía aparecen,

de izquierda a derecha, **Héctor Plaza (MA'78)**; **Rodrigo Andrade (IC'63)**; **Carlos Núñez**, cónsul de México en Ecuador; **Beatriz Subía de Plaza**, presidenta de la asociación; **Ramón de la Peña Manrique**; **Franklin Mazón** y **Francisco Rendón (LEC'81)**.



Presentan Revista del Recuerdo

Los egresados de las generaciones 77-81 del ITESM, Campus Saltillo, vivieron recientemente una experiencia inolvidable. Por primera vez desde hace 17 años se reunieron en un proyecto en común: presentar una antología de lo que fueron las revistas musicales de su tiempo de estudiantes.

Con la participación de alrededor de 70 egresados, en la Revista del Recuerdo se presentaron números musicales y bailes de las revistas "Una noche de tele" (1977), "El contrabando" (1978), "La

comedia de Rosy Albailes" (1979), "Romelio y Juliana" (1980) y "Dixie Fire vs Lady Lili" (1981).

María del Roble Barret, directora de actuación, comenta: "Lo mejor de la Revista del Recuerdo fue volver a encontrarnos, saber que aún contamos con la amistad de aquellos que alguna vez fueron nuestros compañeros, reconocer que todavía tenemos

muchas cosas en común y reafirmar nuestra confianza en que todo proyecto es posible con un poco de esfuerzo".

La dirección general del evento estuvo a cargo de **Jesús Felipe "Flaco" de la Garza**.



*El futuro no se adivina...
se asegura.*

SEGUROS DE:

VIDA

AUTOMOVILES

GASTOS MEDICOS

CASA-HABITACION

*Mejores Precios
Mejores Facilidades
Mejores Planes*

*Solicita sin compromiso
la gama de servicios*

COBERTEC

Mayores informes:

Maisterrena Asociados.
Río Rosas No. 400 Local 20,
Col del Valle, Garza García, N.L.

C.P. 66220.

Tel. (8) 378-3962, 378-6357

Fax. 335-3307

**EX-A-TEC
EN LA NOTICIA**

Ricardo Viramontes obtiene Premio Tecnos 94



Ricardo Viramontes Brown (IQ'69). Subdirector de Investigación y Desarrollo en Reducción Directa de Hylsa, se hizo acreedor al Premio Tecnos 94 por su patente de válvulas magnéticas.

Este reconocimiento se ofrece con el fin de incentivar la investigación industrial en nuestro país, por lo que el comité calificador selecciona al ganador analizando los bancos de patentes mexicanas registradas en los últimos 10 años.

El desarrollo tecnológico encabezado por Viramontes revoluciona métodos y procesos empleados en diversas empresas acereras del mundo. Tradicionalmente, las válvulas utilizadas para regular el flujo de las esferas de fierro-esponja (*Direct Reduced Iron*) conocidas como *pelets*, poseían piezas móviles sujetas a continuo desgaste, haciendo necesario un esfuerzo permanente de mantenimiento.

Las válvulas magnéticas, en cambio, generan un campo de energía capaz de controlar el flujo del material ferroso sin necesidad de estructuras sometidas a fricción, lo que reduce en forma considerable los gastos de operación. Asimismo, contribuye a mejorar la seguridad al eliminar la formación de polvos finos fácilmente flamables.

Con contribuciones como ésta, México mantiene el liderazgo en investigación y desarrollo de tecnología para la reducción directa de óxido ferroso.

PERSPECTIVAS

El valor de una propuesta



Adrián Vázquez Ramírez (IMA'77)

Durante los últimos tres años, especialmente a principios de 1994, escuchábamos que nuestro país estaba por convertirse en el coloso número tres de este mundo; que las naciones desarrolladas temblarían al escuchar el nombre de México cuando de comercio internacional se tratara, y otra serie de frases que, bajo las actuales circunstancias, nos harían pensar que se hablaba de un país diferente.

La devaluación de nuestra moneda es el reflejo de un problema mayor que no es de origen reciente, que tiene mucho que ver con la carencia de valores y de compromiso por contribuir al crecimiento de México y que está directamente relacionado con la escasez de líderes que subordinen sus intereses personales a los del país.

El sistema económico mexicano depende de una serie de acciones y decisiones en las que muy pocos participamos en forma directa. En contraste, las consecuencias sí nos afectan a todos. Por ello, a mi juicio la clave del problema es la participación.


El propósito de esta columna no es analizar detalladamente la situación ni recordar los errores ni buscar culpables; tampoco es quejarme o hablar en nombre de muchos que desean hacerlo. Mi objetivo es, más bien, tomar la crisis de nuestro país para hacerlos reflexionar sobre un asunto que desde hace mucho tiempo ha sido inquietud del Tecnológico: el dar a conocer las propuestas de sus egresados.

Muchos de los exalumnos del Tec se desempeñan en puestos políticos y organizacionales de amplia influencia cuyas decisiones contribuyen a marcar el rumbo de nuestro país, pero sabemos que hay más

propuestas, aportaciones, conocimientos y experiencias dignos de compartirse y que no se ventilan porque no existen los medios adecuados.

Queremos que "integratec" sea un medio adecuado. Por ello, empezaremos a organizar paneles de discusión a los que serán invitados exalumnos que se desempeñan en distintas actividades y que tienen una propuesta concreta para mejorar nuestro entorno. Aplicaremos encuestas de opinión para recoger el sentir de los EX-A-TEC. Utilizaremos más las páginas de "integratec" para dar a conocer la visión de los egresados y sus aportaciones con el fin de que México sea un país que aproveche plenamente sus múltiples oportunidades.

Espera pronto una llamada, una encuesta, una carta de invitación solicitando una entrevista, un testimonio, un artículo o tu participación. O bien, si tienes algo importante por decir, no esperes. Llámanos a la Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos y danos a conocer tus propuestas, tus proyectos, tus ideas para ser más productivos, para generar más empleo, para evitar desajustes económicos, *carencias* sociales y crisis políticas.

La solución a nuestros problemas se dará en la medida en que nos involucremos, y una forma de hacerlo es participando, expresando, cuestionando, proponiendo. No podemos darnos el lujo de permitir que las buenas ideas se pierdan. El costo para México puede ser más alto aún. 

Adrián Vázquez Ramírez es Director de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM.

No pierdas el contacto con tu Alma Mater

CREDENCIAL EX-A-TEC

Con tu credencial goza de los beneficios de tener una membresía de prestigio.

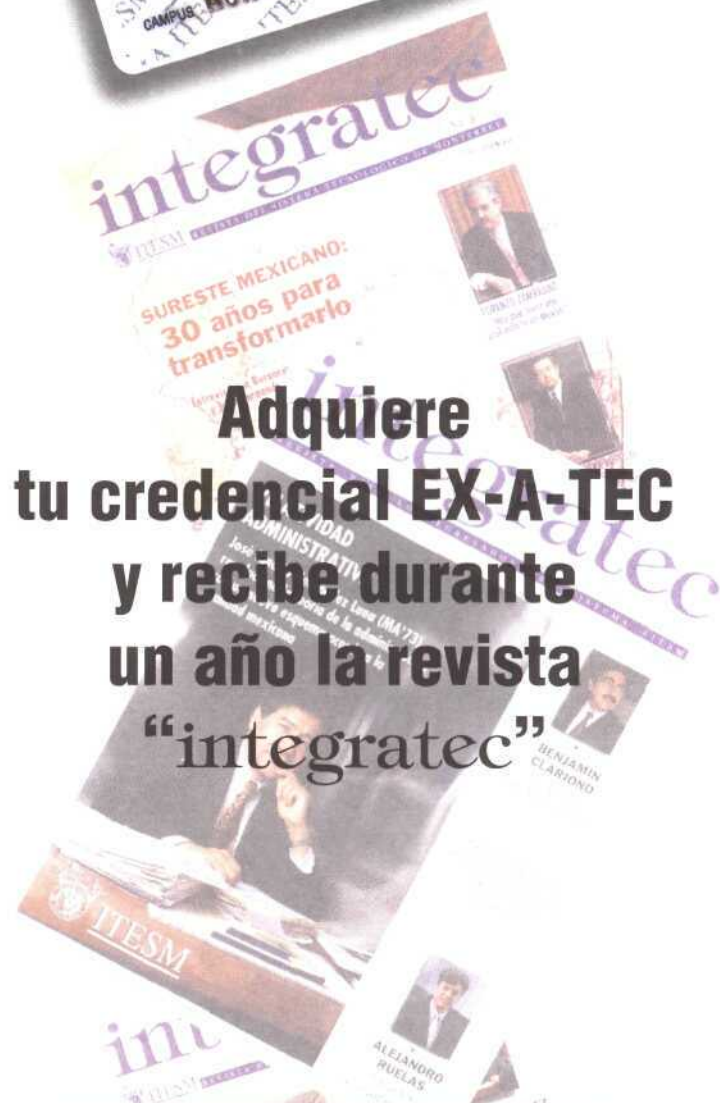
- Atractivos descuentos en diversos establecimientos comerciales dentro y fuera del país.
- Comunicación permanente con el Sistema ITESM.
- Facilidad de acceso a celebraciones o eventos exclusivos para EX-A-TEC.
- Participación en el programa "Enlace de Negocios EX-A-TEC" y en una serie de beneficios y servicios próximos a desarrollarse.

Revista "integratec"

Cada bimestre recibe nuestra publicación y...

- Mantente informado sobre lo que sucede en el ITESM.
- Conoce las oportunidades que el Instituto te ofrece como egresado.
- Entérate de quiénes son, qué hacen, qué piensan y dónde están tus compañeros EX-A-TEC.
- Actualízate en diversos temas de interés general que contribuyen a tu desarrollo profesional.
- Amplía tu red de información mediante el servicio de atención al suscriptor.

Tú formas parte del selecto grupo de profesionistas EX-A-TEC.



Adquiere tu credencial EX-A-TEC y recibe durante un año la revista "integratec"

I N F O R M E S

Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM
Coordinación de Publicaciones EX-A-TEC
Tel: (8) 358-7620 Fax: (8) 358-8176

Para solicitar esta promoción llámanos o envía el cupón de suscripción-membresía EX-A-TEC.

Enfrentando el nuevo entorno

Los efectos de la crisis económica que vive el país, aunque varían dependiendo de la situación particular de cada empresa y de cada persona, se han hecho sentir a nivel general.

"integratec" *recogió el sentir de algunos exalumnos al respecto.*

"La situación económica actual está afectando seriamente a la planta productiva ya que, al no tener acceso a los créditos bancarios, no es posible disponer de dinero fresco para cumplir los compromisos con los proveedores, obligando a las empresas a solicitar préstamos con altas tasas de interés a corto plazo. Las reacciones generales que se están dando son la congelación de créditos a clientes, reducción del gasto fijo y, con la misma gente, incremento en la productividad. Pienso que el plan económico no está funcionando ni en el corto ni en el mediano plazo, ya que cada vez es más difícil obtener recursos. Para que todo esto resulte es necesario fijar ya la paridad del dólar y bajar las tasas de interés".

Roberto Cervantes MacSwiney (LAE'90)

Gerente General de Distribuidora de Materiales Raviga, S.A. de C.V.
Salvatierra, Gto.

"El corto plazo exige una solución para los problemas más urgentes, pero se debe pensar en una solución a mediano y largo plazo para reestructurar y fortalecer nuestra economía. En lo político habría que crear compromisos para que los cambios de sexenio no afecten la continuidad de los planes económicos".

Gustavo Enrique Ramos Pérez (IEC'88)

Jefe de Telecomunicaciones de Banco de Crédito Rural del Istmo, S.N.C.
Tuxtla Gutiérrez, Chis.

"Casi un instante bastó para que años de creatividad, esfuerzos, sacrificios, como por magia se esfumaran; un instante casi fue capaz de convertir empleos en angustias. Difícil es hacerse oír. Es más, difícil es atreverse a emitir una opinión. Asalta la duda, el para qué. Nosotros, los simples ciudadanos, no sólo nos hacemos preguntas y nos sorprendemos, también volvemos a soñar, a creer y esperar. Y lo que es más importante, se nos ocurren ideas, buscamos alternativas, pensamos que hay caminos y salidas para los males. Nos alienta, sobre todo, la seguridad de que México no se puede acabar.

No es nada nuevo decir que son dos los problemas que nos aquejan: el político y el económico. En el aspecto político, las acciones que se tomen deben ir encaminadas no sólo a encauzar los acontecimientos dentro de las leyes que nos rigen, sino a promover seguridad, credibilidad.

En el aspecto económico, el gobierno debe llevar a cabo acciones que no únicamente alivien las dolencias económicas, sino que inculquen confianza, hagan sentir que hay brújula y rumbo.

Propongo lo siguiente:

1. Alivio inmediato en las cargas fiscales y administrativas a que están sujetas las micro, pequeñas y medianas empresas; las nuevas disposiciones deben ser sencillas y accesibles.
2. Un programa agresivo, audaz y práctico para promover la inversión, tanto nacional como extranjera.
3. Inyección inmediata de recursos frescos a la economía. Es imprescindible impulsar las actividades productivas con financiamientos y tasas razonables. No hay empresa que aguante las tasas actuales de interés; si se desploman las empresas, se desploma el sistema financiero nacional y se pierde el rumbo.

Finalmente, quisiera que nuestro Presidente acudiera a nosotros, los ciudadanos comunes; quisiera que nos convocara, que nos oyera, que se apoyara en nosotros. Podemos, si lo quiere, ir juntos tras un México mejor, más seguro, más nuestro, más democrático".

Emilio Cuéllar Acuña (CP'60)

Director General de Grupo Escalante
Hermosillo, Son.

"En México las crisis son sexenales. La diferencia de la actual con las anteriores es que tuvimos un presidente con una gran habilidad para mentir y robar que nos hizo creer que el país estaba a un paso de ser del primer mundo. Para poder sostener esta mentira, Salinas de Gortari retrasó una serie de medidas económicas que, de haberse tomado a tiempo, hubiesen tenido un efecto menos dramático.

Hoy es momento de recapitular y ver en toda esta serie de acontecimientos el lado positivo, pues para que las cosas cambiaran en México sólo había dos caminos: uno es éste, que nos está uniendo, despertando, abriendo los ojos, haciéndonos cautelosos e intolerantes a la corrupción y los viejos vicios políticos y logrando echar a andar nuestra inteligencia, creatividad y espíritu de lucha para salir adelante. Esto es algo que en el futuro vamos a poder capitalizar. El otro camino hubiera sido una revolución, lo cual no tendría lado positivo.

Mi propuesta es que el gobierno empiece a apoyar a la micro y pequeña empresa para exportar sus productos. Esto nos permitiría crecer y traer recursos frescos al país".

Ma. del Pilar Alvarez de Vera (LSCA'74)

Directora General de Productos Keer
Monterrey, N.L.

"Aun cuando sentimos con angustia los efectos de la crisis en nuestro entorno, consideremos fríamente algunos aspectos positivos:

1. Nos hace eficientes, reduciendo el malgasto y aprovechando mejor lo disponible.
2. Impulsa la creatividad para encontrar soluciones nuevas a problemas viejos acentuados por la situación.
3. Nos hace más conscientes de nuestra interdependencia y de la necesidad de actuar, preferentemente en forma apolítica; además, nos obliga a pensar más fuera de nosotros mismos porque nos hace darnos cuenta de que, para el bienestar general, debemos aportar algo sin esperar a que lo hagan quienes cobran por ello.
4. Puede representar la oportunidad de muchas compañías en vez de ser su perdición, ya que las empresas están sujetas a procesos evolutivos en los que, al terminar el periodo de crisis, tendrán un menor número de competidores y una mayor demanda de soluciones eficientes.
5. Es un llamado de alerta sobre la fragilidad del sistema económico que refleja una impaciencia generalizada por tener más de lo que se puede.
6. Nos avisa para prepararnos en caso de que empeore, tomando en cuenta que una mala política puede cambiar nuestro destino y que, por lo tanto, debemos hacer más esperando menos de otros".

José Luis Vergara Silva (IFI'84)

Director de Sistemas Administrativos DEYCO, S.A. de C.V.
Monterrey, N.L.

"A nuestra compañía sí le ha afectado la situación actual porque consideramos una estabilidad del país que no era real y que nos ha forzado a una reestructuración de los créditos contraídos, los cuales no son justos porque no nos sentimos responsables de los errores de nuestros gobernantes. En México no contemplamos una estabilidad en el corto plazo, aunque sí en nuestra compañía, dado que tenemos fe y nuestros productos tienen la calidad que requieren los consumidores. Las medidas que deben tomarse incluyen la disminución del aparato gubernamental y la reducción de un 50 por ciento o más en los sueldos de todos los funcionarios, además de evitar gastos innecesarios".

Erasmus de Hoyos Cantú (IQA'69)

Propietario de Química y Servicios de Hoyos, S.A. de C.V.
Monterrey, N.L.

Siguiéndoles la Pista

LCQ'87



IRMA ABREGO RODRIGUEZ

En marzo de 1987 contrajo matrimonio con Gustavo Maycote, por lo que, a pesar de haber recibido varias ofertas de trabajo, concentró su atención en la vida familiar. Actualmente tiene cuatro hijos: Mariana, Natalia, Bárbara y Gustavo de 7, 5, 3 y 1 año de edad, respectivamente. Dentro de sus aficiones destacan la cocina, la natación y salir a caminar.

MARIA GUADALUPE BENAVIDES GARCIA

Procedente de Nuevo Laredo, Tamaulipas. Aunque no fue posible establecer contacto con ella, por referencias de terceros sabemos que vive en algún lugar del medio oriente, presumiblemente Israel, a donde partió después de su matrimonio con una persona oriunda de esta región.

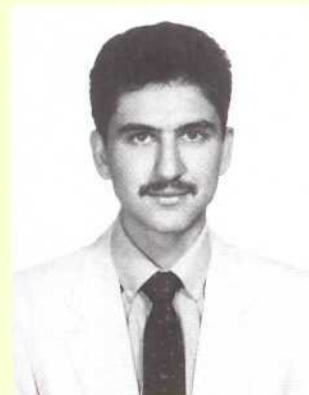


ROSA MARIA PUENTE RIVERA

Nació en Saltillo, Coahuila. Tras su graduación trabajó en Enzymologa, S.A. hasta agosto de 1993, cuando pasó a formar parte del Departamento de Química del ITESM. Es una persona seria cuyas aficiones se relacionan con la lectura, el cine y el aprendizaje de idiomas. Tiene sensibilidad para las cuestiones artísticas —particularmente la pintura— y en la actualidad estudia el posgrado con especialidad en química analítica.

EDUARDO SANCHEZ CERVANTES

Fue asistente de profesor en el Departamento de Química del ITESM, Campus Monterrey, durante su último año como estudiante. Después de su graduación, se trasladó a la ciudad de Tempe, Arizona, donde trabajó como ingeniero de manufactura en *Rogers Corporation* hasta 1990 y, más tarde, como asistente de investigación (Graduate Research Assistant) en la Universidad Estatal de Arizona. Obtuvo el grado de Doctor en Ciencias Químicas en la misma universidad en 1994. Actualmente es profesor-investigador del Centro de Sistemas Integrados de Manufactura del ITESM, donde dirige el proyecto de investigación en polímeros patrocinado por la Comunidad Europea y desarrolla tecnología para la industria local.



MAURICIO SUAREZ DIAZ BARRIGA

Tras graduarse del ITESM, estudió Maestría en Ciencias con especialidad en Química Orgánica en la Universidad Georgetown en Washington y Doctorado en Química Orgánica con enfoque en Química Supramolecular en la Universidad de Illinois. Trabajó en Copenhague, Dinamarca, en Niels-Clauson Kaas, así como en el Laboratorio de Circuitos Impresos en Monterrey y en las universidades de Illinois y Georgetown como profesor asistente. A principios del presente año obtuvo una beca para realizar trabajos de investigación en la Universidad Luis Pasteur en Estrasburgo, Francia, con el Dr. Jacques Lehn, quien obtuvo el premio Nobel por sus investigaciones en química supramolecular.

Agradecemos a la Sra. Mercedes Ruiz Vda. de Almaguer por hacer de nuestro conocimiento el lamentable fallecimiento de su esposo, Gerardo de Jesús Almaguer Guerra (ARQ'66), lo mismo que a Rafael Navarro Murguía por proporcionarnos la misma información.

Gracias también al Ing. Humberto Garza por facilitarnos los datos de Antonio González Cárdenas (LAN'60), quien reside en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Detrás de una gran mujer...

Desde 1910, el 8 de marzo fue designado como Día Internacional de la Mujer. Si bien hay quienes consideran que esa celebración cataloga a las mujeres como seres débiles y necesitados de una fecha que no contribuye a su dignificación, la idea central es reconocer que la mujer, aunque da la vida, no siempre disfruta de ella.

Una condición para el desarrollo y el progreso de las naciones la constituye la igualdad de la mujer, traducida en responsabilidades familiares compartidas, estructuras democráticas en el hogar, participación en la vida pública y privada de manera equitativa... en sí, un trato justo. "Gozar de una condición de igualdad es un proceso", afirma Donna Marie Kabalen, maestra del Departamento de Humanidades del Campus Monterrey. "Depende de la medida en que el ser humano deja de poner sus ojos en sí mismo y empieza a percibir las necesidades y derechos de su prójimo. Para el desarrollo de una sociedad moderna es necesario seguir un modelo de resolución de problemas basado en la cooperación entre la mujer y el hombre. La confrontación y competencia deben quedar descartadas", indica.

Por necesidad social o por la convicción femenina de contribuir con sus ideas y conocimientos, la mujer ha estado presente en las diversas áreas de desarrollo económico, político y cultural. Sin embargo, su inserción en el proceso productivo ha ido acompañada

de oportunidades limitadas, discriminación laboral, cuestionamientos sobre su capacidad, reproches familiares e incompreensión.

"A nivel global todavía existe desigualdad y opresión. En algunos sectores se da un comienzo, pero es más bien el despertar de una nueva conciencia que está muy lejos de ser una verdadera solución al problema", afirma Stephanie Bryant, profesora del Departamento de Humanidades del Campus Monterrey. "La discriminación persiste porque vivimos en una sociedad dominada por el hombre en donde existe muy poco estímulo para dar prioridad a las necesidades y derechos de la mu-

jer. Falta un ambiente educacional que sensibilice al hombre sobre esto".

La disyuntiva

El cambio de rumbo, es decir, el exigir una participación equitativa en el hogar y el trabajo respecto al hombre, ha tenido como resultado mujeres plenamente realizadas profesional y afectivamente y, al mismo tiempo, mujeres con la sensación de que no cumplen en forma adecuada ningún papel.

Beatriz Livas, profesora del Departamento de Relaciones Internacionales del Campus Monterrey, opina que ser eje de la familia, organizar la vida de los hijos, educarlos, estar ahí cuando lo necesitan e, incluso, proporcionarles cuestiones como comida o vestido, constituye una función indispensable de la mujer en

POR: CORY GUAJARDO (LCC'92)





SINERGIA

◀ En muchos casos se tendrán que resolver los derechos humanos básicos como el derecho al trabajo, al albergue, a la seguridad personal y a la dignidad antes de atacar el problema de la discriminación sexual.

la sociedad, y en el momento en que ésta no se cumple adecuadamente, la sociedad tiende a desbaratarse.

"Esa sola función es tan importante o más que la participación política o profesional, lo que sucede ahora es que no tiene que ser la única. Me parecería inadecuado menospreciar a alguien que elige este camino porque, finalmente, este papel puede requerir ma-

yores habilidades que las de una profesional", dice.

Livas considera que cada vez es menor el número de mujeres que se dedican exclusivamente al hogar. Sin embargo, es frecuente que la mujer termine con un sentimiento de no cumplir bien ninguna de sus dos funciones simplemente porque el tiempo no alcanza, la capacidad afectiva disminuye y el stress aumenta. El

dar mayores ventajas a la mujer, como horarios flexibles de trabajo o un sistema de guarderías de alto nivel con el fin de que su incorporación a la vida productiva no signifique sacrificios en la vida familiar, implica la posibilidad de gastar en algo que, por lo menos en México, no puede plantearse. Además, está lo cultural: "la mujer tiene que probar más que el hombre, es sometida de antemano al jui-

▼ Beatriz Livas.



ANITA VIKAS

Libertad, ¿según quién?

A pesar de que hoy en día todo el mundo habla en términos de globalización e integración, en cuestiones culturales es preciso aún establecer diferencias. Lo que para una mujer occidental es un avance en el respeto de sus derechos, no necesariamente lo es para una mujer islámica.

Zidane Zeraoui, profesor del Departamento de Relaciones Internacionales del Campus Monterrey y autor del libro *El mundo árabe: imperialismo y nacionalismo*, habla sobre la situación de la mujer en el mundo islámico. "Tenemos que diferenciar lo que el Corán promovió como derechos de la mujer y la práctica actual. El Corán fue escrito hace 14 siglos, pero es un documento que se adelantó a su tiempo porque concedió a la mujer varios derechos que no tenía en ninguna otra sociedad, como el derecho a la herencia, el derecho a la independencia económica y el voto". Comenta que en un tribunal, por ejemplo, el voto o el testimonio de dos mujeres equivalía al de un hombre. En el mundo occidental, la mujer empieza a adquirir este derecho (aunque sería el voto completo) hasta el siglo XX: en Gran Bretaña en 1919, en Francia en 1945 y en México en 1952.

El problema es que estos elementos, aunque fueron revolucionarios en el siglo VII, hoy no se llevan a la práctica. "Se ha desvirtuado el contenido del Corán porque el hombre ha estado en el poder y lo ha interpretado según sus intereses", afirma. "Además, el Corán se considera divino y, por lo tanto, no puede evolucionar. Si hace un siglo, dos, tres o catorce incluía grandes concepciones para la mujer, obviamente hoy no sucede lo mismo".

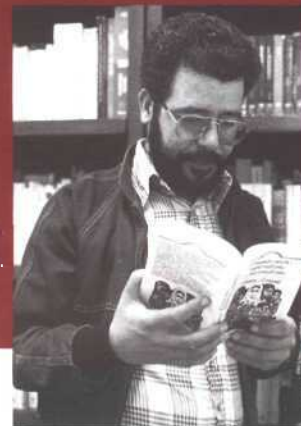
Existen elementos muy polémicos para la cultura occidental, como la poligamia, que para la mujer islámica nunca han sido tema de discusión. "El problema de la poligamia está muy relacionado con la libertad económica de la mujer. Una mujer de 25 ó 30 años puede trabajar y sobrevivir sola en la sociedad occidental, pero esto nunca se da en la sociedad islámica porque no hay medios económicos para hacerlo. Cuando una mujer

llega a una edad en que no puede casarse con un soltero, tiene que aceptar unirse a un hombre ya casado porque ni social ni económicamente puede vivir sola", comenta.

Zeraoui explica que en el mundo islámico existe un orden más claro del deber del esposo y de la esposa. Por ejemplo, quien maneja las finanzas en la casa es la mujer, de tal forma que el esposo le entrega su cheque íntegramente cada fin de mes y es la mujer quien le da al hombre su gasto diario. El que un hombre vaya con su esposa a un restaurant en su propia ciudad no se acostumbra porque la gente diría: "si tiene su cosa, ¿por qué está comiendo en un restaurant?". En realidad, la libertad se ajusta a los matices de las diferencias culturales.

Zeraoui opina que la crisis familiar del mundo occidental se da por el hecho de que la mujer trabaja fuera y dentro de su casa, mientras el hombre nunca coopera en el mismo grado; todo esto genera problemas internos de estabilidad. Si en el pensamiento occidental la mujer y el hombre se ven como rivales porque la cultura está basada en el conflicto, en el pensamiento oriental es más bien una idea de complementariedad. "El hombre no existe sin la mujer y la mujer no existe sin el hombre. La unidad se da entre dos opuestos que no necesariamente están en conflicto. Ninguno es mejor que otro, sino que uno le da sentido al otro. Esto debe valorizarse para lograr un equilibrio social", concluye.

Dr. Zidane Zeraoui.





cio de a ver si puede", afirma Livas.

Si la mujer decide ser exclusivamente ama de casa, su labor no es socialmente reconocida. "Ese es el gran problema. Se reconoce a nivel verbal, a nivel del discurso de la madre que se sacrifica o en el sentido de que detrás de un gran hombre hay una gran mujer y todo eso. Ese tipo de reconocimiento retórico o, tal vez me atrevería a decir, hueco, siempre ha existido, pero no tiene ningún valor".

"También las feministas, sobre todo en su primer momento, desacreditan ese rol de la mujer; luchan por una plena igualdad que puede incluso hacer a un lado los papeles tradicionales. Yo no digo que el papel de madre, de ama de casa o de esposa tenga que ser sumisión, pero sí creo que debemos reconocer que es una opción para aquella que la quiera tomar, tan válida e importante como cualquier otra".

La posibilidad de elegir

Es difícil delimitar la forma idónea de abordar la problemática femenina, dada la diversidad de circunstancias políticas, económicas y sociales que rodean cada caso particular. A nivel general, se pide cambiar aspectos culturales y la imagen estereotipada de la mujer que difunden los medios, respetar sus derechos humanos, promover su educación y entrenamiento, eliminar prácticas discriminatorias, revisar los lineamientos de contrataciones y promociones, así como implementar incentivos que garanticen igualdad de oportunidades.

En México, el presidente Ernesto Zedillo anunció la creación del Programa Nacional de la Mujer que formulará propuestas y dará seguimiento a los programas oficiales para la mujer mexicana. El plan dependerá de la Secretaría de Gobernación y promoverá la integración de la mujer al desenvolvimiento económico, político y social del país, fomentará su presencia en la vida educativa e intelectual y el reconocimiento de sus derechos.

Respecto a lo que se ha alcanzado hasta el momento, Beatriz Livas opina que no habrá



▲ El tratar de conciliar sus responsabilidades profesionales y familiares responde no sólo a los intereses personales de la mujer, sino también a necesidad económica.

marcha atrás. "El no usar la capacidad de la mujer en el trabajo o en el hogar implicaría desperdiciar la mitad de los seres humanos; es una pérdida que ningún país se puede dar el lujo de tener. En este sentido, pienso que va a continuar la participación de la mujer y que se va a dar el cambio cultural tal vez no a nivel de las empresas, pero sí en la familia. Las niñas y los niños

ya no son educados con todas las restricciones y prejuicios de antes, de tal forma que, cuando esos niños y niñas lleguen a la edad productiva y entren a la fuerza de trabajo, van a vivir otro ambiente y no van a pensar que sólo las mujeres cambian pañales y dan afecto a los hijos. Y ese cambio en el núcleo familiar va a originar luego el cambio en las empresas, porque si en la casa soy capaz de reconocer el papel de mi hermana o esposa, en la empresa voy a poder reconocer a mi compañera de trabajo".

Aunque el reclamo principal de las mujeres siempre ha estado orientado a obtener una igualdad respecto al hombre, tal vez sea demasiado ambicioso o injusto situar como prioritario el problema de la discriminación sexual cuando hay numerosas mujeres en el mundo que sólo buscan ser respetadas como seres humanos y tener lo necesario para sobrevivir cada día.

Las estadísticas son lo suficientemente elocuentes: entre 85 y 114 millones de mujeres han sufrido mutilación genital; unas 6 mil mujeres y niñas, lo que equivale a cinco por minuto, se someten cada día al mismo tipo de mutilación; la transmisión del virus de inmunodeficiencia humana (VIH), origen del sida, del hombre a la mujer es de 2 a 10 veces más probable que de la mujer al hombre; el 75 por ciento de los 23 millones de

refugiados que hay en el mundo son mujeres y niñas, la mayoría expuestas a las enfermedades derivadas de la malnutrición y a la violencia; el periodo de escolarización de las niñas en los países en desarrollo no llega a la mitad del de los niños; de los 885 millones de analfabetos adultos que hay censados en el mundo, el 70 por ciento son mujeres; a su vez, el 60 por ciento de los millones de desempleados que hay en el mundo son mujeres y, quienes trabajan, reciben un 40 por ciento



▲ Donna Marie Kabalen.

menos de salario que los hombres por la misma actividad.

Aunque no existe una descripción única del papel que la mujer debe desempeñar en el mundo, lo importante es tener por lo menos la posibilidad de elegir, y para ello se requiere vivir en una sociedad en donde hombres y mujeres respeten sus mutuas diferencias y decidan complementarse a partir de ellas y en donde a las mujeres se les permita el acceso al poder, porque sólo desde ahí se pueden mejorar las condiciones de vida de los seres humanos. ❶

Lo literario de la crítica literaria



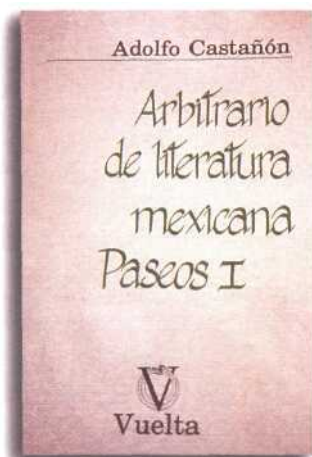
María Luisa Puga

Se dice siempre que no hay crítica en México. Que los reseñistas son amigos que escriben sobre amigos o enemigos que escriben sobre enemigos. Que los pocos que se dedican a la crítica en serio son o misóginos o partidarios de algún grupo o amargados. Escritores frustrados.

Creo que eso se ha dicho siempre de los críticos en todas partes, no sólo en México.

Hablo aquí de la crítica literaria que es, a su vez, literatura; no de la crítica literaria especializada, que es incomprendible. Hablo de esa crítica en donde se siente el sabor creativo del lenguaje.

No se quiere objetiva, definidora, juzgadora de los textos que analiza. Lo que hace, más bien, es reflejar el cono-



Castañón, Adolfo: Arbitrario de literatura mexicana. Editorial Vuelta. México, 1993.

cimiento literario de quien la ejerce y sus muy particulares gustos. Se muestra plenamente como lo que es: arbitraria. Y no oculta su gozo ante la escritura.

De esos críticos hay pocos en todas partes y la culpa la tienen, en cierta medida, los lectores pasivos, que están pidiendo siempre que a las novelas, cuentos, poemas, alguien les ponga una calificación. Les fascina ver caer y hacerse añicos a un ídolo literario, o ver cómo surge de la humildad anónima un genio. Se entregan con febrilidad a los gustos del crítico, aunque luego su propia lectura haga germinar las dudas, la inseguridad y, poco a poco, el odio hacia éste.

La crítica literaria seria es literatura antes que nada; es estilo, es gusto personal. Pero se diferencia de la novela, el

cuento o el poema porque es literatura que nace de lo escrito. Diga lo que diga, de quien sea, revela de la misma manera en que revela una gran novela, a través del lenguaje y lo que el lenguaje edifica: universos, no juicios, universos muy subjetivos que hablan de una forma de mirar el mundo.

El libro que me hace escribir esto es Arbitrario de literatura mexicana, de Adolfo Castañón. Uno puede no estar de acuerdo, puede confirmar lo que sintió con ciertas lecturas, puede indignarse ante ciertas omisiones, pero no tiene más remedio que darse cuenta de una cosa: Castañón está hablando de literatura como poca gente lo hace. Está hablando de sí mismo luego de un largo y concentrado trayecto de lecturas. Está escogiendo sus "paseos", sus "viajes" literarios para confor-

mar este libro, y lo hace con un gran sentido de responsabilidad: serse fiel a sí mismo. A fin de cuentas, ¿qué es un escritor si no un lector serio?

No hay un sistema, una metodología para leer. Hay un gusto y una curiosidad: ¿por qué el autor X no toca fondo?; ¿por qué, aunque su texto gusta, no está bien hecho?; ¿por qué, aunque es eficaz, algo le falta?

Castañón busca trazar un mapa de nuestra cultura literaria, pero no a base de investigación exhaustiva. Su vida de lector ha sido esa investigación exhaustiva. Ha leído a críticos que le han descubierto caminos literarios por recorrer. Ha leído recopilaciones que le han mostrado momentos y cambios de

una sociedad. Ha sido lector, no de literatura, sino del movimiento del lenguaje. A lo mejor el crítico es un lector del movimiento.

Me descubrió libros. Me hizo querer releer a ciertos autores. Me empujó a sentirme en desacuerdo. Me enojaba, me contentaba, me sorprendía. Iba en la letra K y no quería ver quién estaba en ella. Quería leer el libro lentamente.

A cada rato lo ponía a un lado porque me dedicaba a algún texto que él había examinado. Recorrido, más bien, porque Castañón no examina; su lectura *recorre* el texto.

¿Busca la buena literatura?
¿La literatura "intocable"?

Pese a sí mismo no lo hace. Son sus gustos, sus momentos. Es su propio movimiento lo que le imposibilita formular un juicio terminante. En cuanto fija un límite, deja ver que son sus límites.

Y logra, siento, un gran trabajo literario, una panorámica viva de lo que ha pasado y pasa en nuestra literatura y en la crítica literaria que se hace en México. ❶

María Luisa Puga es escritora. En 1978 apareció su primera novela y, desde entonces, ha publicado más de 15 libros, siendo los más recientes *La Viuda* y *La Ceremonia de Iniciación*. Es colaboradora del diario *El Economista* y coordina talleres literarios para niños, adolescentes y adultos en Michoacán, a través del Centro de Actividades y Servicios Educativos.

NOTA ACLARATORIA

En la edición Enero-Febrero 1995 de "integratec" se publicó una reseña sobre el libro *Abecedario para Niñas Solitarias* de Rosaura Barahona. El artículo aparece firmado por Inés Sáenz; sin embargo, la revista fusionó, por error, el texto original de Inés Sáenz con otro que pertenece a Magdalena Cárdenas.

Pedimos disculpas tanto a Inés Sáenz como a Magdalena Cárdenas por haber creado involuntariamente esta confusión.

QUANTOS



Las tasas de criminalidad y contaminación, así como las condiciones sociales y económicas, afectan el grado de habitabilidad de una ciudad. Según un estudio realizado recientemente en 118 ciudades, las que ofrecen mayor calidad de vida son las siguientes: Genova, Vancouver,

Viena, Toronto, Luxemburgo, Ottawa, Zurich, Montreal y Dusseldorf. Entre las peores figuran Argel, Kiev, Lagos, Moscú, San Petesburgo, Guangzhou, Shanghai, Beijing y Teherán. (*Newsweek*, enero 30 de 1995).



Hasta antes de la devaluación, los productores agropecuarios coincidían con los analistas en cuanto a que para reactivar la producción y recapitalización del campo se requeriría, en 1995, una inversión pública y presupuestaria de alrededor de 90 mil millones de nuevos pesos, así como la reestructuración radical de la cartera vencida, calculada en 12 mil millones. En la actualidad, las organizaciones de productores del campo consideran que no hay dinero que alcance para sacar de la crisis a este sector productivo, por la reticencia de los dueños del capital para invertir en el agro y la falta de realismo en las estrategias gubernamentales dirigidas a superar la problemática agropecuaria. (*Época*, enero 30 de 1995).



Como resultado de la crisis económica, devaluación, alza en tasas de interés, caída de las utilidades y rebote del endeudamiento externo, la banca mexicana optó por el camino de los despidos y en sólo 70 días ha borrado de su plantilla laboral a más de 25 por ciento de los empleados. (*El Financiero*, marzo 16 de 1995).



Las micro y pequeñas empresas, que participan con 97.5 por ciento de los establecimientos industriales registrados en el país, sólo generan 40 por ciento del empleo y 26.4 por ciento del valor total de los ingresos. Las medianas aportan 15.4 por ciento del empleo y 13.7 por ciento de los ingresos. Las grandes y gigantes contribuyen con sólo 0.8 por ciento de los establecimientos industriales, pero proporcionan 44.3 por ciento del empleo y, lo que es más significativo, reciben 63.5 por ciento del ingreso manufacturero nacional. (*Expansión*, marzo 15 de 1995).



Estados Unidos destaca como el mercado cautivo más importante para las exportaciones mexicanas del sector automovilístico, al captar 66.29 por ciento de las ventas foráneas de la industria de autopartes y 65 por ciento de la industria terminal. (*Inversionista*, marzo de 1995).



INGENIERIA Y ARQUITECTURA

Convención Internacional "Institute of Industrial Engineering"

Junio 16-22
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 358-2000 ext. 5471

Diplomado en Control Automático de Procesos Industriales

Mayo 5-6
 Parte 4: Estructuración de sistemas de control
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 358-2000 ext. 5475, 5476

Programa de Calidad FORD-ITESM

Mayo 8-11
 Módulo 9: Diseño de experimentos
Mayo 22-24
 Módulo 4: Herramientas básicas II
Junio 5-7
 Módulo 10: Temas complementarios
 Junio 12-14

Módulo 1: Filosofía de la calidad
Junio 26-28
 Módulo 5: Habilidad del proceso
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 328-4126

Certificado en Estadística Aplicada

Mayo 29-2
 Módulo 12: Diseño de experimentos II
Junio 19-23
 Módulo 18: Tópicos selectos
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 328-4126

Plan de Control Dimensional

Junio 28-30
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 328-4126

La Norma ISO 9000

Mayo 15-17
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 328-4126



CALIDAD DE VIDA

Foro de Derechos Humanos

Mayo 3-5
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 358-2000 ext. 4386

Seminario de Artes y Comunicación para la Mujer

Abril 25 y 27; mayo 2 y 4
 Informes: Campus Irapuato
 (462) 3-04-77

VARIOS

Congreso de Medicina

Mayo 4-6
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 348-5405

Seminario de Hotelería y Turismo

Mayo 12-13
 Informes: Camous Mazatlán
 (69) 80-11-40



ADMINISTRACION Y CIENCIAS SOCIALES

4° Diplomado en Exportación

Mayo 12-13
 Módulo 4: Pago internacional y contratos
Mayo 26-27
 Módulo 5: Requisitos administrativos para la exportación
Junio 9-10
 Módulo 6: Planes y estrategias comerciales de exportación
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 358-2000 ext. 5201 y 5203

Curso sobre Regulaciones al Comercio Exterior

*Abril 27**
 Informes: SEIS Campus Monterrey
 (8) 358-2000 ext. 4710

Diplomado en Estrategias Competitivas para el Comercio Internacional

*Julio 10**
 Informes: Campus Cd. de México
 (5) 761-1904

Diplomado en Finanzas

Mayo 12-13
 Seminario 7: Finanzas internacionales
 Informes: Campus San Luis Potosí
 (48) 11-63-80

Programa de Finanzas

Mayo 26-27
 Seminario 4: Fusiones, adquisiciones y co-inversión
Junio 16-17
 Seminario 5: Valuación de proyectos de inversión
Julio 14-15
 Seminario 6: Futuros, opciones y warrants
 Informes: Campus León
 (47) 17-10-00 ext. 213, 215

Análisis e Interpretación de Estados Financieros

Julio 21-22
 Informes: Campus Mazatlán
 (69) 80-11-40

Diplomado en Impuestos

Mayo 12-13
 Módulo 1: Civil-mercantil
Mayo 19-20
 Módulo 2: Constitución Federal y Código Fiscal de la Federación
Mayo 26-27
 Módulo 3: Activos
Junio 9-10
 Módulo 4: Pasivo y capital contable
Junio 16-17
 Módulo 5: Sociedades mercantiles
Junio 23-24
 Módulo 6: Personas físicas
 Informes: Campus Mazatlán
 (69) 80-11-40

Diplomado en Impuestos

*Julio 10**

Informes: Campus Cd. de México
 (5) 761-1904

Diplomado en Derecho Fiscal

Abril 22, 29; mayo 6
 Módulo 5: Legislación aduanera
Mayo 13, 20
 Módulo 6: Convenios internacionales en materia fiscal
 Informes: SEIS. Campus Monterrey
 (8) 358-2000 ext. 4710

Diplomado en Econometría Aplicada

*Junio 5**
 Informes: Campus Cd. de México
 (5) 761-1904

Diplomado en Dirección Empresarial

Mayo 12-13
 Módulo 8: Seminario de dirección empresarial
 Informes: Campus León
 (47) 17-10-00 ext. 213, 215

Herramientas Computacionales para el Control Administrativo

Mayo 15-20
 Manejo básico de la computadora
Mayo 25-27
 Ambiente Windows
Junio 1-3
 Word para Windows versión 6.0: procesador de palabras
Junio 15-17
 Excel: hoja de cálculo
Junio 22-24
 Base de datos
 Informes: Campus Mazatlán
 (69) 80-11-40

Reingeniería de Negocios

Junio 23-24
 Informes: Campus Mazatlán
 (69) 80-11-40

Diplomado en Planeación Corporativa

*Junio 5**
 Informes: Campus Cd. de México
 (5) 761-1904

Diplomado en Administración

*Julio 10**
 Informes: Campus Cd. de México
 (5) 761-1904

Diplomado en Recursos Humanos

*Junio 5**
 Informes: Campus Cd. de México
 (5) 761-1904

36° Diplomado en Mercadotecnia

Mayo 5-6
 Módulo 4: Publicidad y promoción de ventas
Mayo 19-20
 Módulo 5: Administración de ventas
Mayo 25-27
 Módulo 6: Planeación estratégica y toma de decisiones

Informes: Campus Monterrey
 (8) 358-2000 ext. 4325, 4326

Diplomado en Mercadotecnia

*Junio 5**
 Informes: Campus Cd. de México
 (5) 761-1904

Diplomado en Organizaciones de Servicios

*Julio 10**
 Informes: Campus Cd. de México
 (5) 761-1904

La Venta de una Propuesta de Consultoría

Mayo 16
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 358-1331

El Proceso de Negociación en la Consultoría

Mayo 30
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 358-1331

* Fecha de inicio

ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE

Diplomado en Tecnología y Administración Ambiental

Mayo 12-13
 Módulo 7: Control de la contaminación atmosférica
Mayo 26-27
 Módulo 8: Administración ambiental
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 328-4146 al 49

Diplomado en Calidad del Agua

Abril 28-29
 Módulo 1: Teoría de contaminantes y su efecto
Mayo-12-13
 Módulo 2: Legislación y normatividad
Mayo 26-27
 Módulo 3: Taller de muestreo de aguas residuales
Junio 2-3
 Módulo 4: Taller de análisis de aguas residuales
Junio 16-17
 Módulo 5: Taller de análisis de aguas residuales
Junio 30-1
 Módulo 6: Plantas de tratamientos de aguas residuales
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 328-4146 al 49

Curso de Administración Ambiental

Junio 9-10
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 328-4146 al 49

Curso de Cuidado Ambiental en la Industria de Adhesivos, Resinas y Plásticos

Junio 16-17
 Informes: Campus Monterrey
 (8) 328-4146 al 49

Cuando viajas...

la diferencia es automática

Con El Nuevo

ROAMING AUTOMÁTICO INTERNACIONAL

CEDETEL

México-USA-Canadá

El **PRIMERO** y **UNICO** verdaderamente **AUTOMÁTICO**
con el que fácilmente y sin códigos pueden comunicarse contigo
en **2,350** ciudades de Norteamérica marcando **TU MISMO NUMERO**.

CEDETEL es la primer compañía de Latinoamérica
en afiliarse a red NACN (*North American Cellular Network*)
y en ofrecerte el mejor servicio de comunicación internacional.

Mejor te sirve,
quien mejor
te conoce

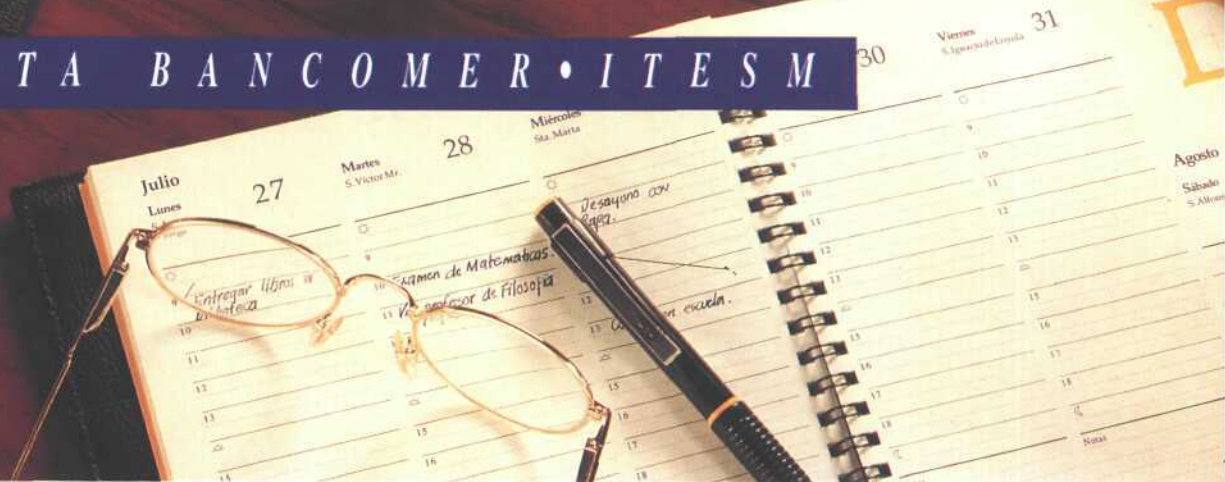
CedeTel



UNA GRAN TARJETA PARA UNA GRAN COMUNIDAD



TARJETA BANCOMER • ITESM



Ahora Bancomer y el ITESM se unen para crear la tarjeta más completa para el Tec de Monterrey.

Con el uso de esta tarjeta, Bancomer pagará comisiones al ITESM sobre la facturación mensual promedio de los Tarjetahabientes de la comunidad del Tec.

BENEFICIOS PARA USTED:

- No paga cuota de inscripción.
- Financiamientos como **Planauto y Plancrédito**
- Con la **Tarjeta Oro Internacional**, acceso a las Salas Oro Bancomer en México, Guadalajara y Monterrey.
- Servicio **VISAPHONE**.
- Seguros varios: de automóviles rentados en Estados Unidos y Canadá*, de accidentes en viajes, de compra protegida, de demora y/o pérdida de equipaje.

¿COMO OBTENERLA?

- Copia de identificación oficial con foto y firma
- Comprobante de domicilio
- Ultimos comprobantes de ingresos
- Arraigo de dos años mínimo en el domicilio y empleo
- Para más información, visite la sucursal Bancomer más cercana, o llame del Distrito Federal a los teléfonos: 226-8117 226-8126

La Tarjeta Bancomer • ITESM es... ¡indispensable!



*Exclusivo Tarjetahabientes Oro Internacionales

