

integratec

AÑO 4

No. 20

\$20.00



ITESM

REVISTA DEL SISTEMA TECNOLÓGICO DE MONTERREY

Escuela de Graduados
Para obtener un

10

en los negocios

Quienes desean sobresalir en el mundo empresarial buscan opciones que les muestran cómo ser competitivos internacionalmente. La Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas atiende la creciente necesidad de forjar el desarrollo empresarial en México y Latinoamérica.





HAY COSAS QUE NUNCA REGRESAN

Algunos de los recursos más preciados en el mundo son limitados y se pueden perder para siempre. En Cemex trabajamos con recursos naturales todos los días y nos hemos comprometido a minimizar el impacto sobre nuestro medio ambiente, lo cual significa preservar, reciclar y restaurar. Nuestra búsqueda constante para eficientar nuestros procesos operativos, para reducir el consumo de energía, el uso de materiales de desecho como combustibles alternativos y los programas de reforestación que hemos iniciado son muestra de nuestro compromiso. Porque respetar para el futuro significa cuidar en el presente. Para mayor información: 52(8) 3283290 Fax: 3283240.



"Cemento mundialmente excelente"

¡Servicios AT&T le regala el 51% de su anuncio!

Ejemplo: al contratar 1/4 de página A TODO COLOR en
el Nuevo Directorio Blanco Comercial el precio es:

\$ 11,350.00

Servicios AT&T paga por Usted

\$ 5,788.50

Usted hará sólo 2 pagos de:

\$ 2,780.75*

y su publicidad llega justo a quien quiere llegar.

Sí, Servicios AT&T le apoya al publicar su anuncio a todo color en el
nuevo directorio Blanco de la familia regiomontana.

Aproveche este financiamiento y haga que su negocio crezca,
¡pagando menos de la mitad!



BLANCO

Un producto de DIRETEC

Llame ahora al (8) 387 1 800

* Aplican restricciones. Precios no incluyen I.V.A. Cupo limitado.

Servicio Ofrecido por
ALESTRA



*Para esta temporada,
el mejor detalle es tu
anillo de graduación*



Informes

Dirección de Relaciones y Desarrollo de Egresados del Sistema Tecnológico de Monterrey
Artículos Institucionales

Av. del Estado #208, Col. Tecnológico, Monterrey, N.L. México C.P. 64700

Tel: (8) 358-7620 y 358-2000 Ext: 3620, 3621 y 3623 Fax: (8) 358-8176

e-mail: exalumno@campus.mty.itesm.mx

<http://www.sistema.itesm.mx/dai/dr dex/>

MENSAJE EDITORIAL

La proximidad del fin de año me invita a compartir con ustedes los logros más importantes obtenidos durante 1996.

En este periodo, hicimos un serio esfuerzo de reflexión en el Instituto acerca de su futuro; el producto fue la definición de una nueva Misión. Tomamos en cuenta nuestras fortalezas y la contribución específica que como comunidad educativa hemos de ofrecer para el desarrollo y mejoramiento de nuestro país. Ya en otras ocasiones me he referido por este medio a algunos puntos particulares de esta Misión.

Ha sido igualmente gratificante ser testigos de los cambios que se están dando en el Tecnológico para transformar la forma tradicional de realizar la tarea educativa, a través de la incorporación paulatina de la tecnología de las telecomunicaciones y los multimedios. En esto no hay retorno. De aquí en adelante éstos han de ser los elementos decisivos en la enseñanza.

Hemos llevado a cabo, asimismo, actividades encaminadas a apoyar el mejoramiento continuo de nuestro Instituto. Especial atención merece el II Congreso de Calidad.

Reconozco, con gusto, que en todas estas actividades siempre hemos contado con la entusiasta colaboración de quienes integran la comunidad del Tecnológico de Monterrey, a quienes ahora expreso mi sincero agradecimiento.

Para los lectores de Integratec, vayan mis mejores deseos con motivo del próximo Año Nuevo.



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

Dr. Rafael Rangel Sostmann (IME'65)
Rector del Sistema Tecnológico de Monterrey

"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 Sostmann (IME'65)

Vicerrector Académico del Sistema ITESM

Héctor Moreira Rodríguez (LCO'68)

Director del Centro de Efectividad Institucional

Fernando Esquivel Junco (IC'57)

Director Editorial del periódico "El Norte"

Ramón Alberto Garza (LCC'76)

Director de Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma

Carlos Salazar Lomelín (LEC'73)

Escritora y Editorialista

Rosaura Borahona (LLYLV'63)

Director de Estudios Especiales, Grupo FEMSA

Edgardo Reyes Salcido (LAN'51)

Director de Asuntos Internacionales y Relaciones con Egresados del Sistema ITESM

José Arturo Soltero Curiel (IE'75)

Rector de la Universidad Virtual

Carlos E. Cruz Limón (IMA'75)

Director de Relaciones y Desarrollo de Egresados del Sistema ITESM

Adrián Vázquez Ramírez (IMA'77)

Revista bimestral publicada por

Dirección de Relaciones y Desarrollo de Egresados del Sistema ITESM

Dirección Editorial: Sonia LápeZ Castro (LCC'91)

Secretaría: Cecilia Álvarez Ayala

Asesoría Editorial: Diana Guardiola (LLE'82)

Asistente Editorial: Claudia Araiza (LCC'96)

Redacción: Myriam Cordero (LCC'92) y Armando Dájer (LCC'95)

Arte y Diseño: Departamento de Diseño ITESM

Celia Recio Molina y Juan Delgado Martínez

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

Ventas: Laura A. Villarreal Romo (LEM'94)

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

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

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

Artículos institucionales: Ivonne Delgado García (CP'94)

Promoción y Beneficios: Patricia R. Nelli García (LCC'93)

<http://www.sistema.itesm.mx/dai/drdex>

E-mail: inlegra@campus.mly.itesm.mx

Coordinadores de Relaciones con Egresados en los diferentes campus

Querétaro, Alejandra Gámez, (LAE'93), (42) 11-81-08, San Luis

Potosí, Ma. Elena Alonso, (48) 11-63-96, Toluca, Flor Manzo Bernal

(CP'94), (72) 74-11-44, Hidalgo, Jesús Rodríguez (IQ'75), (771) 8-17-

70, Central de Veracruz, Claudia I. Reiterhar P. (CP'88), (271) 3-23-00,

Chiapas, Jorge Gutiérrez Mota (LAE'91), (961) 5-01 92, Ciudad de

México, Daniel Pérez Márquez (ISC'91), (5) 673-0243 ext. 3300,

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) 4-20-06, Sinaloa, Lic. Mijaya Alvarez, (67) 14-03-69,

Mazatlán, Osear Garda 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, Víctor Arreola Bumiller

(LAF'94), (14) 24-00-24 ext. 169, Laguna, Joaquín Martínez Valdepeña

(LSCA'95), (17) 20-63-63, Saltillo, Jorge Castellanos Ramos (LCC'81),

(84) 15-06-90, Tampico, Juan Di Costanzo (LAE'80), (12) 64-12-00

ext. 181, Zacatecas, Emmy Vela de Castillo, (492) 3-27-66, Irapuato,

Marcela Beltrán Russell (IB'82), (462) 3-01-98, Guaymas, Ma. Teresa

Sánchez (MA'92), (622) 1-16-07, León, Karla Pons Garza (LCC'88),

(47) 17-10-00, Cd. Obregón, Ing. Enrique Peñuñuri, (641) 5-06-22.

Agradecemos la colaboración especial de
jesús Rodríguez Sandoval (LCC'82), Abelardo Flores (LCC'91)
Fotografía Electrónica del periódico "El Norte"

IMPRESIÓN

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

Reforma 1540 pte. Monterrey, N.L. 64000

DIRECCIÓN DE RELACIONES Y DESARROLLO DE EGRESADOS DEL SISTEMA ITESM

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

Tels. (8) 358-7620, 328-4085, 328-4137, 328-4119 y 328-4108

Fax: (8) 358-8176



LAS CONDICIONES ADVERSAS de mercado y de competitividad, aunadas a una inadecuada negociación del TLC, han desincentivado la producción nacional de diversos productos agrícolas. Tal es el caso de la guayaba que, de acuerdo con una investigación realizada por el Centro de Planeación Agropecuaria, es una fruta con un atractivo potencial de exportación. Se vuelve urgente corregir las distorsiones que causan ese daño desbalance, y también buscar y aprovechar las oportunidades que brinda la apertura comercial y la vocación agrícola mexicana, entendida como ventaja

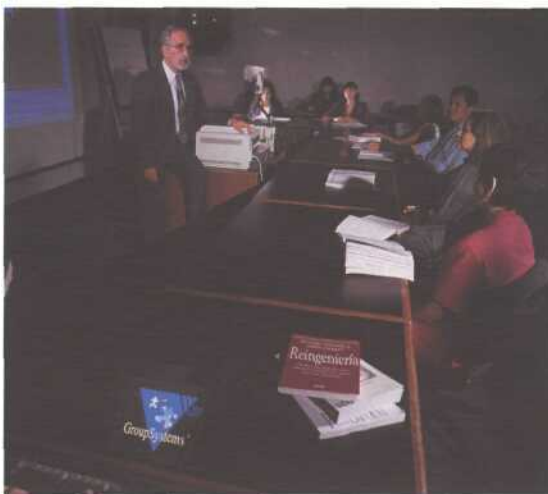


competitiva. Para motivar a inversionistas y productores en la realización de proyectos de factibilidad, orientados a generar un valor agregado en los productos agrícolas mediante la industrialización y comercialización, hace falta proporcionar la información pertinente.

DESDE EL TEC Pag. 6

A MEDIDA QUE SE HAN IDO ABRIENDO las fronteras y el reto de la competitividad internacional es mayor, las escuelas de negocios se han preocupado por dar

respuesta a las necesidades de actualización los ejecutivos. La Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Tecnológico



de Monterrey se vuelve una opción cada vez más rentable para los empresarios de México y Latinoamérica. Ejecutivos de Femsa, Cemex, Avon Products y Copamex hablan para Integratec sobre el impacto y la importancia que tiene la aplicación de programas empresariales en sus organizaciones, con miras a desarrollar el talento de su equipo a través de las opciones de educación continua que ofrece la EGADE.

VISIÓN Pag. 22

UN INTERÉS GENUINO DE LOS EGRESADOS por establecer lazos con su alma máter ha motivado la formación de asociaciones Ex-A-Tec en diversas regiones de México y el extranjero. Es particularmente notable la presencia de la Asociación Ex-A-Tec Chihuahua, por su liderazgo y capacidad de convocatoria para gestionar proyectos en beneficio de sus miembros, el Instituto y la sociedad. El equipo que ha dirigido la asociación no estaría alcanzando sus metas si no fuera por el decidido apoyo del Campus Chihuahua.

Salvador Garza, director general del campus, y Sergio Mendoza, presidente de la Asociación, comparten sus experiencias y planes a futuro para construir un modelo exitoso de vinculación con los egresados.



EN CONTACTO Pag. 30

integratec

C O N T E N I D O

DESDE EL TEC

- 6 *Avance en telecomunicaciones*
Lo único cierto es la incertidumbre
- 10 La guayaba mexicana con potencial de exportación
- 11 En síntesis
- 13 Becas para Holanda
- 14 Siete razones para ser emprendedor y cinco para pensarlo dos veces
- 18 *Energía eléctrica*
Una futura inversión redituable

VISIÓN

- 22 *Escuela de Negocios*
Desarrollo del talento empresarial

ENCANTO

- 30 *Relación con egresados en Campus Chihuahua*
Lazos que se fortalecen
- 33 *Perspectivas*
El compromiso de los egresados con su comunidad
- 33 *Ex-A-Tec en la noticia*
Recibe Olga Fresnillo medalla al mérito
"Diego de Montemayor"
- 34 Notas de Asociaciones Ex-A-Tec

MATICES

36 **Honestidad, condición esencial para el desarrollo**

Otro país sería México si la honestidad fuera un valor arraigado en sus habitantes. La honestidad no es algo que se aprende; es un valor que emana de la propia cultura, un valor que comienza en cada uno y otorga calidad de vida. El robo, el fraude, la mentira... son sólo algunas manifestaciones de la falta de honestidad; pero es deshonesto quien se engaña a sí mismo y a los demás, quien sólo piensa en su propio beneficio. Juan Gerardo Garza, director del Centro de Valores Éticos del Campus Monterrey, invita a la reflexión en su artículo sobre el tema de la honestidad.



- 40 Mal de Amores

EN CADA NÚMERO

Mensaje del Rector.....	3
Quantos.....	39

FOTOGRAFÍA DE PORTADA: MIGUEL MALO
COMPOSICIÓN ELECTRÓNICA: JUAN DELGADO

integratec es una publicación bimestral para los egresados del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Bimestre: Noviembre-diciembre de 1996. Tirada: 5 mil ejemplares. Certificado de Licitud de Título No. 8648 y Certificado de Licitud de Contenido No. 6093. Reserva del Uso Exclusivo del Título No. 3700-94, otorgada por la Dirección General de Derechos de Autor. Registro postal como publicación periódica 005 0188 Características 2292 52212. La reproducción total o parcial del contenido de esta revista sin previa autorización por escrito del ITESM, queda estrictamente prohibida. Los artículos firmados son responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan la opinión del ITESM.

Avance en telecomunicaciones

Lo único cierto es la incertidumbre

César Vargas Rosales

Estamos en medio de una constante transformación social de dimensiones tan indescriptibles que es difícil pronosticar nuestro futuro; mucho menos cuando el vertiginoso avance de las telecomunicaciones está redefiniendo procesos.

Imagínese a las personas del siglo XVIII tratando de predecir una sociedad futura que incluiría energía eléctrica, computadoras, telecomunicaciones, transportadores espaciales y biotecnología. Quienes vivimos el fin del siglo nos enfrentamos a las mismas dificultades si intentamos predecir el impacto de esa evolucionaria fuerza que está cambiando nuestro mundo: la tecnología. Se dice que la información puede llegar a tener un valor incalculable y que depende muchas veces de cómo se utilice y cómo se comparta. El poder ya no es únicamente de quien posee la información, sino de quien sabe cómo utilizarla.

Redes de Comunicación en México y el mundo

En 1991, la mayoría de las organizaciones usaba las redes sólo para comunicación interna; en 1996, las organizaciones y sus empleados encuentran en las redes el más fácil medio para acceder cualquier información local o mundial. Por ejemplo, grupos cada vez mayores de empleados participan en discusiones diarias con quienes comparten intereses comunes, aunque no pertenezcan a la misma empresa.

Entre otras aplicaciones destaca ser el soporte técnico en que las compañías se encuentran a distancia: cursos de entrenamiento a empresas y tutoriales, acceso a expertos remotos y a colaboración científica. También en la parte educativa se ha dado

un gran impacto: el acceso a la Web de Internet está logrando que los estudiantes capturen información, hagan consultas remotas, lleguen a grupos de interés remotos y, en algunas ocasiones, interactúen con ellos. Gracias a las recientes aplicaciones multimedia, las potenciales ganancias para el mundo de la educación son interminables. Ejemplo de ello es el desarrollo de sistemas de interacción a distancia, tipo videoconferencia, aplicados a la educación.

Por otra parte, también las mismas telecomunicaciones han sido impactadas por esta nueva tecnología. Desde el año pasado, México ha trabajado duro para abrir la industria de telecomunicaciones a la competencia.

En junio de 1995 el gobierno aprobó una nueva ley de telecomunicaciones. Una área impactada es la de larga distancia; esta nueva ley habilita competencia entre los prestadores de este servicio. En octubre de 1995 se concedió a Avantel el primer servicio de larga distancia. Actualmente, siete proveedores han recibido concesiones para proporcionar servicios de larga distancia nacional e internacional.

Tendencias a futuro

La pregunta a plantear es la siguiente: ¿Qué tan lejos podremos llevar a la tecnología para "facilitar" la vida, la educación y el trabajo de las personas? Esta sofisticada

infraestructura deberá ayudar en tres formas. En primer lugar, deberá aligerar el trabajo repetitivo, aburrido y desagradable, relacionado con el procesamiento de la información. En este caso, la computadora final deberá entender la información que llegue, sin importar de dónde provenga ni qué tipo sea, utilizando conceptos de interconexión de redes, así como recursos por tráfico de multimedia. Por otro lado, la infraestructura deberá ayudar a mejorar al incrementar la velocidad de los procesos y mejorar la calidad. Aquí la aplicación de nuevas tecnologías como ATM (Asynchronous Transfer Mode), mejores medios de transmisión como la fibra óptica y el uso de políticas eficientes de administración de redes ayudarán a que el rendimiento de los sistemas mejores.

En tercer lugar, se podrá aprovechar y explorar las interminables posibilidades que nos brindan las telecomunicaciones, al tener una gama amplia de recursos de entre los cuales elegir sin importar la distancia. Se deberá lograr la comunicación de dos puntos, aunque estén separados geográficamente.

Sin embargo, existe una parte oscura de todo esto. Como cualquier cambio social, las ventajas de la revolución de las comunicaciones tienen un alto precio en algunos problemas económicos y sociales: la organización piramidal tradicional en una empresa se ha venido "aplanando", y esto ha resultado en un incremento del desempleo, o



disminución de categoría en esta pirámide. Esta tecnología crea trabajos en los cuales es necesario tener ciertas habilidades tanto computacionales como de un segundo idioma.

Otro gran problema es la seguridad de la información, el tiempo que está vigente, las personas que tienen el derecho de accederla y qué tanto se puede dar a conocer. También la industria publicitaria está afectada: ¿algún estudiante querrá un libro de texto cuando la información esté "on line" en la computadora y sea ilustrada con imágenes en movimiento? La protección de toda esta información es un factor que debemos tomar en cuenta al entrar en el espacio cibernético.

Existen dudas si las empresas se desarrollarán apropiadamente, puesto que son necesarias nuevas habilidades para establecer las reglas básicas del juego en las industrias locales de telecomunicaciones y combinar de

manera apropiada las complejas diferencias que existen. Por otra parte, es posible pensar en una demanda incrementada por la calidad y nuevos servicios, importantes operaciones e impactos técnicos de los servicios públicos que deberán ser tomados en cuenta. También es necesario considerar que los que prestan los servicios tratarán de evitar nuevos problemas que presentan las nuevas tecnologías.

El futuro estará determinado por la utilización de la información, así como los medios a través de los cuales ésta se debe compartir. Las redes de comunicación personal con enlaces vía satélite y vía redes de alta velocidad permitirán implementar el paradigma de la comunicación, no sólo de punto-a-punto, sino también de persona-a-persona que soporte tráfico del tipo multimedia con calidad de servicio.

Asimismo, las nuevas tecnologías y las demandas por nuevos servicios definen nuevos problemas que determinarán la accesibilidad de los usuarios a las redes. El uso de los recursos será definido por la ley de oferta y demanda, donde la competencia por el acceso a la red determinará factores económicos que algunos usuarios no podrán satisfacer y creará cierto grado de desigualdad entre los clientes de la red.

Las oportunidades y los problemas que puedan surgir en las telecomunicaciones del mañana serán nuevos, diferentes, impredecibles y necesitarán de nuestra continua vigilancia. El reto será vencer los problemas electrónicos que surjan de esa nueva infraestructura. Pero esas oportunidades y esos problemas que tendremos serán parecidos a aquellos que tuvieron que ser superados durante las eras agrícola e industrial. La alternativa de cerrarnos para evitar problemas es inaceptable y en contra del espíritu humano. ●



▲ Las empresas deben adaptarse a los cambios que impone la revolución de las telecomunicaciones para mejorar la calidad de sus servicios.

César Vargas Rosales obtuvo el grado de Doctorado en Telecomunicaciones en Louisiana State University. Actualmente labora en el Centro de Electrónica y Telecomunicaciones del ITESM, Campus Monterrey. Sus áreas de interés son la optimización de redes y los sistemas de comunicación personal.
E-mail: cvargas@campus.mty.itesm.mx

La guayaba mexicana con potencial de exportación

En cualquiera de sus formas, la guayaba es un producto agrícola mexicano que tiene especial atraktividad en el mercado nacional e internacional. Debido a que las importaciones y exportaciones actuales de esta fruta son insignificantes, se estima que el consumo aparente se iguala con la producción, y poco se destina más allá de nuestras fronteras; esto valdría la pena reconsiderarse, pues la guayaba tiene un alto potencial de exportación gracias a la ubicación geográfica de nuestro país, los volúmenes de oferta y su buena calidad. El presente artículo se basa en los resultados de una investigación realizada en el Cañón de Juchipila, como parte del proyecto de desarrollo regional de Zacatecas.

José Gaitán Gámez (IAA'86)

Casi la totalidad de las 180 mil toneladas de guayaba producidas anualmente se consume en nuestro propio país. Sin embargo, aún se puede hacer mucho en favor de la comercialización de la guayaba, de manera que no sólo se abastezca a un mercado nacional capaz de aumentar su consumo, sino también a mercados como el de nuestros socios comerciales y otras regiones como la Unión Europea, en donde las frutas de este tipo gozan de la preferencia de los consumidores.

Actualmente, las plantaciones mexicanas

adolecen de un retraso tecnológico importante, respecto a otros países productores, la mayoría de los cuales se encuentran ubicados en las regiones subtropicales y tropicales del mundo. El Centro de Planeación Agropecuaria del Tecnológico de Monterrey ha identificado ciertos factores críticos que dificultan el pleno aprovechamiento de las zonas productoras por excelencia, y que, de abatirse, permitirían la exportación de guayaba fresca o procesada.

Considerando la demanda de fuerza laboral, la diversidad de insumos y capitales que requiere el establecimiento y manejo de las huertas de guayaba, además de la derrama económica que genera esta actividad a través

del uso de diversos servicios empleados en la comercialización, concluimos que este cultivo representa un auténtico detonador de la economía en la rica zona del Cañón de Juchipila, en Zacatecas.

El mercado

El comercio mundial de la guayaba se da principalmente de los países que se encuentran en zonas tropicales o subtropicales hacia aquellos que están fuera de estas latitudes. Aunque los países productores destinan la mayor parte de su cosecha para su consumo interno, algunos de ellos destinan su producción fresca o procesada a los principales mercados importadores: Estados Unidos, Canadá, Japón y la Unión Europea.

Hoy en día es difícil medir la participación de México en esas plazas, pues los países consumidores importan la guayaba dentro de una fracción arancelaria que incluye, además, a los mangos y los mangostanes. Al no tener la guayaba una fracción arancelaria propia, no se puede conocer con exactitud los volúmenes manejados a nivel mundial, pero al menos se tiene una idea de la situación comercial de este producto. No obstante, Estados Unidos y Canadá son dos mercados a los que México actualmente exporta, pero bien podría aumentar sus volúmenes de venta.

El mercado estadounidense ha registrado una baja en la producción de guayaba, y sus importaciones en la modalidad en fresco

han sido hasta ahora poco significantes. De 1991 a 1994 sólo se registraron importaciones en los dos últimos años, de 310 toneladas en 1993 y de apenas 76 kilogramos en 1994. La escasa importación de guayaba fresca está más regida por restricciones sanitarias que por restricciones comerciales.

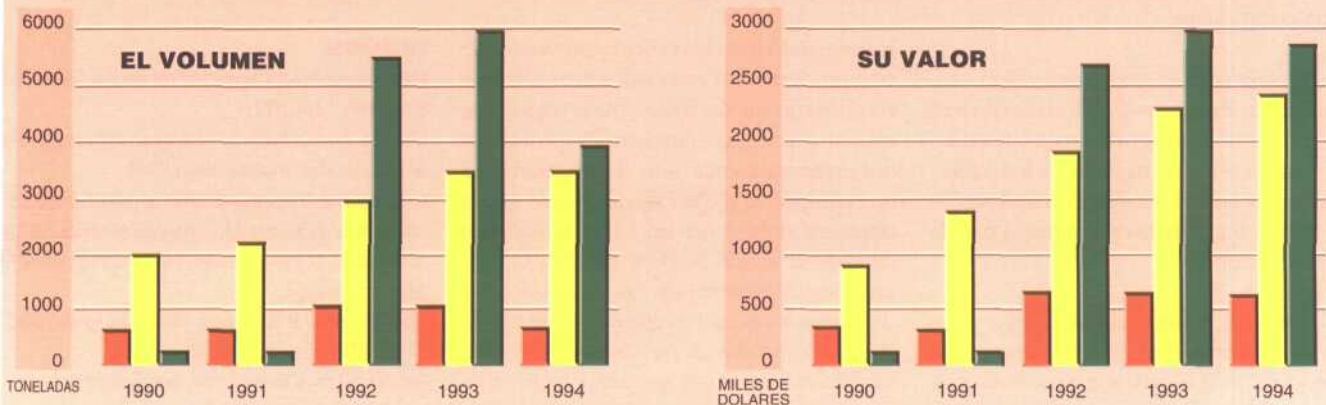
Actualmente, la guayaba mexicana al natural tiene el acceso restringido a los Estados Unidos, por regulaciones fitosanitarias en contra de la mosca mexicana de la fruta. Este país protege celosamente sus cultivos frutícolas, incluyendo la pequeña superficie de guayaba que tienen, por lo que las restricciones son bastante severas. Sin embargo, la cercanía de México pone a nuestro país en ventaja sobre Brasil y Tailandia, así como también la reciente reducción de la producción de guayaba en la Unión Americana. Esto refleja el alto potencial de exportación, una vez que se supere rápida y satisfactoriamente el problema de la mosca mexicana de la fruta.

La perspectiva para los productos procesados no es menos prometedora. Excepto por la guayaba deshidratada, México tiene baja participación entre los países exportadores a los Estados Unidos. Por ejemplo, en la distribución de las importaciones de



En muchas ocasiones, falta información de mercados que motive a generar un valor agregado en los productos agrícolas mediante la industrialización y comercialización en mercados alternos.

La importación de guayaba procesada en Estados Unidos



No obstante los altibajos en la importación de guayaba procesada, los productos elaborados con esta modalidad de la fruta representan un mercado atractivo, pues constituyen una materia prima básica para otras industrias de alimentos. Tan es así que aun cuando el volumen importado disminuyó 30.5 por ciento de 1993 a 1994, su valor sólo decreció en un 4.5 por ciento. Esto significa que su precio unitario se incrementó sustancialmente.



pasta y puré de guayaba, México interviene apenas con el 4 por ciento de las 3 mil 784 toneladas importadas en 1994. Entre Brasil, Sudáfrica y Filipinas se llevan el 79 por ciento de las importaciones totales. Esto puede cambiar; los productores mexicanos tienen posibilidades de desplazar a sus competidores extranjeros y hacer crecer las exportaciones, si es que se aprovecha la cercanía al mercado, el mediano crecimiento que presenta el mismo, y las bondades que ofrece el Tratado de Libre Comercio.

De las importaciones canadienses, México domina con el 81 por ciento, pero cabe aclarar que se incluye en la fracción de frescos, además de las guayabas, a los mangos y mangostanes. Esta importante participación se da gracias a su cercanía y a la exportación libre de arancel con casi nulas restricciones fitosanitarias, lo que otorga una atractividad alta a este tipo de productos. La guayaba y sus distintos procesados son productos prácticamente desconocidos para la mayoría de los canadienses, pero diseñando una estrategia de promoción adecuada se podría penetrar segmentos de mercado representados por los orientales, quienes conocen el producto, y posteriormente en el mercado anglosajón canadiense.

Una ventaja para su comercialización —al igual que en Europa— es el interés creciente por consumir productos más saludables y frescos, así como el impulso de los consumidores por las frutas exóticas novedosas, lo que brinda una buena oportunidad para la guayaba mexicana.

Los mercados, como vemos, existen y sus canales de distribución ya se encuentran establecidos. Lo que debe realizarse es una estrategia efectiva de promoción a la exportación en México, apoyada por un sólido plan de mercadotecnia para que regiones como el sur zacatecano se vean beneficiadas.

La producción

Muchas son las condiciones adversas que padecen las huertas en las regiones productoras del país, entre ellas la del cañón de Juchipila al sur de Zacatecas, donde actualmente se produce el 29 por ciento de la guayaba mexicana.

La entrada del cultivo de la guayaba al Cañón de Juchipila se realizó empíricamente a partir del auge de este frutal en la zona de Calvillo, Aguascalientes. La rápida expansión se debió a la buena adaptación del cultivo a los terrenos, considerados marginales para la agricultura. Los productores aplican ciertas recetas tecnológicas medianamente validadas que han sido producto, sobre todo, de su propia experiencia.

El productor padece también de una reducida capacidad de negociación para enfrentar el mercado, debido a que la mayoría de los productores oferta su producción de manera individual al mejor postor. Además, el bajo promedio de superficie por productor origina que su oferta sea muy reducida, y esto no le permite entrar directamente al sistema de comercialización.

Examinando la cadena cliente-proveedor de este producto, así como de otros seis más en el estado de Zacatecas, observamos que existen numerosas limitantes y problemas que aquejan a cada uno de los eslabones que componen dicha cadena, por lo que la estrategia debe tener un enfoque holístico de todo el sector. Se debe dirigir a la integración y desarrollo de las organizaciones de productores para el aprovechamiento de las oportunidades de mercado y para el desarrollo del sector agropecuario zacatecano. Entre las acciones de aplicación inmediata se debe integrar a los productores en una asociación con fines empresariales, capacitar a los integrantes de esa asociación con

Para el aprovechamiento de las oportunidades de mercado debe darse una integración y desarrollo de las organizaciones de productores.

nuevos enfoques de trabajo basados en calidad y planeación estratégica, y aplicar medidas correctivas a problemas estructurales, entre otras actividades que brinden las condiciones propicias para el desarrollo del sector.

La orientación de la producción nacional de guayaba en sus modalidades fresca y procesada hacia el mercado de Norteamérica debe observarse como una alternativa viable, y evitar así depender totalmente del mercado doméstico. Las oportunidades aquí descritas sirven de base para la evaluación de proyectos agroindustriales o planes de exportación de la guayaba mexicana, que lleven a superar las condiciones adversas que padecen muchas de las huertas en las regiones productoras. La aplicación de estos proyectos a productos agrícolas clave revertiría, finalmente, el balance negativo que ha mostrado nuestra balanza comercial agropecuaria. ●

José Gaitán Gómez es investigador del Centro de Planeación Agropecuaria del Centro de Estudios Estratégicos del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. E-mail: jgaitan@campus.mty.itesm.mx

REFERENCIAS

- USDA. Economic Research Service. *Fruit and Tree Nuts. Situation and Outlook Report*. July, 1993.
- Télez, K.L. *La modernización del sector agropecuario y forestal*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1994.
- Cortés, B.J. et al. "Perspectivas del cultivo del guayabo en la región centro-norte de México ante el TLC". Memorias del taller de investigación regional *El TLC y sus perspectivas sobre el sector agropecuario del centro-norte de México*.
- CIESTAAM, Centro de Investigación y Graduados Agropecuarios, UA y CRUCEN. Documento sin publicar, 1993.
- Consetex. *Estudio de comercialización, diversificación y aprovechamiento de la guayaba*. México, 1992.
- USDA. *US Imports of merchandise CD*. Varios meses y años. Washington, EUA. Canadian Merchandise Trade Statistics 1993. Compact Disc. Varios meses y años.

EN SÍNTESIS

Senadores participan en foro sobre la calidad en la educación



Durante su visita de un día realizada el pasado mes de octubre, los senadores participaron en un foro sobre la calidad de la educación en México, transmitido a través de la Universidad Virtual a los 26 campus del Sistema Tecnológico. Entre los senadores asistentes estuvieron Lucía Carrasco, Ernesto García y Serafín Romero, de Tlaxcala; Enrique Franco, de Aguas-

estuvieron presentes los senadores José Luis Medina (LEC'74), de Nayarit; Rosendo Villarreal (IMA'74), de Coahuila; y Alberto Santos (LAE'64), de Nuevo León.

Los miembros de la comisión coincidieron en señalar que para lograr las metas del Programa Nacional de Educación 1995-2000 se requiere de la participación de todos los agentes involucrados, especialmente maestros y padres de familia. También expresaron su preocupación por mantenerse actualizados a fin de corregir deficiencias y legislar de acuerdo con los avances tecnológicos; para este propósito invitaron a la comunidad a mantenerse en contacto con el Senado.

Integrantes de la Comisión de Educación del Senado de la República, encabezados por su presidente, el sinaloense Gustavo Guerrero Ramos (MIN'75), visitaron las instalaciones del campus

Monterrey, compartieron puntos de vista, y recogieron experiencias de los directivos del Sistema respecto a los retos que actualmente enfrenta la educación nacional.

calientes; Jorge Guadalupe López, de Tamaulipas; Eugenio Ruiz, de Jalisco; Alicia López, de Coahuila; y María Elena Chapa, de Nuevo León. Durante la transmisión también

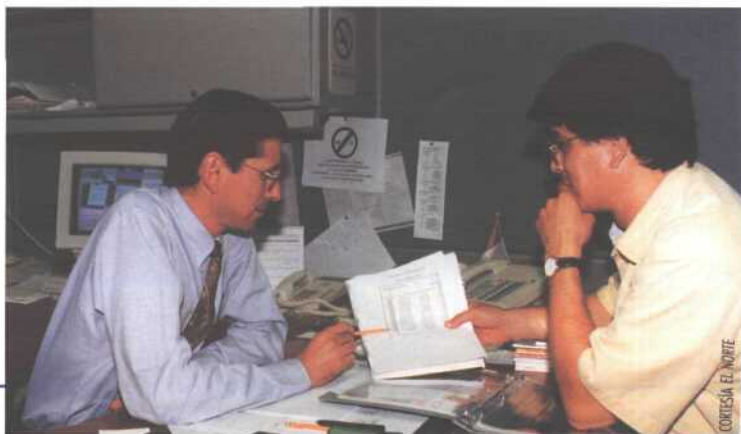
Va el Programa Emprendedor a universidad argentina

El Programa Emprendedor del Sistema firmó un convenio con la Universidad de Congreso, en Mendoza, Argentina, para transferir su modelo educativo. Se pretende lograr un efecto multiplicador mediante la enseñanza de la cultura emprendedora en la región, fomentando el autoempleo y la generación de fuentes de trabajo. Con este acuerdo, la Universidad de Mendoza, Argentina, se une a las seis universidades latinoamericanas que han adoptado el modelo educativo del Programa Emprendedor del ITESM.

Realizan estudio para reformar federalismo

Investigadores del Centro de Estudios Estratégicos presentaron las conclusiones preliminares de un estudio sobre federalismo, que el Gobierno del Estado de Nuevo León solicitó al Tecnológico de Monterrey, con el fin de ser contemplado dentro de los proyectos del nuevo federalismo.

Los resultados de la investigación arrojaron la necesidad de modificar la fórmula de cálculo de participaciones federales para los Estados; la resignación a la Federación de la función redistributiva; la absorción de la deuda o reparto de participaciones conforme a lo que aporta Nuevo León cada año; y la implantación de fórmulas regionales de reparto de participaciones.



EN SÍNTESIS

Diseñan la Visión de Monterrey para el año 2020

En el marco de los festejos de Monterrey 400, el Tecnológico de Monterrey presentó la Visión de Monterrey 2020, a través de un documento que el Centro de Estudios Estratégicos elaboró con las aportaciones de 500 líderes que participaron



en sesiones de consulta y encuestas de opinión.

Con el apoyo de Cervecería Cuauhtémoc, Grupo Cemex y el Centro de Productividad de Monterrey, la investigación realizada por el Tecnológico arrojó la necesidad de contar con un sistema educativo que respalde la visión de un Monterrey líder en la industria y los servicios de alta tecnología.

A lo largo de nueve meses se realizaron 25 reuniones con los representantes de todos los sectores de la población regiomontana, y se obtuvieron 17 líneas estratégicas, entre las que destacan las siguientes: un sistema educativo de vanguardia,

una cultura de calidad y productividad de clase mundial, una mayor fuerza en la base tecnológica empresarial, una cultura empresarial moderna y dinámica, una infraestructura de comunicaciones de primer mundo, una infraestructura legal que propicie y proteja el desarrollo, una sociedad participativa y crítica, una cultura definida y apegada a los valores del regiomontano, un desarrollo urbano de la sociedad que propicie el desarrollo integral de sus habitantes, un medio ambiente físico que satisfaga las necesidades de los regiomontanos, una mayor participación y liderazgo a nivel nacional, y unos servicios financieros de clase mundial.

Darán capacitación a Secretarías de Gobierno del Estado de México

El Campus Toluca, a través de su Centro Integral para la Competitividad Empresarial, estableció un convenio con la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de México, para impartir seis diplomados a 120 profesores de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social. Se persigue con ello incrementar la productividad y la eficiencia en los niveles directivos de las organizaciones educativas del Estado de México.

Inicia II Congreso de Calidad Académica

Buscando mantener sus niveles de excelencia y calidad, el Tecnológico de Monterrey inauguró el II Congreso de Calidad Académica el pasado 30 de septiembre. El propósito de este evento es dar continuidad a los proyectos iniciados durante el Primer Congreso realizado en 1995, y conocer las propuestas de catedráticos, personal de asuntos estudiantiles, personal administrativo y planta física, que contribuyan a la implantación de la nueva misión definida para el año 2005.

Los proyectos que desarrollará el personal académico

tomarán en cuenta tanto la exigencia académica como el desarrollo de habilidades, actitudes y valores en los alumnos; en el caso del personal de apoyo se buscará determinar los valores que deben regir a cada área donde laboran los participantes.

La realización del II Congreso contempla sesiones de trabajo para determinar los proyectos que se llevarán a cabo durante 1997. Las propuestas que surjan en el intercambio de ideas de las sesiones serán entregadas por cada área departamental a la Vicerrectoría Académica del Sistema.

Para este II Congreso, los resultados de todos los campus se enviarán vía Internet; a través de este mismo medio, los maestros participarán en los grupos de discusión para intercambiar opiniones sobre de los proyectos establecidos en el Congreso del año pasado.

La información sobre antecedentes, procesos de operación y los proyectos sugeridos en el I Congreso, así como la página de los grupos de discusión pueden localizarse en la página de World Wide Web a través de la cuenta: <http://dpyd.mty.itesm.mx/calidad/>.



Becas para HOLANDA

Profesionistas de nacionalidad mexicana, con edad máxima de 40 años en el caso de hombres y de 45 en mujeres, pueden cursar estudios de posgrado en diversas especialidades gracias al Programa Holandés de Becas para la Cooperación al Desarrollo (Netherlands Fellowships Programme, NFP).

Los beneficios que incluyen estas becas son colegiatura, gastos de estancia y seguro médico; en caso de que los estudios tengan una duración igual o mayor a tres meses, también cubren los gastos de viaje.

Los solicitantes deben entregar la documentación correspondiente 30 días antes de la fecha límite señalada en el curso de su elección, en la Secretaría de Relaciones Exteriores de la Ciudad de México, D.F.; y con 45 días de anterioridad, si se entrega en las delegaciones foráneas de la misma Secretaría.

Para mayores informes, los interesados pueden dirigirse a las oficinas de la Secretaría de Relaciones Exteriores, ubicadas en Hornero 213 planta baja

esquina con Taine, en Polanco, México, D.F., o llamar sin costo al 91800-70-364, y al teléfono (5) 255-0988 extensiones 2006 y 2013. También pueden comunicarse a la Embajada de Países Bajos, con dirección en Montes Urales Sur 635, México, D.F., o marcar sus teléfonos (5) 202-8453 y (5) 202-6148.

Las becas del NFP se ofrecen para diversos cursos que se imparten en las siguientes instituciones:

- International Institute for Aerospace Survey and Earth Sciences (ITC)
- International Institute for Infraestructural, Hydraulic and Environmental Engineering (IHE)
- Institute for Social Studies (ISS)
- Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS)
- RVB Maastricht School of Management (RVB/MSM)
- Radio Netherlands Training Centre (RNTC)
- Graphic Media Design Centre (GMDC)
- Wageningen Agricultural University (WAU)
- International Institute for Land Reclamation and Improvement (ALLURE)
- IPCD; Dairy Training Centre, Friesland (DICF)
- IPCD; Barnerverld College (BC)
- Larenstein International Agricultural College (LIAC)
- Royal Tropical Institute (KUT)
- International Maritime Transport Centre (IMTA)

Promueven estudios en Ciencias Sociales

El Instituto Internacional de Educación ofrece el "Programa Regional de Becas de Posgrado en las Ciencias Sociales", patrocinado por las Fundaciones MacArthur-Ford-Hewlett. Mediante este programa se ofrecen becas complementarias a ciudadanos mexicanos y centroamericanos para realizar estudios de maestría y doctorado en las Ciencias Sociales, fuera de su país de origen. Estas becas no incluyen matrícula ni colegiatura.

Las áreas de estudio que abarca este programa son Sociología, Historia, Ciencia Política, Antropología, Derecho, Economía y Geografía. Dentro de estas disciplinas, los temas prioritarios son las Relaciones Internacionales, el Gobierno y la Democracia, el Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, el Desarrollo Económico y Comunitario, los Derechos Humanos, el Desarrollo Urbano y Rural, y la Salud Reproductiva y Sexual.

En términos generales, estas becas cubren seguro médico y parte de la manutención del becario y su familia, durante un máximo de dos años; no pueden solicitarse si el interesado ya ha iniciado su programa de estudios.

La fecha límite de entrega de solicitudes es el 14 de marzo de 1997, para iniciar los estudios en septiembre del mismo año. Se puede acudir al Centro de Información al Programa Regional de Becas de Posgrado en las Ciencias Sociales, Institute of International Education, ubicado en Londres 16, 2o. piso, Colonia Juárez, México, D.F., teléfonos (525)703-0167 y (525) 211-0042, extensiones 3510 y 4511, y telefax (525)535-5597.
E-mail: iie@profmexis.sar.net

Información proporcionada por Dahlia Beristain Gil (LCC'94)
Estudios de Posgrado en el Extranjero
Centro de Información y Servicio
Departamento de Programas Internacionales
ITESM, Campus Monterrey
Teléfono: (8) 328-4118 Fax: (8) 359-1000
E-mail: dberista@campus.mty.itesm.mx

Siete razones para ser emprendedor y cinco para pensarlo dos veces

POR MARTHA ARGELIA MARTÍNEZ (LCC'94)

Es posible pensar en los emprendedores como unos cuantos afortunados con la visión y el coraje suficientes para tomar riesgos calculados. Pueden ser vistos también como un tipo diferente de personas que aprenden a usar el cambio, la incertidumbre y el caos para crear empresas exitosas.

A pesar de esta imagen elitista, nunca como ahora se tiene la oportunidad y hasta la obligación de entrar a los terrenos del autoempleo y convertirse en emprendedor.

Pueden existir múltiples razones para que una persona quiera o deba convertirse en emprendedora; particularmente, son siete las razones que permiten afirmar que éste es el momento de hacer negocios por cuenta propia.

1. Transformación de la economía mundial. Decir que la economía actual se está transformando es como decir que todo lo que sube tiene que bajar. Más bien es la profundidad de estos cambios y su efecto en las estructuras laborales los que los hace importantes.

Gary Benson, director del Programa de Desarrollo de Emprendedores en la Universidad de Wisconsin-Whitewater, explica que en los últimos tiempos se ha reconocido la incapacidad de las grandes corporaciones para ofrecer empleo bien remunerado. La reingeniería de procesos, la producción flexible, la disminución de costos y el uso de alta tecnología no solamente han causado una gran cantidad de despidos, sino que los nuevos empleos creados se caracterizan por ofrecer bajos salarios y ser temporales o de medio tiempo.

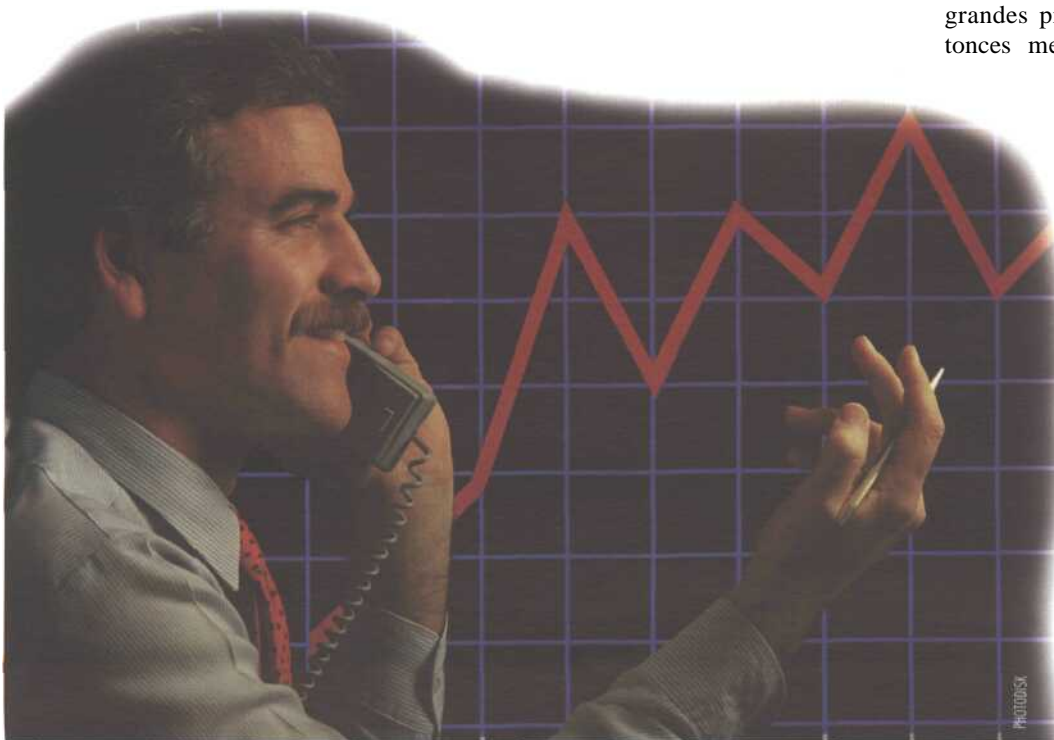
"Durante los últimos 15 años, las grandes corporaciones han eliminado millones de empleos en los Estados Unidos. Sin embargo, se han generado más empleos de los que se han perdido; casi todos los han creado pequeñas y medianas empresas de emprendedores, y no grandes corporaciones", afirma Benson.

La crisis desatada en México ha creado una situación similar. Esto lo atestigua Enrique Gómez Junco, fundador y director de Censol, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de sistemas para el aprovechamiento de la energía solar. En 1988, un año después de haber obtenido su título profesional, Gómez Junco inició esta empresa, en medio de aguda crisis económica.

"Desde que me gradué empezaron los grandes problemas de desempleo; entonces me quedó muy claro que las grandes empresas no nos pueden dar trabajo a todos, y si quienes tenemos acceso a la educación no nos encargamos de crear empleos, nadie más lo va a hacer", enfatiza Gómez Junco.

Cada despido y cada departamento cerrado constituye una oportunidad para un emprendedor.

2. Extinción de la seguridad laboral. Ligado con el punto anterior está el hecho de que ser bueno en un trabajo no significa necesariamente que se pueda encontrar y/o mantener un lugar como empleado dentro de una organización.



De acuerdo con un artículo de la revista *Tokyo Business Today*, ni siquiera las empresas japonesas, basadas en la lealtad y en fuertes relaciones interpersonales, pueden darse el lujo de asegurar a sus trabajadores empleos de por vida.

George Newman, economista y director de *The Conference Board's of Information Management Center*, afirma que en Estados Unidos, a pesar de los bajos índices de desempleo global, existe una gran cantidad de personas que cambia de un trabajo a otro, y en la mayoría de los casos no lo hace por su voluntad. Aunque parezca paradójico, aceptar un empleo tiene las mismas probabilidades de reajuste que las que tendría un emprendedor de fracasar en su negocio.

3. Inestabilidad de la economía mexicana. Es difícil pensar que la crisis mexicana pueda ser un incentivo para que alguien decida crear su propio negocio. Sin embargo, son precisamente los emprendedores quienes tienen en sus manos la estabilización del país.

Así lo cree Gómez Junco, quien ve las pequeñas y medianas empresas desarrolladas por los emprendedores como una



▲ Para Enrique Gómez Junco, fundador y director de Censol, las pequeñas y medianas empresas desarrolladas por los emprendedores representan una fuente de estabilización de la economía.

fuerza de estabilización de la economía. También Gary Benson apoya esta idea, y afirma que una de las grandes razones de las crisis cíclicas de nuestro país es la concentración de grandes capitales en unas cuantas manos.

"Para que un sistema económico pueda estabilizarse requiere de una clase media muy fuerte que pueda ser una gran consumidora", agrega Benson, "y esto sólo es posible a través del desarrollo de una gran cantidad de emprendedores".

4. Mercado cambiante. La principal ventaja que tienen las empresas pequeñas y medianas frente a las grandes corporaciones transnacionales es la flexibilidad. Los enormes monstruos corporativos no pueden responder con rapidez y flexibilidad debido a las necesidades cambiantes y hasta caprichosas de los consumidores. Éste es, según Benson, el escenario ideal para un emprendedor, que se caracteriza por estar alerta a los movimientos del mercado y detecta oportunidades que nadie más logra ver.

5. Facilidades tecnológicas y globalización. Nunca como ahora ha sido tan fácil que los emprendedores puedan ofrecer sus productos y servicios a mercados extranjeros. Telecomunicaciones, Internet, fax y teléfono permiten extender las relaciones de negocios más allá de las fronteras. "A esta situación", dice Benson, "hay que agregar el hecho de los múltiples organismos que existen en casi todos los países para promover las exportaciones, así como los mecanismos para estrechar la relación con hombres de negocios de otros países, en especial las misiones comerciales".

La combinación de un módem y la flexibilidad de una empresa pequeña o mediana abren al emprendedor a un mundo ilimitado de oportunidades de negocios a nivel mundial.

6. Tendencia a crear alianzas estratégicas. Las transformaciones en el sistema económico ha llevado a las empresas a entablar relaciones ganar-ganar con sus "rivales". La competencia exce-



▲ Según Gary Benson, director del Programa del Desarrollo de Emprendedores en la Universidad de Wisconsin-Whitewater, un emprendedor se caracteriza por aprovechar oportunidades que nadie más puede ver.

siva ha traído la conciencia de que para sobrevivir es necesaria la cooperación. Esto implica grandes oportunidades para los emprendedores que puedan aportar ideas y productos innovadores.

Gómez Junco recomienda a los emprendedores buscar alianzas con empresas o individuos que no sólo puedan aportar capital, sino que ofrezcan un valor agregado de conocimiento, experiencia o mercados. "Por ejemplo, si alguien tiene una innovadora tecla para los teléfonos, y Edison fabrica teléfonos, pues entonces hay que venderle la idea e invitarlo como socio para obtener su respaldo y garantizar las ventas del producto".

Lo importante es buscar el capital y las alianzas de manera inteligente para obtener ventajas estratégicas.

7. Auge de la educación para emprendedores. Cada vez más universidades en todo el mundo tienen programas diseñados para guiar a las personas en el camino emprendedor. Gary Benson explica que si bien no se puede tomar a cualquier persona y convertirla en emprendedor, la educación juega un papel primordial en proveer herramientas necesarias para lograr el éxito.

Como uno de los primeros alumnos del Programa Emprendedor en el Tecnológico de Monterrey, Gómez Junco recalca la importancia de la educación para

Para ser emprendedor hay que poseer ciertas características fundamentales: espíritu de innovación, creatividad, persistencia, disposición al trabajo duro y, sobre todo, intuición.

Ser emprendedor no es fácil. El riesgo de fracasar y la dificultad para encontrar el capital de inversión son algunos factores que obligan a pensarlo dos veces.

sembrar la semilla emprendedora dentro de los jóvenes y mostrarles que sí pueden fundar empresas exitosas.

El riesgo de ser emprendedor

Las razones expuestas indican que no existe un momento más propicio que éste para la acción emprendedora. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que crear una compañía no es sencillo, y que existen factores psicológicos, culturales y económicos en los que hay que pensar dos veces antes de entrar al mundo del autoempleo.

1. No cualquiera puede ser emprendedor.

Para ser emprendedor hay que poseer ciertas características fundamentales: espíritu de innovación, creatividad, persistencia, disposición al trabajo duro y, sobre todo, intuición. Es precisamente la intuición la que permite encontrar oportunidades de negocios en donde otros no han podido.

Gómez Junco explica que no es posible mantener una actitud pasiva, esperando que sean agentes externos los que resuelvan los problemas. Ser emprendedor implica estar dispuesto a tomar decisiones y aceptar las consecuencias de éstas.

2. El fracaso es una amenaza permanente.

El emprendedor tiene que enfrentarse prácticamente a diario al temor de que sus decisiones puedan significar la desaparición de la empresa. Este miedo no es negociable y no se acaba con el tiempo; quien empieza un

negocio debe estar dispuesto a pagar este precio. "El temor al fracaso siempre existe. Aunque mi empresa Censol lleva ocho años trabajando, todavía no puedo decir que el fracaso no vaya a llegar. De hecho, el fracaso se asoma varias veces al año y es algo que fortalece y debilita al mismo tiempo", explica Gómez Junco.

3. Encontrar el capital necesario puede ser muy difícil.

Uno de los principales problemas para el emprendedor mexicano, afirma Gary Benson, es la falta de acceso a capital. No existen suficientes organismos ni personas que quieran invertir; los bancos tampoco son una opción, porque sólo prestan dinero, no lo invierten.

4. Un negocio propio no es el lugar más seguro para aprender.

Aun y cuando por fuerza el proceso de convertirse en un emprendedor implica aprendizaje, cada uno de los errores que se cometen puede costar muy caro. Gómez Junco considera que vale la pena trabajar en una compañía ajena para adquirir la experiencia de lo que es ser empleado. Como líder y emprendedor es importante poder comprender y guiar a la gente con la que se trabaja.

5. El éxito como emprendedor puede no ser lo que se espera.

Quienquiera que vea el desarrollo de nuevas empresas como una forma rápida de hacerse rico probablemente está buscando en el lugar equivocado. Benson puntualiza que la mayoría de los negocios tardan de 5 a 7 años para consolidarse y aumentar sus ganancias.

Pero el problema del éxito es mucho más profundo que la simple obligación de esperar por los resultados. Es un error definir el éxito de un emprendedor en términos de dinero; para Benson son emprendedores exitosos quienes logran hacer lo que desean, simplemente porque así lo quieren.

Aún tomando en cuenta los factores que favorecen la acción y el éxito de los emprendedores, no es sencillo decidirse a crear una nueva compañía... pero tampoco lo es ser un empleado. El trabajo ha dejado de ser un simple medio de vida; se busca también que sea una fuente de satisfacción y superación personal, y contribuya al crecimiento y desarrollo de México. Altos estándares quizá sólo puedan cumplirse si se está dispuesto a correr el riesgo de ser emprendedor. ●






Tienes que aprender a manejar tus emociones.

Hay consejos que debes tomar...

"Los he oído durante toda mi vida y me han ayudado a elegir siempre lo mejor..." Nuevo Jetta '97.

 Además cuentas con todo nuestro Respaldo Volkswagen.



NUEVO
Jetta



Energía eléctrica

Una futura inversión redituable

Oscar Sansores (IME'94)

El incremento en la demanda de energía eléctrica será enorme en los próximos años; así también los capitales para lograrlo, tanto en México como a nivel mundial. En el país, la iniciativa privada comienza a participar en la generación de electricidad, una industria que augura buenos dividendos.

Hoy en día la electricidad puede regresar los pedazos de pastel que se ha llevado y tornarse en una fuente casi inagotable de ganancias para la iniciativa privada. Esto es posible gracias a que desde hace cuatro años México ha preparado la receta para que los empresarios inviertan y recuperen su capital, con pocos riesgos de quemar inversiones y muchas posibilidades de inflar utilidades.

En 1994, dos años después de que el Congreso de la Unión aprobó los cambios a la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, la Comisión Federal de Electricidad dio a conocer que México invertiría 32 mil 700 millones de dólares en los siguientes ocho años, para cubrir la demanda de electricidad en el país. De esta cantidad, el gobierno contempla que los particulares, tanto nacionales como extranjeros, inviertan

poco más del 38 por ciento, para generar, transmitir, importar y exportar energía eléctrica; todo, menos comercializarla públicamente.

Aunque las razones para abrir este mercado sean poco claras, y sin buscar comprender la coherencia en las declaraciones oficiales, sencillamente el negocio de la electricidad es como un pastel cada vez más grande y, a cada mordida, más sabroso.

Ingredientes actuales

Para comprender la receta primero hay que conocer los ingredientes:

Al llamado Sistema Eléctrico Nacional (SEN) lo componen las instalaciones destinadas a la generación, transmisión,



transformación, subtransmisión, distribución y venta de energía eléctrica de servicio público en toda la República Mexicana, estén o no interconectadas. La generación abarca 146 centrales con un total de 508 unidades, que ofrecen 34 millones 470 mil 41 megavatios. La transmisión en líneas a 400 y 230 kilovoltios se extiende por 29 mil 618 kilómetros; es decir, las tres cuartas partes del perímetro de la Tierra.

Con estas instalaciones no hay problemas para entregar la energía que actualmente demandan los mexicanos, salvo a aquellos que no están conectados a la red de distribución por encontrarse en lugares muy apartados de las instalaciones de la CFE. Éste es el caso de los habitantes de Altamirano, en la selva lacandona, en donde el 75 por ciento de los hogares carecía de electricidad en 1994.

Como puede verse, la demanda energética está prácticamente satisfecha. La oportunidad que surge, pues, es futura: modernizar al SEN desde hoy y hasta el 2005 (privatizar la CFE se antoja más que difícil, por lo menos en este momento). Por lo pronto, la iniciativa privada participará, muy probablemente, en unos 25 proyectos de gran envergadura para ofrecer cerca de 10 mil megavatios en los siguientes ocho años. Las únicas condiciones que los inversionistas requerirán, como en todo negocio, serán la certidumbre y la rentabilidad, y sin duda el gobierno hará lo que sea necesario para garantizar estos dos elementos. El país no tiene vuelta de hoja: o le echa más harina al pastel o algunos se quedan sin rebanada y se retrasa el desarrollo.

Tras la ración...

Uno de los 25 proyectos en los que la iniciativa privada está incursionando para la generación de energía eléctrica es la planta propiedad de la empresa Enertek, en Altamira, Tamaulipas. Su director general, Luis Young Gil (IQA'76), afirma que esta planta —una coinversión con Central and South West por 80 millones de dólares— destinará su vapor a plantas de Petrocel y Temex, ambas propiedad de la empresa Apek, que a su vez pertenece al regiomontano Grupo Alfa. Young explica que en Altamira se generarán 120 megavatios en su primera fase; de éstos, la CFE venderá el 40 por ciento a empresas como Pectén, Indelpro, Hércules y Linde; Enertek, por su parte, lo hará a Petrocel y Temex. El restante 60 por ciento lo consumirá Akra y sus empresas en Monterrey como Nylon de México, Fibras Químicas y Univex. Para llevar la energía de Altamira a Monterrey, Young explica que se tiene un contrato con la CFE para usar las líneas de transmisión.

Pero esto es sólo el comienzo. Hacia finales del año 2000 la planta producirá 400 megavatios. Young Gil agrega que Altamira no es el único proyecto que se tiene, sino que actualmente estudian posibilidades de plantas para otras áreas del país como Coatzacoalcos y Monterrey.

En los proyectos como el de Altamira, Young indica que los empresarios del sector se inclinarán por cogenerarla. Este sistema productor de energía eléctrica y térmica —comúnmente vapor— ofrece mayor rendimiento en su proceso productivo, añade el también directivo de Petrocel. La



▲ Luis Young Gil, director general de Enertek.

cogeneración contrasta con el autoabastecimiento y el productor independiente, formatos que la legislación mexicana contempla, pero que al desperdiciar el vapor reducen su rendimiento energético.

¿Por qué más raciones?

De acuerdo con Jesús Reyes Heróles, secretario de Energía, lo que se busca al cambiar la participación en el sector eléctrico es fortalecerlo para que éste contribuya al desarrollo del país. En realidad, las razones para este giro son un poco menos demagógicas. Por un lado, el sistema neoliberal implantado en el sexenio anterior creyó en un libre sector energético; por el otro, la liquidez del gobierno posiblemente no dé para invertir 3 mil 200 millones de dólares anuales solamente en este rubro. Esta última causa conduce a la más poderosa de las razones: el World Bank presiona a



◀ México debe prever tendencias energéticas futuras para asegurar su desarrollo.

Por el ahorro se empieza

El Tecnológico de Monterrey ha demostrado con e ejemplo cómo ahorrar energía. En los veranos anteriores realizó estudios profundos en el comportamiento de su consumo eléctrico. Como todo programa dispuesto a mejorar un proceso, primero se dio a la tarea de conocerlo.

Para ello estableció puntos de medición en 20 subestaciones distribuidas por el Campus Monterrey: los puntos de medición envían los consumos de potencia real y reactiva a través de cables telefónicos a una computadora que los almacena y analiza; de ahí se



▲ Centro Estudiantil, Campus Monterrey.

revisan tendencias y se concluyen mejoras al sistema eléctrico. Este proyecto, que formó parte de las numerosas escuelas de verano del Campus, mereció un Premio Nacional de Ahorro de Energía que el presidente Ernesto Zedillo entregó a directivos del Instituto.

Aunque el ahorro es tan sólo una minúscula parte del negocio dentro del sector energético, bien vale la pena seguir el ejemplo del Tecnológico para hacer más eficiente el consumo.

países en desarrollo para que abran el sector eléctrico a la industria privada.

Según Michael T. Burr, editor sénior de Independent Energy, desde principios de esta década la institución financiera mundial cuenta con una política de "recortar el apoyo a gobiernos que no han demostrado un compromiso para abrir sus mercados (de energía eléctrica) a la participación del sector privado". Dicha filosofía dejó sin préstamos a Bangladesh en 1993, agrega Burr, por no cambiar su política energética. Más recientemente a Vietnam le condicionaron apoyos a cambio de un compromiso de proyecto para cambiar sus leyes, estilo *fast track*.

Esta política del World Bank comenzó a principios de los noventa, fecha que concuerda con los cambios legislativos en México en 1992. Así, por las razones que fueron, México inició en ese año las reformas a la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica. Estos cambios han abierto las puertas a los particulares a la generación de energía y, afortunadamente, hay mejoras a estas leyes desde entonces.

Uno de los cambios trascendentes ha sido la creación de la Comisión Reguladora de Energía (CRE), el 4 de octubre de 1993, con la misión de armonizar los intereses de los sectores; se refiere a los generadores, los transmisores, los distribuidores y los consumidores de energía eléctrica. Al principio fue un órgano consultor, pero el 31 de octubre de 1995 adquirió autonomía técnica y administrativa; ahora es el que otorga los permisos de generación al sector privado. Gracias a la creación de la CRE, la Comisión Federal de Electricidad no será juez y parte en las disputas con la iniciativa privada a la hora de hacer negocios u otorgar concesiones.

Un elemento incierto en el ciclo energético había sido el combustible que daría vida a las plantas, por ello en 1995 el gobierno liberó el gas natural, regulado también por la CRE. Así pues, con miras a apoyar la inversión privada, se liberaron todos los negocios relacionados con el gas natural, excepto su extracción. Antes, se abrieron los negocios de la energía eléctrica

desde su generación, no así su distribución. En suma, el gobierno ha de controlar el inicio y el final del ciclo energético; PEMEX, el principio; y la CFE, el final.

La tendencia mexicana de utilizar el gas como combustible es coherente con el resto del mundo. De acuerdo con el Departamento Energía de Estados Unidos, el mundo invertirá 1,500,000 millones de dólares en generación de energía los próximos 15 años. Del monto total, el 21 por ciento se enfocará a la utilización del gas natural; el 20 por ciento irá a termoeléctricas de carbón; el 16 por ciento a hidroeléctricas y fuentes renovables; y el restante 43 por ciento, sin especificar cuánto a cada rubro, se destinará a plantas de combustóleo y, sobre todo, a la generación nuclear. Al final de esos 15 años, el combustible preferido será el carbón, seguido muy de cerca por el gas natural. La tendencia indica que poco a poco el gas hará a un lado al sólido. Las plantas nucleares, por su lado, tendrán auge en China, este y sur de Asia, y los Nuevos Estados Independientes.

Es hora de cocinar

La generación de energía eléctrica es uno de los grandes negocios a futuro en México, especialmente si se modernizan las leyes mexicanas. Los dos cambios importantes que faltan para hacer del sector energético un verdadero impulsor de desarrollo es liberar la explotación de gas natural, por un lado, y comercializar la electricidad de un modo directo al público, por otro. El primer caso quizá debe acompañarse con la posible privatización de otra de las divisiones de PEMEX (exploración y explotación); en el segundo, lo más conveniente es fraccionar la CFE y convertirla en medianas compañías regionales. En Inglaterra, hace cinco años se privatizó la comercialización de la electricidad; de entonces a esta fecha las tarifas han disminuido en un 14 por ciento en promedio.

Para la privatización de la Comisión Federal de Electricidad faltan algunos años... quizá muchos. Pero aun con esto el negocio energético tiene los ingredientes reunidos, el horno prendido —y con gas natural—, y los platos puestos sobre la mesa. ●



Centro de Sistemas de Conocimiento

Administración del
aprendizaje organizacional



Administración del
capital intelectual



Administración de la
agregación de valor

para empresas de clase mundial



ITESM

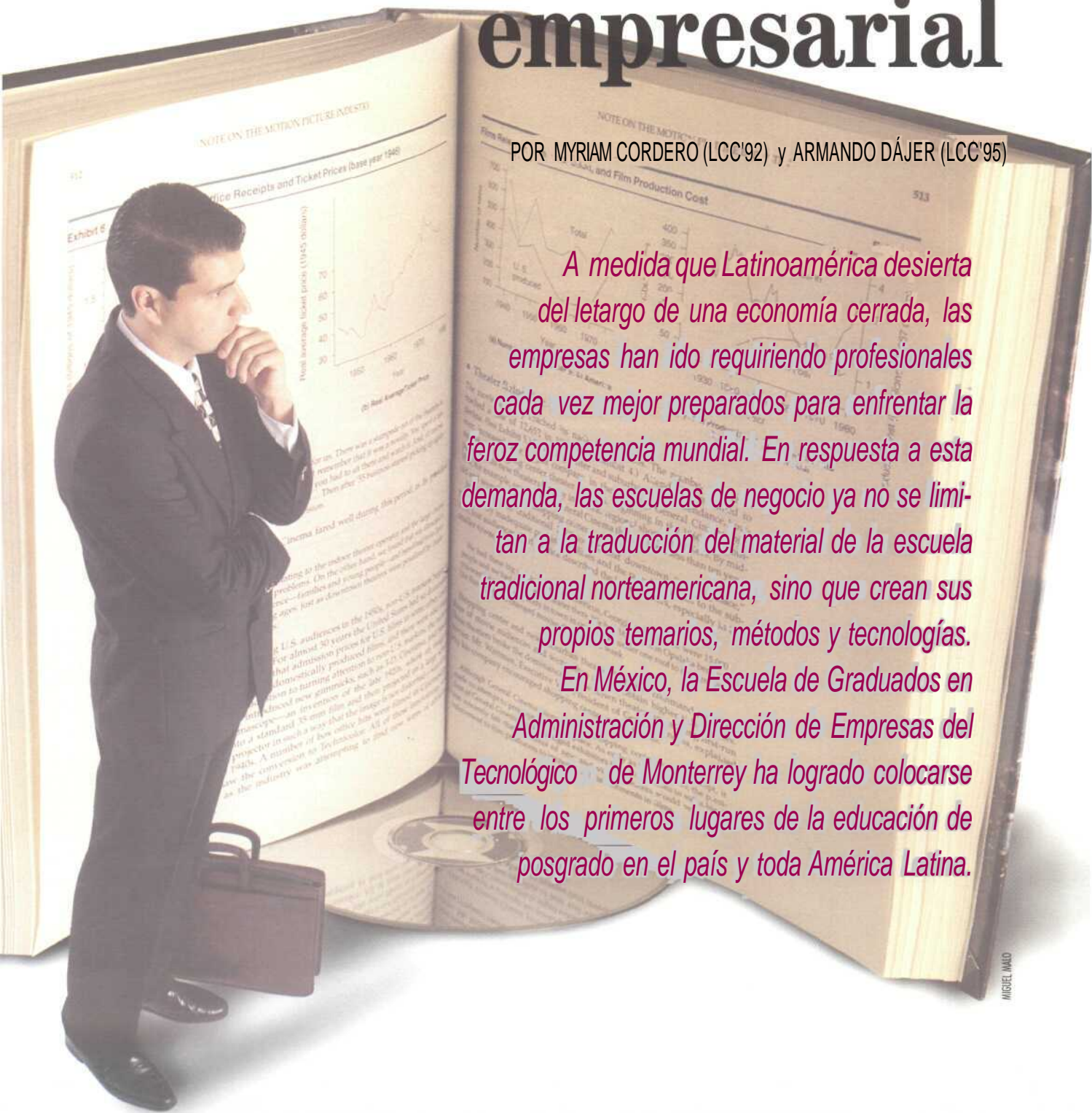
Campus Monterrey

E. Garza Sada 2501 Sur. C.P. 64849,
Monterrey, N.L., México
Tel: (8) 328-40-49, (8) 328-42-07, Fax: (8) 359-15-38
Internet: csc@aztlan.mty.itesm.mx

Escuela de Negocios Desarrollo del talento empresarial

POR MYRIAM CORDERO (LCC'92) y ARMANDO DÁJER (LCC'95)

A medida que Latinoamérica desierta del letargo de una economía cerrada, las empresas han ido requiriendo profesionales cada vez mejor preparados para enfrentar la feroz competencia mundial. En respuesta a esta demanda, las escuelas de negocio ya no se limitan a la traducción del material de la escuela tradicional norteamericana, sino que crean sus propios temarios, métodos y tecnologías. En México, la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Tecnológico de Monterrey ha logrado colocarse entre los primeros lugares de la educación de posgrado en el país y toda América Latina.



El juego de la oferta y la demanda no es excluyente en el rubro de la educación; esto lo demuestra la creciente importancia de las escuelas de negocios latinoamericanas. En materia educativa, específicamente en estudios de posgrado, existía hasta hace algunos años una marcada diferencia entre lo que impartían las universidades de Europa y Estados Unidos y lo que ofrecían las universidades mexicanas. Esta brecha se está cerrando.

En la actualidad, la oferta de las escuelas de negocios en México se ha vuelto más atractiva para los gerentes y ejecutivos que requieren de conocimientos administrativos y económicos. Sin necesidad de trasladarse al extranjero, pueden escoger entre una mayor cantidad de cursos, con la plena seguridad de que adquirirán una preparación a la altura de la que imparte cualquiera otra universidad reconocida a nivel internacional.

A lo largo de 30 años, el Tecnológico de Monterrey ha ofrecido estudios de posgrado en Administración dirigidos a ejecutivos que buscan una mejor preparación para desempeñarse con éxito en el mundo de los negocios. Ahora, a través de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE), el Instituto fortalece su posición y atiende las necesidades de desarrollo de la comunidad empresarial en México y Latinoamérica, en un mundo globalizado.

Con la implantación de programas, cursos, diplomados, maestrías y doctorado que la



▲ La búsqueda de una mayor competitividad internacional es una de las razones más comunes por las que hoy en día recurren las empresas a los cursos de extensión.

EGADE ha hecho, prácticamente cubre casi todas las demandas del mercado de los ejecutivos. "Nuestros programas responden a las necesidades que hemos detectado en tres nichos de mercado: el primero tiene que ver con los profesionistas jóvenes que requieren de conocimientos administrativos y de dirección de empresas para ocupar puestos gerenciales, así como los ejecutivos con experiencia que desean actualizar y desarrollar sus conocimientos en materia administrativa y económica; el segundo incluye a los directivos de empresa que solicitan programas particulares adecuados a sus necesidades empresariales, pero sin el formalismo de un curso académico; y el tercero implica la formación del profesorado de las escuelas de negocios,

es decir, a los doctores que se especializan en docencia e investigación", explica Jaime Alonso Gómez Aguirre (IIS'77), director de la EGADE.

La creciente demanda de los programas de maestría, evidente en el número de matriculados en sus cursos, revela la importancia que esta escuela de negocios ha tomado en nuestros días. "A principios de los ochenta teníamos una maestría relativamente pequeña, que llegaba casi a 600 alumnos; de manera repentina nos vimos con mil 200 alumnos en Monterrey y casi 4 mil en todo el Sistema", comenta Gómez Aguirre.

En opinión de Javier Morales García (IMA'75), director de la Escuela de Graduados en Administración del campus Ciudad de México, el término de "facultad" en México es ya de primer nivel. "Nuestros profesores, educados en las mejores universidades de Europa y Estados Unidos, le dan al Instituto el sello de prestigio y renombre internacional".

En el amplio y diversificado mundo de las escuelas de negocios un ejecutivo puede encontrar en ellas desde un curso establecido con adecuaciones particulares para una empresa hasta metodologías generalizadas reconocidas por los expertos, que muestran la forma adecuada de hacer negocios internacionalmente.

Femsa, Avon Products, Petróleos Mexicanos, Cemex México, Procter & Gamble,



▲ Las escuelas de negocios ofrecen al ejecutivo desde un curso establecido con adecuaciones para una empresa, hasta metodologías generalizadas reconocidas por los expertos.

Palmolive, Chrysler y Ford, entre otras, son algunas de las empresas que en México han adoptado la estrategia de enviar a sus ejecutivos a estudiar a la EGADE del Tecnológico de Monterrey. "En nuestro país, cuando el gerente ya está en la práctica y empieza a notar que tiene deficiencias en el manejo de conceptos, desarrollo y utilización de técnicas administrativas, es él mismo quien solicita a la empresa que lo apoye", indica Morales García.

Lo que demanda el mercado

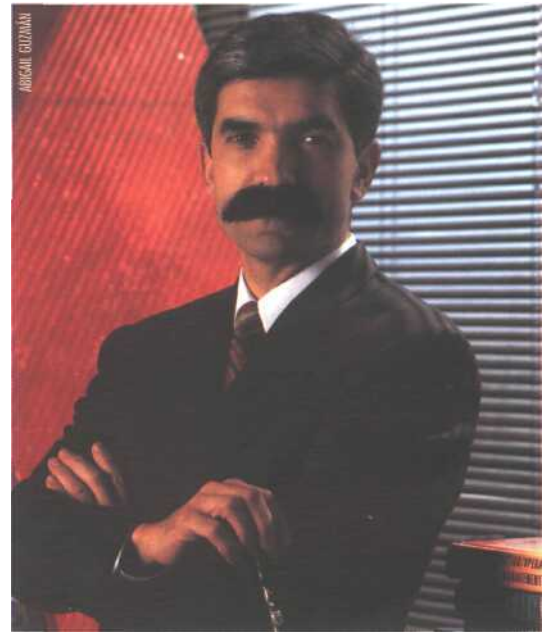
No sólo el incremento en el número de matriculados, sino la demanda en las áreas específicas en los programas de las escuelas de negocios reflejan las necesidades de los ejecutivos mexicanos por tener algún tipo de contacto con estas organizaciones educativas.

"En el ámbito de los negocios ya no es tan relevante saber cómo se hacen las cosas, sino por qué se hacen", afirma Alejandro Ruelas Gossi (IIS'85), director de Planeación y Desarrollo de la EGADE, al puntualizar que las empresas requieren que tanto dueños como directivos realicen estudios de maestría para profundizar en sus conocimientos y pasar del *know how* al *know why*.

Particularmente, la EGADE concentra sus programas de maestrías en tres áreas importantes de los negocios: la administración general, la mercadotecnia y las finanzas. "Estas son las áreas que más demanda el mercado mexicano para la solución de problemas", confirma Juan Manuel Rodríguez Garza (IIS'91), director de las maestrías EGADE, campus Monterrey.

A través de los conocimientos que se imparten en la maestría de administración finanzas y mercadotecnia, los ejecutivos pueden contar con mejores perspectivas de desarrollo y una visión más amplia para realizar negocios. "Es fundamental que los ejecutivos tengan conocimientos sobre negocios internacionales, administración de la tecnología, finanzas, mercadotecnia, política de empresa y recursos humanos. La preparación es la única forma de responder a las necesidades de las empresas que hacen negocios en otros países", explica Rodríguez Garza.

Estudiar y analizar sólo desde un ángulo nacional la problemática de una empresa no siempre resulta lo más recomendable; por ello, y para que los alumnos de la



▲ Jaime Alonso Gómez Aguirre, director de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas.

EGADE amplíen su perspectiva del contexto internacional, el Instituto ha establecido convenios con diversas universidades en el extranjero. Gracias a la alianza establecida con la Universidad de Texas, en Austin, el estudiante de maestría puede obtener un certificado de doble titulación que lo acredita como maestro en administración, tanto en México como en Estados Unidos. La EGADE ofrece triples diplomas en el estudio de programas administrativos en países como Brasil, Francia y Canadá.

Se tiene contemplado que para los próximos años la EGADE sea la primera institución de Latinoamérica que forme parte de la Coalición de Líderes de Manufactura, junto con el MIT, Stanford, Michigan y otras universidades de Estados Unidos, según comenta Alejandro Ruelas.

Clases hasta las oficinas

Las opciones para realizar estudios de posgrado ya no se limitan a las clases presenciales; gracias al desarrollo tecnológico ahora se cuenta con programas de maestrías a través de la Universidad Virtual que rompen con la estructura tradicional de la educación y confrontan al ejecutivo con una nueva forma de recibir



▲ Para 1997 el Tecnológico de Monterrey tiene proyectado la construcción de un edificio, que contará con aulas equipadas con tecnología de vanguardia para impartir clases de posgrado a ejecutivos.

cursos de actualización y desarrollo de los negocios. A través de la conexión a una computadora es posible obtener retroalimentación por parte de los maestros que se encuentran en México o cualquier parte del mundo, todo ello mientras se está en un salón de clase o en el escritorio de la oficina.

A través de sus dos emisoras, campus Monterrey y Estado de México, la EGADE imparte sus maestrías a los 26 campus del Sistema y a las universidades de Colombia y Perú; está en negociaciones el envío de señal a la universidad Católica de Chile. "En Universidad Virtual son dos mil estudiantes virtuales los que reciben la maestría en administración; somos la única universidad de Latinoamérica transmisora con esta cobertura", menciona José Manuel Sánchez García (IME'76, MSI'79), director de maestrías virtuales de la EGADE.

Pero aun la virtualidad traspasa las fronteras del salón de clase; los ejecutivos pueden quedarse en sus oficinas y desde ahí recibir los conocimientos de actualización y desarrollo. Tal es el caso de Cemex México, que firmó un convenio con el Tecnológico para actualizar de manera virtual a 70 profesionistas que laboran en la empresa.

"Lo que necesitábamos era contar con un programa que brindara la posibilidad de desarrollar las habilidades gerenciales, brincando las barreras espaciotemporales", explica Enrique Sobrino Mestas, asesor de recursos humanos y coordinador del programa virtual en la cementera.

Para llevar a cabo el proceso de educación a distancia, la empresa cuenta con salones que recibirán la señal de las sedes transmisoras de los campus Monterrey y Estado de México. "Estamos hablando que Cemex México contará con múltiples sedes virtuales que instalaremos a lo largo de todo el país, desde Mérida hasta Hermosillo", agrega.

Ante la dispersión que existe en las unidades de negocio de Cemex México, el objetivo de estos cursos es lograr una mejor comunicación y proveer al personal ejecutivo de habilidades de negocio que amplíen su visión.

Programas empresariales: éxito a la medida

La velocidad a la que los negocios están evolucionando hace que las empresas requieran de una educación puntual que sofoque los obstáculos inmediatos. Para ello, las escuelas de negocios en Latinoamérica han comenzado a aliarse con las compañías y, lejos de limitarse a dictar teorías en las aulas, están codiseñando programas para satisfacer las necesidades específicas de los empresarios. Aunque en desarrollo, esta tendencia en México se encuentra apenas en su etapa inicial, y se dirige hacia el modelo estadounidense, en el que las empresas llegan a impartir cursos incluso en sus propias instalaciones, con o sin el vínculo universitario.

La EGADE busca mantener una estrecha relación con la industria hasta llegar a convertirse, incluso, en la universidad de las compañías. Alejandro Ruelas explica que esto puede lograrse mediante alianzas estratégicas. "Vamos a trabajar juntos, pues tendremos la oportunidad de contar con directores de empresas que ocupen un asiento en la EGADE y, a su vez, profesores de nuestra escuela que tengan cabida dentro del consejo de las empresas con las que participamos".

Esta sinergia entre la industria y la escuela se advierte ya en firmas como Avon Products, Corporativo Copamex y Grupo Fomento Económico Mexicano (FEMSA), cuyos ejecutivos han participado este año en programas empresariales impartidos por la EGADE; todos ellos diseñados como resultado de un escrupuloso estudio de las necesidades específicas de cada una de las empresas.

Los programas pueden durar desde un día hasta varios meses y, aunque no son una maestría, sus contenidos alcanzan ese nivel y se conforman a lo que los asistentes de la empresa necesitan saber para la solución de problemas en el corto o mediano plazo.

10 preparación es la única forma de responder a las necesidades de las empresas mexicanos que hacen negocios en otros países".

*Juan Manuel Rodríguez,
director de las maestrías EGADE,
campus Monterrey.*

Gracias a la alianza con la Universidad de Texas en Austin, el estudiante de la EGADE puede obtener un certificado de doble titulación después de cursar materias en ambas universidades.



Esta dinámica hace que la EGADE considere como socias a las firmas con las que trabaja. "Significa que estamos codiseñando los contenidos; juntos agregamos o eliminamos elementos de una propuesta inicial y añadimos como ejemplos casos de la empresa para ser resueltos en el programa", explica Héctor René Díaz Sáenz (LCC'84, MA'95), director de Programas Empresariales.

Los problemas que están resolviendo las compañías a través de estos programas son diversos, y aunque todas las razones para capacitar a sus ejecutivos apuntan hacia su desarrollo promisorio, pueden sintetizarse en tres: la sensibilización a todas las áreas de la empresa, la homogeneización de conocimientos, y la competitividad ante los retos del entorno globalizado.

Con Avon, por ejemplo, se diseñó un programa para sensibilizar a sus ejecutivos a todas las áreas del negocio. Por primera vez, la productora y distribuidora mundial de artículos para la belleza por venta directa decidió ofrecer en la EGADE el *Latin American Middle Management Program*, que por tres años lo había impartido, junto con otra universidad, en su oficina matriz en Nueva York. Con el nombre de "Programa de Administración y Liderazgo", participaron los ejecutivos de México, Puerto Rico, Guatemala, Salvador, Brasil, España, Venezuela y Nueva York, todos ellos con alto potencial de ascenso, pero que requerían conocer las divisiones ajenas a su área de especialización para ocupar puestos gerenciales.

Delia Vizcarra de Cuevas, gerente global de educación para países de habla hispana de la multinacional, explica que el objetivo de Avon es dar a sus ejecutivos conocimientos necesarios en todas sus áreas de negocios y mantener una visión global. Para este propósito, la compañía cuenta con expertos calificados internacionalmente, que conforman diversas áreas para planeación estratégica, finanzas, recursos humanos y procesos de mejora continua. "Estamos en la era de la globalización de los negocios y no puedes tener especialistas en las empresas; necesitas que los ejecutivos tengan conocimientos de todas las áreas", afirma.

Para lograr este objetivo, la EGADE se convirtió en un centro de desarrollo general para Avon. Díaz Sáenz explica: "A los participantes se les dio una visión completa, incluyendo finanzas, mercadotecnia y liderazgo, componentes necesarios para una compañía de su naturaleza"

Otra razón para recurrir a programas de desarrollo empresarial es la necesidad de homogeneizar los conocimientos para la planeación estratégica y el desarrollo de la cultura de las organizaciones, considerando las diferencias entre generaciones de ejecutivos y la velocidad de cambio en los programas de educación profesional. Esto sucede en el Grupo Copamex, en donde además de abarcar diferentes giros como bienes raíces, turismo y papel existen dos grandes grupos generacionales.

Eloy Valerio Treviño, director de recursos humanos del grupo, expone la situación: "Hay diferencias en la visión de los negocios de nuestros directores, creemos que una gran parte se debe a la amplia experiencia de algunos de ellos adquirida en enfoques administrativos y el entorno de los negocios de los últimos 30 años frente a la visión de otros directivos que cuentan con información y conocimientos



alineados a los nuevos enfoques de la administración". Partiendo de la necesidad de la empresa de proporcionar una visión de negocio, habilidades y conocimientos, la EGADE participa también en este proyecto.

A través de un programa de doce meses, Copamex ha buscado igualar los conocimientos de 26 directores de diversas áreas de comercialización, operación, logística y de los sectores turismo, empaque y papel, además de finanzas, contratación, recursos humanos, sistemas y dirección en general. "La idea es homogeneizar la mayor parte de los conocimientos de los directivos para lograr una cultura organizacional que nos permita, si no hablar el mismo idioma en la industria, al menos hablar el mismo idioma a nivel profesional, y esto a su vez nos facilite apoyar el desarrollo de nuestra gente y nuestra organización", explica Valerio Treviño.

La tercera causa por la que recurren las empresas hoy en día a los cursos de extensión es quizá la más común: la búsqueda



▲ Las escuelas de negocios en Latinoamérica han comenzado a aliarse con las compañías para codiseñar programas de acuerdo a sus necesidades.

de una mayor competitividad nacional e internacional. En Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Rodrigo Planearte (LAE'76), gerente de desarrollo organizacional y calidad total, afirma que el grupo identificó tres competencias clave en las que se debían enfocar para el desarrollo de los ejecutivos: la mercadotecnia, la distribución y la manufactura. "Queremos distinguir a FEMSA por su fortaleza en estas tres áreas a nivel mundial; para ello, desarrollamos un programa con la EGADE y ya hemos iniciado con la primera de las áreas, en la que participan 37 personas", señala.

Al igual que con las demás empresas, FEMSA ha sostenido sesiones de trabajo previo en conjunto con la EGADE, para configurar los cursos. Por ejemplo, el programa llamado "Habilidades de Mercadotecnia de Clase Mundial" (World Class Marketing Skills) fue diseñado con el fin de atender las necesidades de sus distintas divisiones. A este respecto, Planearte detalla: "Hay un programa muy estricto de seguimiento y de preparación para que cada módulo contenga todos los elementos de diseño necesarios, y se entrene muy bien a nuestros ejecutivos".



▲ Eloy Valerio, director de recursos humanos de Copamex señala la importancia de desarrollar programas empresariales ante la necesidad de homogenizar los conocimientos de los ejecutivos.

Aunque los directivos entrevistados reconocen que la medición de resultados de los programas de desarrollo empresarial es un aspecto difícil, se muestran seguros de los beneficios aportados, incluso antes de concluir los programas.

Para Vizcarra de Cuevas, el resultado entre los ejecutivos de Avon ha sido satisfactorio, al menos como se pudo observar en el juego de negocios en el que tomaron decisiones estratégicas para determinar utilidades del negocio, como si fueran dueños de la empresa; esta metodología se empleó al final del programa. Los especialistas de cada área salieron con un conocimiento global de toda la compañía, lo que se espera se refleje en los resultados de los próximos meses.

Eloy Valerio Treviño, de Copamex, expone lo que se ha podido palpar desde que iniciaron las sesiones. "El proceso de cambio se aceleró y eso ya es ventaja. Sabíamos hacia dónde teníamos que ir, sin embargo nos rebasaba la operación. Dedicábamos el 90 por ciento de nuestro esfuerzo a lo que sucedía en ese momento. Afortunadamente y en gran parte con la ayuda de este programa nos dimos cuenta que necesitábamos acelerar... y ya estamos acelerando. Este es un cambio realmente trascendente para el grupo".

Asimismo, los entrevistados reconocen el valor de los programas de extensión y ratifican que éstos no sustituyen la necesidad de realizar estudios de maestría. Es un hecho que en México, como en Estados Unidos, las empresas están dando un paso más allá y, además de ofrecer los programas a sus ejecutivos, también están contemplando la impartición de maestrías "en casa", bajo un esquema *ad hoc* a las necesidades de los corporativos. En el caso de Copamex, Valerio Treviño afirma: "Estamos pensando ofrecer a un grupo una maestría en administración, en conjunto con el Tecnológico; ésta cubriría en la práctica lo que nosotros necesitamos para que, al tiempo que se curse, los participantes puedan aplicar los conocimientos directamente en la empresa".

EN LÍNEA CON EL MUNDO

La EGADE tiene convenios de intercambio de alumnos y profesores con distintas universidades en el mundo.

En Estados Unidos:

- University of California at Los Angeles
- University of California at Irvine
- University of Houston
- University of Texas at Austin (sólo Campus Monterrey)
- Texas A&M University
- Southern Methodist University
- State University of New York at Buffalo
- Tulane University
- Vanderbilt University
- University of San Diego
- Baylor University
- Queens University
- University of Tampa
- Thunderbird

En Sudamérica:

- Universidad de Santiago de Chile
- Pontificia Universidad Católica, de Chile
- Getulio Vargas, de Brasil
- Universidad Privada de Bolivia
- Instituto de Estudios Superiores de Administración, de Venezuela
- CES de Colombia

En Canadá:

- McGill University
- University of Toronto
- York University
- University of Western Ontario

En Europa:

- Ecole Supérieure de Commerce de Lyon
- Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas de Barcelona
- The Koblenz School of Corporate Management
- University of Glasgow
- Stockholm School of Economics
- Norwegian School of Management
- Rouen Graduate School of Business

La ventaja competitiva

Escuelas latinoamericanas como la EGADE consideran que su aportación al mundo hispanoparlante las sitúa por encima de las instituciones norteamericanas o europeas. Héctor René Díaz afirma que la EGADE mantiene una ventaja competitiva al contextualizar sus programas en escenarios propios de Latinoamérica, donde participan profesores conocedores de la realidad que se vive desde Río Grande hasta Punta de Fuego.

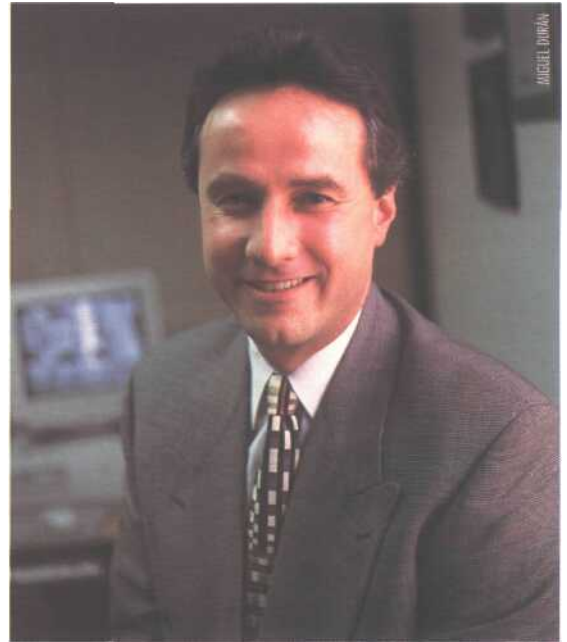
Esto no significa que la educación impartida esté desprovista de un carácter global. De hecho, algunas empresas acuden a la EGADE para actualizar sus conocimientos de la industria a nivel mundial. "Escuelas de negocios como la del Tecnológico están muy ligadas al ámbito internacional, de manera que se mantienen al día en lo que está pasando alrededor del mundo en una tecnología o área de conocimiento en particular", afirma Rodrigo Planearte, de FEMSA. "Aunque se quita la vivencia internacional de viajar al extranjero, los maestros de afuera vienen a dejar ese sabor en los cursos, y se crean sinergias con los ejecutivos del grupo", agrega.

Otra ventaja es el estrecho vínculo que mantienen los profesores con la industria. "En la EGADE", afirma Héctor René

Díaz, "los maestros trabajan con empresas, lo que permite que en los cursos no nada más se hable de aspectos teóricos, sino que se enfoquen también en lo práctico".

Los programas que ofrecen las escuelas de negocios están permitiendo también acelerar el desarrollo de los ejecutivos; esto repercute en la movilidad dentro de la empresa. A este respecto, Delia Vizcarra, de Avon, comenta: "Antes se podía esperar unos diez años para que un gerente asumiera la dirección; ahora toma tres años, lo que obliga a implementar cursos que agilicen el proceso de aprendizaje". De hecho, en todos los casos aquí presentados, los participantes se asemejan por el hecho de que tienen altas posibilidades de ascenso.

Queda claro que el panorama de las escuelas de negocios no sería como el que ahora es si no fuera por el cambio en la cultura empresarial. Los procesos de desarrollo, hoy más que nunca, se están alineando de manera más contundente con los planes estratégicos de los negocios y,



▲ En FEMSA fue diseñado un programa empresarial con el fin de atender las necesidades de sus divisiones, explica Rodrigo Planearte, gerente del Grupo.

según Rodrigo Planearte, de FEMSA, "la alta dirección y su equipo directivo están muy claros en los tipos de habilidades que requiere desarrollar para mantenerse competitivos en el mediano y largo plazo". Considera que aún falta camino por recorrer, pues mientras que a nivel mundial la asignación promedio de presupuestos para el desarrollo de ejecutivos es de entre el 5 y 7 por ciento del total de la nómina, en México el monto es de alrededor de 3.5 por ciento.

Muchas empresas han revisado sus políticas de recursos humanos para reevaluar a su capital intelectual y darle su justa dimensión. "Si las empresas hacen esfuerzos serios en desarrollo, es de esperarse que la cultura empresarial madure y refuerce sus valores", concluye Rodrigo Planearte.

Y es que así tendrá que ser. El paso inicial ya está dado y no hay marcha atrás. El acceso de la economía latinoamericana al mercado mundial obliga a un cambio permanente en la cultura empresarial y, aunque difícilmente pueden comprobarse los resultados en el corto plazo, gran parte del éxito de las organizaciones dependerá de la calidad que puedan ofrecerles las instituciones educativas para satisfacer su sed de excelencia empresarial. ●



▲ A través de la Universidad Virtual, el ejecutivo recibe cursos de actualización y desarrollo mientras se encuentra en un salón de clases o, incluso, en el escritorio de su oficina.

A dramatic, low-key photograph of a gorilla behind metal prison bars. The gorilla's face is partially visible through the bars, looking directly at the camera with a somber expression. In the lower right foreground, a hand holds a condensation-covered glass bottle of Coca-Cola. The bottle is the central focus, with the iconic red and white label clearly visible. The background is dark and out of focus, suggesting an industrial or institutional setting. The overall mood is one of confinement and desire.

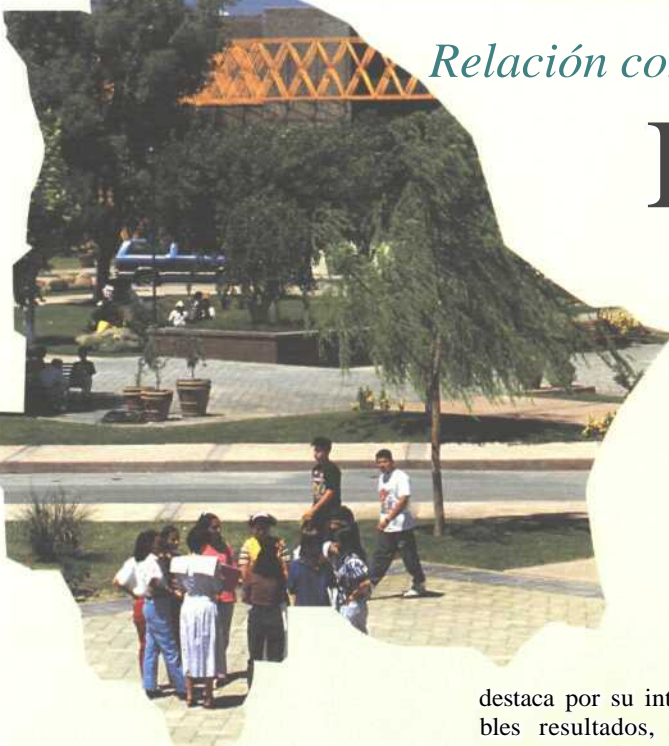
SIEMPRE LA MEJOR ELECCION

Coca-Cola

Relación con egresados en Campus Chihuahua

Lazos que se fortalecen

POR SONIA LÓPEZ CASTRO (LCC'91)



Aunque hayan pasado 5, 10 ó 20 años de haber dejado las aulas, una gran cantidad de alumnos egresados del Tecnológico de Monterrey vuelve al Instituto para revivir emociones y recuerdos guardados en la memoria imborrable de un pupitre, un laboratorio o una cancha deportiva.

La vinculación de los exalumnos con su alma máter no es producto del azar, más bien es el resultado de una filosofía traducida en acciones que mantiene vivo el cariño de los egresados hacia el Instituto a través de los años. El Campus Chihuahua es un claro ejemplo de esta filosofía, puesta en práctica al apoyar y respaldar a la Asociación Ex-A-Tec en esa ciudad.

Ambos organismos, autónomos e independientes en funciones, han logrado consolidar una estrecha relación que empieza a dar sus primeros frutos, según lo manifiestan Sergio Mendoza Vidal (IIS'86), presidente de la Asociación Ex-A-Tec; Salvador Garza Boardman (LCFM'73), director general del Campus Chihuahua; y Ricardo Aziz Nassif, director de Asuntos Estudiantiles.

A casi siete años de haberse constituido, la Asociación Ex-A-Tec Chihuahua

destaca por su intensa actividad y notables resultados, que han beneficiado tanto al Instituto como a la comunidad en general. Su labor se ve reflejada en la intensa participación de sus integrantes en diversas actividades culturales, deportivas y de desarrollo profesional; la organización de campañas financieras para el campus; y la integración de un fondo de becas.

El trabajo conjunto que campus y asociación realizan está generando un cambio en la relación con los egresados: se ha empezado a levantar entre ellos una auténtica relación de amistad, y se han vuelto promotores del cambio en su región.

Sergio Mendoza Vidal afirma que el apoyo incondicional recibido por parte del campus ha contribuido al éxito alcanzado por la Asociación Ex-A-Tec. "A nosotros nos da mucho gusto que el director del campus comparta nuestra visión; ambos vamos por el mismo camino para acercar a los exalumnos al Instituto y fortalecer su presencia en Chihuahua".

Si bien es cierto existen alrededor de 60 asociaciones de exalumnos en distintas regiones donde hay campus, pocas son las que han alcanzado una vinculación tan estrecha con el Instituto; la de Chihuahua lo ha logrado por las sólidas bases sobre las que se ha construido esta relación.

"Cuando llegué como director al Campus Chihuahua, prácticamente no había

mucha relación con los Ex-A-Tec; lo primero que hice fue presentarme con los miembros de la asociación. En mi caso, la gente que me apoya en mis funciones son mis directivos, el Consejo del Instituto y los egresados; si hago algo incorrecto, o si hago algo bien, son ellos los que me lo van a decir. Ahora los egresados pueden ir al Tec sintiéndose parte del Instituto; se ha generado una amistad, y ya no es sólo una relación formal entre el director y el egresado", comenta Salvador Garza Boardman.

Hacia la vinculación con egresados

En las acciones emprendidas para acercar a los más de 2 mil egresados del Campus Chihuahua, no ha sido fácil lograr la misma respuesta en todos. Sergio Mendoza explica: "Para nosotros es muy difícil tratar de vincular a exalumnos de otras generaciones porque a lo largo de los 20 años de historia del campus no se había fomentado esa relación con el exalumno. Estamos tratando de ver cómo le vamos a hacer para vencer la apatía crónica del mexicano en muchas áreas. Sin duda la nueva misión del Tec nos va a beneficiar como asociación, porque al tener un Ex-A-Tec comprometido, es muy fácil afiliarlo e involucrarlo en proyectos de la comunidad".

Como resultado de un estudio realizado por el Instituto para medir el sentido de pertenencia de los egresados hacia el Tec, y buscando generar un cambio en las futuras generaciones, recientemente el Campus Chihuahua creó el Departamento de



◀ Salvador Garza Boardman, director general del campus Chihuahua y Sergio Mendoza Vidal, presidente de la Asociación Ex-A-Tec comparten una misma visión; ambos dirigen sus esfuerzos para acercar a los egresados a su alma máter.

Vinculación con Egresados, dentro de la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Desde agosto pasado, ha empezado a desarrollar una serie de acciones para generar en los alumnos "amor a la camiseta" desde el primer semestre de su carrera. Sus principales actividades son desarrollar y actualizar el directorio de egresados, apoyar a la Asociación Ex-A-Tec en la realización de actividades institucionales, sistematizar una bolsa de trabajo, y organizar eventos especiales.

Sobre la creación de este nuevo departamento, Garza Boardman comenta: "La iniciativa surgió de los miembros de Educación Superior del Norte, A.C., quienes tuvieron la preocupación de ver qué estaba pasando con nuestros egresados. De ahí se desarrolló el proyecto denominado "Alma Máter", que establece acciones concretas orientadas a generar amor y respeto hacia el Instituto".

"Para mí hay dos tipos de alumnos", continúa el director del campus, "el que viene, toma clase y se va; y el que toma clase y está en la sociedad de alumnos, o juega deportes, o está en Difusión Cultural". Y agrega: "Estos últimos ya están garantizados: es gente que no va a dejar el Tec. Desafortunadamente en el primer caso se encuentra el 90 por ciento de la población estudiantil, de ahí que haya que cuidar la relación con los alumnos dentro del Instituto y luego cuando se gradúan. Después de titularse siguen siendo nuestros alumnos porque vienen a actualizarse o vienen a pedir un consejo. Yo le digo a mis alumnos que tienen el compromiso y la responsabilidad de decirme cómo les está yendo, y yo debo decirles cómo va su institución".

Ha impactado favorablemente a los alumnos que se gradúan la reunión a la que convoca el director del Campus; en ella les dirige un mensaje especial. Participa también el presidente de la Asociación Ex-A-Tec, quien les da la bienvenida como egresados.

"Al titularse nuestros alumnos les obsequiamos la membresía, y los costos son compartidos tanto por la asociación como por el campus", comenta Ricardo Aziz, director de Asuntos Estudiantiles.

Ex-A-Tec Chihuahua: al servicio de los egresados

Del total de asociaciones de exalumnos que existen en México y en el extranjero, la Asociación Ex-A-Tec Chihuahua es la que ha registrado un mayor número de socios inscritos, que supera ya los 600 egresados.

Los servicios que la asociación ofrece a sus miembros son la credencial Ex-A-Tec, mediante la cual se otorgan atractivos descuentos en diversos establecimientos comerciales; la comunicación permanente a través de dos publicaciones periódicas; y la organización de eventos culturales, académicos y deportivos.

Como una manera de dar un sólido apoyo a la Asociación Ex-A-Tec y favorecer su desarrollo, el campus le concedió una área dentro de sus instalaciones para la ubicación de sus oficinas administrativas. Esto permitió a la directiva en turno, a cargo de Luis Fiol (LED'86), conformar un equipo de trabajo responsable de llevar a cabo su operación y funcionamiento. En cuanto al apoyo que el campus

ha dado a la asociación, Salvador Garza afirma: "Considero que es más lo que se está recibiendo que realmente lo que se está gastando. Yo quiero que los Ex-A-Tec se sientan parte del Instituto. Estoy convencido de que los recursos que compartimos con la asociación son una inversión y no un gasto. Les facilitamos oficinas equipadas en el campus, y ellos becan a alumnos para estudiar aquí; se trata de reciprocidad".

Sobre lo que se espera de esta relación con los egresados también comenta: "Hay resultados que los vamos a ver a largo plazo, pero hay algunos indicadores que ya los estamos viendo. Por ejemplo, no creo que haya ningún campus en donde el presidente de la Asociación Ex-A-Tec sea parte del Consejo del Campus, como lo es en nuestro caso".

Al parecer del director del Campus Chihuahua, los egresados de las universidades mexicanas no son vistos como una entidad para la obtención de recursos económicos, en contraste con lo que sucede en las universidades de Estados Unidos, en las que el apoyo financiero que reciben por parte de los exalumnos es muy fuerte. "Nosotros sabemos que la relación con egresados es una cultura y la cultura no se hace de la noche a la



▲ Directivos del Campus Chihuahua y miembros de la Asociación Ex-A-Tec hicieron la presentación del Programa "Alma Máter" mediante el que se realizarán diversas acciones para fomentar el cariño de alumnos y egresados hacia el Instituto.

Para este 1997

Explore una nueva alternativa editorial y publicitaria, tan única como la calidad educativa de la institución que la respalda

integratec

Revista del Sistema Tecnológico de Monterrey

le ofrece:

- 5000 ejemplares bimestrales dirigidos a reconocidos líderes que forman un atractivo nicho de consumidores potenciales,
- con distribución a nivel nacional e internacional.

Capture un mercado exclusivo a través de las páginas de

integratec

Informes y contrataciones:

Dirección de Relaciones y Desarrollo de Egresados del Sistema ITESM

Laura Villarreal Romo (LEM'94)

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

Tel. (8) 358-2000 ext. 3620 y 3623
(8) 358-7620, Fax: (8) 358-8176
integra@campus.mty.itesm.mx

mañana; lleva mucho tiempo, mucho esfuerzo y cuesta mucho. Soy una persona muy pragmática, siempre he visto que si a algún proyecto se le asigna una persona y se le pone dinero, las cosas salen".

Por su parte, Ricardo Aziz, director de Asuntos Estudiantiles, comenta: "El apoyo financiero viene como una consecuencia de fomentar todo un vínculo y toda una serie de sentimientos de cercanía entre la universidad y los egresados".

Para toda asociación, la autosuficiencia económica siempre resulta un freno o limitación en el logro de los objetivos e, incluso, su desactivación si no cuenta con los recursos necesarios para subsistir. En el caso de la Asociación Ex-A-Tec Chihuahua se ha desarrollado un modelo para la obtención de fondos que garantiza no sólo su permanencia, sino que da la oportunidad para desarrollar proyectos de beneficio a la comunidad. Por ejemplo, según comenta su presidente, en este semestre la Asociación donará casi 70 mil pesos en becas.

A través de diversas fuentes de ingresos, la directiva de la asociación recauda fondos que dan soporte a su gestión. "Básicamente nuestros recursos económicos los obtenemos de cuatro áreas: las cuotas de membresía, la comisión bancaria por el uso de la tarjeta de crédito de afinidad Ex-A-Tec CONFÍA-ITESM, la administración financiera del estacionamiento para alumnos que nos fue concesionado por el Campus, y los patrocinios que otorgan diversas empresas", expone Sergio Mendoza.

Las acciones del presidente actual se han concentrado

en institucionalizar las actividades de la asociación, lo que ha implicado el desarrollo de una reingeniería para reorganizar los procesos operativos. Se elaboró un reglamento interno para normar la administración, independientemente del presidente en turno, y se procedió a la elaboración de manuales de procedimientos para sistematizar las funciones del personal que labora para la asociación.

Para Sergio Mendoza, el principal logro obtenido por la asociación radica en su cercanía con el campus. "La vinculación que hemos establecido con el Tec nos ha conferido una importante legitimidad institucional que fortalece nuestra presencia ante la comunidad", opina.

El modelo de vinculación con egresados ha sido aprobado para implantarse en todos los campus de la Zona Norte. Es un modelo flexible y se puede adaptar a diferentes ciudades de acuerdo con el perfil de los egresados de cada región donde hay campus. Los resultados a largo plazo podrán reflejarse en el cariño que los egresados tengan hacia el Instituto y en una participación más decidida en las actividades de los diferentes campus.

Sergio Mendoza hace un llamado a los directores de los otros campus: "Los exhorto a que se acerquen a sus asociaciones Ex-A-Tec y busquen personas que compartan su visión para desarrollar proyectos en conjunto; inviertan en recursos para generar un clima de participación de los egresados por el bien de la comunidad y del Instituto". Si esta vinculación se logra, los egresados estarán listos

para responder al llamado de su alma máter. ●



La asociación Ex-A-Tec Chihuahua ha logrado la integración de más de 600 egresados que radican en la región.

Ex-A-Tec En la Noticia

*Recibe Olga Fresnillo
Medalla al Mérito
"Diego de Montemayor"*



Propuesta por la Asociación de Ingenieros Agrónomos del Tecnológico de Monterrey, A.C., Olga Fresnillo Molina (IA'59) recibió la Medalla al Mérito "Diego Montemayor", de manos del Presidente Ernesto Zedillo. El reconocimiento fue por su destacada labor social, de asistencia, docencia y orientación desarrollada en beneficio de la comunidad regiomontana.

Fresnillo Molina es maestra del Tecnológico de Monterrey desde hace 35 años en el área de zootecnia. Es originaria de Nuevo Laredo, Tamaulipas, y con maestría en el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA y en el Departamento de Ciencia Animal de la Universidad de Florida; es coautora de dos manuales para análisis de forrajes y un curso de Laboratorio en Nutrición Animal, así como realizadora de numerosas investigaciones y publicaciones relacionadas con la producción agropecuaria.

La medalla le fue concedida por los Miembros del Cabildo de Monterrey, como parte de los festejos del 400 Aniversario de la Fundación de Monterrey.

Invitamos a nuestros lectores a participar en esta sección

Si conoces a algún egresado distinguido que haya recibido algún nombramiento o cargo especial, comunícate con nosotros.

Teléfono directo: (8)358-7620

Conmutador: (8)358-2000

Extensiones: 3620 y 3623

Fax: (8) 358-8176

integra@campus.mty.itesm.mx

PERSPECTIVAS

El compromiso de los egresados con su comunidad



David Noel Ramírez Padilla (CP72)

El prestigio nacional e internacional de que goza el Instituto Tecnológico de Monterrey se lo han dado, indiscutiblemente, sus egresados; más de 75 mil hombres y mujeres que han cambiado a través de los años el perfil del profesionista en México.

Cada vez más estamos más conscientes de las grandes desigualdades que existen en nuestra patria, de la pobreza que se extiende como una sombra y que lastima la armonía social; esto implica para los egresados del Tecnológico de Monterrey una grave responsabilidad y un gran compromiso.

Todos los que hemos tenido la oportunidad y el privilegio de estudiar en una institución educativa como la nuestra no podemos ni debemos conformarnos con ser profesionistas competentes. Nuestro compromiso va más allá: ser los líderes que el país necesita, los hombres y mujeres con la imaginación y la sensibilidad suficientes para luchar con energía y crear esquemas más equitativos que brinden oportunidades de desarrollo para todos.

Vemos con satisfacción que nuestros exalumnos ejercen cada día más liderazgo y se encuentran cada vez mayormente comprometidos en la búsqueda de soluciones adecuadas a los problemas económicos, sociales y políticos de México. Este liderazgo permea tanto en el sector público como en el privado.

En el sector público, contamos con egresados que han ejercido o actualmente ejercen funciones de servicio; diputados, senadores, presidentes municipales y gobernadores en muchos estados de la República. En el sector

privado, los profesionistas del Tecnológico de Monterrey ocupan puestos relevantes en empresas nacionales e internacionales. Todos se distinguen no sólo por ser competentes en el campo de su especialidad, sino por ser personas comprometidas con el desarrollo de sus comunidades, de acuerdo con nuestra nueva misión.

Esto es muy gratificante. Sin embargo, consideramos de importancia fundamental que nuestros egresados sigan estrechamente vinculados al Sistema y que apoyen, desde sus distintos puestos de acción, el desarrollo educativo del país.

Somos la punta lanza en el proceso educativo nacional, lo que es altamente satisfactorio, pero esto conlleva una responsabilidad: apuntalar el desarrollo político, económico y social de México mediante la excelencia educativa.

No podremos sostener esta excelencia sin el apoyo constante de nuestros egresados y sin una vinculación más estrecha de ustedes con el Instituto. El Tecnológico de Monterrey es un proyecto educativo nacional del cual todos nos podemos sentir orgullosos; la razón de ser de este orgullo son, sin lugar a duda, nuestros egresados. ●

David Noel Ramírez es Rector de la Zona Norte del Sistema Tecnológico de Monterrey. Bajo su rectoría se encuentran los Campus Chihuahua, Ciudad Juárez, Laguna, Saltillo, Tampico y Zacatecas.

E-mail: dramirez@campus.mty.itesm.mx

Entrega diplomas la Asociación Ex-A-Tec Campeche



Recibió diplomas y constancias la cuarta generación de participantes de los cursos de educación continua, impartidos por la Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. La ceremonia fue realizada por la Asociación Ex-A-Tec Campeche el pasado mes de septiembre.

Desde 1992, la asociación campechana de exalumnos ha brindado este servicio a su comunidad, con el propósito de capacitar y actualizar al personal de empresas e instituciones, y al público en general.

A la fecha, han participado 995 personas en los cursos impartidos en esta sede.

Entre las personas que presidieron la ceremonia de entrega de diplomas se encontraban Luz Leonor Pacheco Ramírez, asistente de Logística; Diana Hernández Chávez, directora de Promoción; Alejandra Vilalta y Perdomo, directora de Desarrollo Académico; Isabel Vallejo, coordinadora de la Universidad Virtual; y Manuel Sansores Díaz (LAE'73), presidente de la Asociación Ex-A-Tec Campeche.

Realizan competencia de natación Ex-A-Tec Jalisco



Para fomentar el deporte entre niños y jóvenes, la Asociación Ex-A-Tec Jalisco realizó la "Primera Competencia de Natación Estudiantil Ex-A-Tec Jalisco 1996", en la alberca del Campus Guadalajara.

En el evento estuvieron presentes Juan Carlos Enríquez (LEC'82, MA'85,

MSI'90), director del Campus Guadalajara; Edgardo Ramos Mogrovejo (CP'76), presidente de la Asociación Ex-A-Tec Jalisco; Adriana de la Mora de Vidales, campeona local y organizadora del evento; y José Ángel Castellanos Ochoa (US'96), nadador de la Selección Nacional de Natación.

Participaron 260 personas pertenecientes a clubes, escuelas de natación y universidades. Se dividieron en cuatro categorías: menores de 8 años, infantil A y B, juniors y juvenil de 18 a 24 años. A los tres primeros lugares, tanto en categoría individual como en equipo, se les premió con medallas conmemorativas; además, los campeones de cada categoría recibieron un trofeo.

Tienen nueva directiva Ex-A-Tec Saltillo

Con el lema "Mejora Continua Ex-A-Tec", la nueva mesa directiva de la Asociación Ex-A-Tec Saltillo quedó integrada por Miguel Monroy Robles (IIS'89), como presidente; Jesús Ochoa Galindo (IIS'83), como vicepresidente; Javier López de Nigris (LEM'82), como secretario; y Edmundo Morales Ayala (IIS'89), como tesorero.

Entre las actividades propuestas en su plan de trabajo se encuentran un desayuno-conferencia mensual; la actualización

permanente de la base de datos de la asociación; un reconocimiento al personaje Ex-A-Tec del año; la promoción y el desarrollo de la Bolsa de Trabajo; la creación de un comité de apoyo para becas de sostenimiento; un programa de apoyo a la comunidad; y diversas actividades deportivas.

Conviven Ex-A-Tec Querétaro

Más de 850 personas se reunieron en el Campus Querétaro con motivo del "Quinto Convivio Ex-A-Tec", realizado en el mes de agosto. Durante el evento, los asistentes se divertieron en grande y charlaron sobre sus tiempos de estudiantes.

El convivio comenzó con una recepción; en el lugar había fotografías del recuerdo. Mientras los Ex-A-Tec convivían con sus viejos compañeros y amigos, un equipo de personas se encargó de cuidar a los niños, sobre todo a la hora de la fotografía del recuerdo.



El evento finalizó con un baile que amenizó un grupo musical.

Apoyan a su comunidad Ex-A-Tec Veracruz

Con diversas actividades como son la organización de conferencias en beneficio del "Fondo de Becas Luis Donaldo Colosio" y el "Programa de Apoyo a la Comunidad", los miembros de la Asociación Ex-A-Tec Veracruz se encuentran trabajando para ofrecer oportunidades de estudio a jóvenes de escasos recursos y fomentar el autoempleo en su región.

El fondo de becas se constituyó en el Tecnológico de Monterrey con el propósito de apoyar a los estudiantes de la carrera de Economía que tuvieran un excelente desempeño académico y

cursaran del quinto semestre en adelante; actualmente este Fondo cuenta con un capítulo en el Estado de Veracruz, que ya ha empezado a apoyar a los alumnos en esta región.

Por otra parte, con el nombre de "Emprende y Desarróllate a ti mismo", catedráticos del Instituto participaron como conferencistas en el Programa de Apoyo a la Comunidad. Este evento fue organizado por la Secretaría de Desarrollo Económico y tuvo como sede el Word Trade Center Expover, en la ciudad de Boca del Río, Veracruz; se contó con una asistencia de mil 300 personas.

Honestidad, condición esencial para el desarrollo



Juan Gerardo Garza (LAE'68)

Es muy común en México escuchar esta frase que se nos ha transformado en convicción: "El que no transa, no avanza". ¿Seremos capaces los mexicanos de formular algún día el compromiso de combatir la corrupción? ¿Es posible ser honesto y tener éxito?

Sobre la falta de honestidad nos hemos formulado axiomas que, al parecer, terminamos por aceptar y, lo que es peor, por practicar: "Honrado, honrado, honrado... pues no", "Si todo el mundo lo hace, ¿por qué va a estar mal?", "En todos lados hay corrupción, hasta en los países desarrollados", "Robar no es malo, lo malo es que te pesquen robando"...

Es cierto que la corrupción es casi una forma de vida y mientras esto suceda viviremos en el subdesarrollo. No podremos cambiar de patrón cultural de corrupción hacia la honestidad mientras no demos respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué es la corrupción?, ¿cuáles son sus raíces?, ¿podemos evitarla?, ¿tiene algún beneficio ser honesto?, ¿la honestidad incrementa nuestra calidad de vida?

Las mil y una caras de la corrupción

Entendemos por corrupción quebrantar un principio, una ley, una norma, un valor. En México, la corrupción ha llegado a ser tan abaricante, tan ilimitada que, si bien constituye un gravísimo quebranto social, ocurre de maneras tan sagaces que en

muchos ámbitos no es ya tanto la transgresión a la norma sino la consecuencia de un cumplimiento perverso. En efecto, en México se puede ser infinitamente deshonesto, dentro de los confines de la ley; se puede robar legalmente, lícitamente (Aguilar Z., 1996).

La corrupción tiene muchos nombres en nuestro país. Algunas de sus manifestaciones más comunes se llaman cohecho, robo, mordida, peculado, dádiva, transa, tráfico de influencias, mentira, uso indebido de atribuciones, conflictos de interés, complicidad, impunidad, enriquecimiento ilegítimo... Detrás de

las formas más sutiles de la corrupción está un solo interés: aprovecharse, ganar a como dé lugar. La corrupción se manifiesta como un absoluto desprecio al derecho o interés de los demás; es arrebatarse lo que le pertenece. El egoísmo es uno de los móviles más claros de la corrupción. En síntesis, se persigue el beneficio propio y, de ser posible, sin límite.

Una expresión común que usamos en México para describir y compartir las responsabilidades de la corrupción es aquella de "tanto peca el que mata la vaca como el que le sostiene la pata". Esta afirmación sirve en ocasiones para diluir las implicaciones de los actos corruptos. Justificamos al que incurre en actos de corrupción, de modo que si alguien dio "una mordida" fue porque hubo otro que la aceptó. La corrupción ha sido adoptada en muchos países latinos como forma de vida. Es tan común la deshonestidad que terminamos por practicarla, cobijarla, tolerarla y hasta promoverla.

Tan diversas son las manifestaciones de la corrupción que no resulta sencillo precisar con exactitud su significado. Lorenzo Meyer define con acierto la corrupción: "La raíz indoeuropea del término es *reut*, que significa 'arrebatar'; en latín es *corrumpere*, 'partir en pedazos, destruir, arruinar, falsificar, adulterar, echar a perder, seducir, cohechar'. Ser corrupto es violar los estándares normativos para favorecer un interés particular, a cambio de una dádiva, una recompensa o una ventaja" (Meyer, 1996).



Honestidad: alternativa para el desarrollo

Nuestro desacierto en México ha sido habernos convencido de que la corrupción es nuestro sistema de vida. Es frecuente escuchar en nuestras conversaciones argumentos como los siguientes: "La corrupción es inevitable, nunca podrá desaparecer, la encuentras donde menos te imaginas".

El combate a la deshonestidad es una responsabilidad del gobierno, los sindicatos, las escuelas, los patrones, los policías, los comerciantes... El sistema cambiaría si todos cambiaran. "Y yo, ¿cuándo cambiaré?". La honestidad comienza en casa, por nuestro mundo inmediato, por nosotros mismos.

Hay que preguntarnos si son posibles en nuestra época la integridad, la congruencia, la sinceridad, la veracidad, en pocas palabras, la honestidad. Recuperar el valor de la honestidad es buscar la única alternativa de desarrollo posible; es exigencia y reclamo del México contemporáneo. Debemos convencernos de que ninguna sociedad puede alcanzar el desarrollo que desea sin un ambiente de confianza, credibilidad, aceptación mutua y respeto al derecho de los demás.

En el lenguaje común se llama honrada a la persona que no roba, no hace fraudes, no engaña. Pero la honradez se refiere en este caso a la fidelidad con que se cumplen las tareas propias, sin defraudar, es decir, sin usar para propio provecho lo que ha sido confiado a nuestra responsabilidad.

En la persona honrada no hay nada falso. La honradez no es un estado de ánimo, sino una convicción que se manifiesta en el comportamiento. Se manifiesta también en la conducta frente a los demás. Honrado, honor, honorable son valores afines a la sinceridad, la veracidad y la autenticidad.

Los valores no se enseñan, se contagian

Con esta afirmación queremos decir que no basta hablar de honestidad para que ésta se convierta en norma de comportamiento en

todos los seres humanos. Los valores no se discuten, se "integró-vivencian", es decir, se convierten en una estilo o filosofía de vida.

Los valores no se enseñan como curso de axiología. Su desarrollo y aceptación en el ser humano está sujeto a tres etapas. La primera es la clarificación, esto es, comprender qué significa el valor: ¿es lo mismo verdad que veracidad?, ¿honestidad es sinónimo de verdad?. Clarificar es, pues, comprender intelectualmente un concepto; en nuestro caso, el concepto del valor. No podemos aspirar a un valor si primero no lo entendemos de la manera más clara posible.

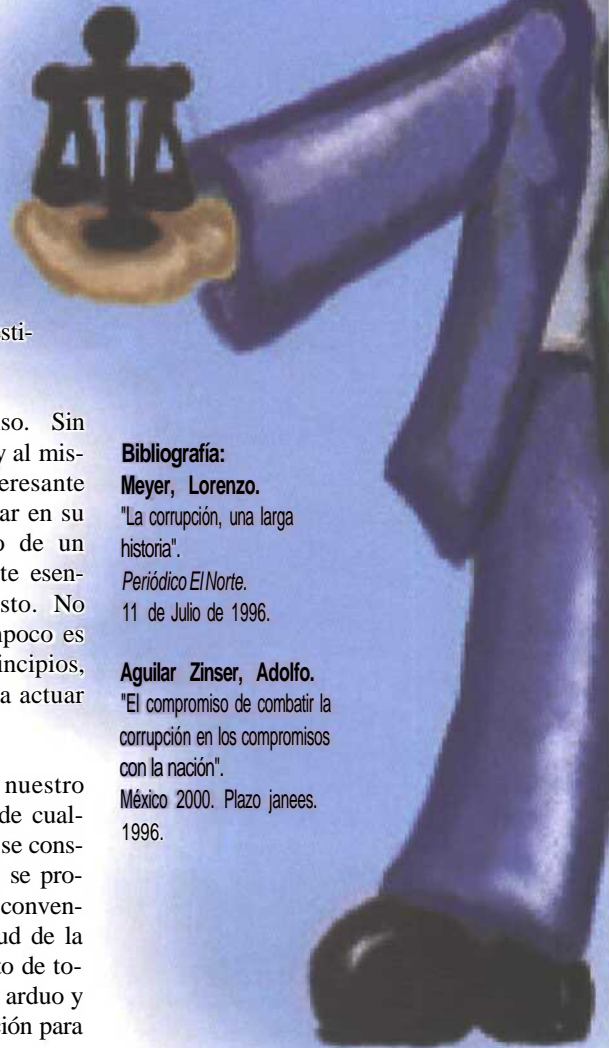
La segunda etapa se denomina identificación. En ella debemos descubrir el valor, comprender su importancia para los seres humanos y, de manera especial, para nosotros como personas. No sólo hemos de conocer qué es la veracidad, sino que debemos creer que hemos de ser veraces. En pocas palabras, apreciamos o estimamos que ese valor es deseable.

La tercera etapa es el compromiso. Sin duda es la etapa más importante y al mismo tiempo la más difícil. Es interesante hablar de justicia, más aún pensar en su importancia para el crecimiento de un ser humano; sin embargo, la parte esencial es comprometerse a ser justo. No basta pensar en la justicia ni tampoco es suficiente identificarse con sus principios, lo importante es comprometerse a actuar justamente.

Sin honestidad no es posible nuestro propio desarrollo personal ni el de cualquier comunidad. La honestidad se construye, se consigue tras una lucha, se promueve y se defiende. Debemos convencernos que de ella depende la salud de la sociedad y el verdadero crecimiento de todo ser humano. El camino es más arduo y difícil, eso sí, pero es la única opción para un desarrollo con calidad de vida.

Comprometernos con la honestidad es promover en nuestra filosofía personal que la ética nos conviene, no como una serie de reglas que controlan nuestra acción, sino como principios que si los observamos nos enriquecen y transforman. La reflexión sobre los principios

éticos no es sólo un ejercicio de especulación o discusión filosófica, sino el descubrimiento de que a partir de dichos principios transformamos la realidad. Necesitamos cambiar nuestras actitudes en relación con la honestidad. Es necesario implementar en la vida de nuestro país la siguiente premisa: si hablamos de logros perdurables y de largo plazo, la honestidad es una condición necesaria para el éxito. 📌



Bibliografía:

Meyer, Lorenzo.

"La corrupción, una larga historia".

Periódico El Norte.

11 de Julio de 1996.

Aguilar Zinser, Adolfo.

"El compromiso de combatir la corrupción en los compromisos con la nación".

México 2000. Plazo janees. 1996.

Juan Gerardo Garza ir, director del Centro de Valores Éticos del Campus Monterrey y profesor de las clases de Administración y Valores para el Ejercicio Profesional.

Si lo que buscas es una Solución en Tecnología de Informática ...



Nosotros la hacemos posible cuando más la necesitas

INTERAX DE MÉXICO representa a una cadena de distribuidores de soluciones en informática, cuya misión permite a sus clientes desarrollar su actividad con alto grado de productividad, rentabilidad y valor agregado.

<http://www.interax.com.mx>
e-mail: interax@interax.com.mx



Paseo de los Leones 437 Col. Mitras Centro
Monterrey N.L.
Tels: (8) 333 6619 y 347 3399



Questor SA de CV

Belisario Domínguez 2710 Col. Obispo
Monterrey N.L.
Tel: (8) 333 3392



Vasconcelos 235 Ote. Col. del Valle
Garza García N.L.
Tels: (8) 378 3833 y 378 5675



Insurgentes sur 1216 PH2 Col. del Valle
México D.F.
Tels: (5) 575 4790/96/62



Santander 34 Col. Insurgentes Mixcoac
México D.F.
Tels: (5) 563 4006 y 598 1319



Lerdo de Tejada 2376 Col. Arcos Vallarta
Guadalajara Jal.
Tel (3) 616 9820 y 616 2420

QUANTOS



La inversión en el espectro radioeléctrico, la televisión por cable, el teléfono inalámbrico y las comunicaciones personales o Sistemas Personales de Comunicación (PCS) sumarán en México 3 mil 432 millones de dólares, entre el presente año y el próximo, aseguraron empresas de telecomunicaciones. Sólo en este año la inversión que se canalizará representará 27.68 por ciento del total, es decir, 950 millones de dólares; mientras en 1997 se erogará el resto, 2 mil 482 millones de dólares.

(El Financiero, octubre 4 de 1996)

En lo que va del año, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, DIF, ha comprobado 6 mil 164 casos de maltrato infantil intrafamiliar, de entre las 10 mil 501 denuncias recibidas en todo el país en la Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia. La violencia física fue reportada como la de mayor incidencia, en 3 mil 962 reportes; le sigue el maltrato emocional, con mil 890; el abandono, en mil 831 casos; y el abuso sexual, citado en 358 casos.

(El Norte, septiembre 30 de 1996)



Los trabajadores mexicanos que laboran en Estados Unidos, legal o ilegalmente, enviaron más de 3 mil millones de dólares a sus familiares en México a lo largo de 1995, convirtiendo a estas transferencias en la tercera fuente de divisas del país.

(Expansión, septiembre 11 de 1996)

Según el último y único censo de la población, específico para los habitantes de la lengua indígena, en 1990 casi 8.4 millones de personas vivían en hogares indígenas. Si consideramos la tasa de crecimiento, para 1996 podría suponerse que hay alrededor de 10 millones de indios en México. Esto es, uno de cada 10 mexicanos es indígena y tiene como lengua materna alguno de los 56 idiomas de origen prehispánico.

(Época, octubre 14 de 1996)



REALIDAD IMPRESA



REFORMA 1540 PONIENTE • MONTERREY, NUEVO LEÓN • TEL. 375•1801 FAX 372•2126

Mal de amores

Araceli Ardón (LCC'83)

Hace diez años, con la aparición de su novela *Arráncame la vida*, uno de los libros más vendidos en más de veinte países y traducido a doce idiomas, Angeles Mastretta comenzó a andar por el sendero de los escritores privilegiados: aquellos cuya obra viaja a tierras remotas y se publica en caracteres irreconocibles, para ser leídos y buscados por el público y, en mayor o menor medida, atacados por la crítica. A ella se le acusa de formar parte del grupo de autoras "light", es decir, de prosistas latinoamericanas que, a juicio de los estudiosos, no merecen aparecer junto a los grandes escritores porque sus libros son demasiado simples, descriptivos y fáciles.

A pesar de este menosprecio a su calidad y profundidad literarias, Mastretta ha demostrado que para ella escribir es un trabajo serio, en el que pone todo su empeño. Si al final el lector encuentra que la historia ha sido fácil de leer, le ha movido a la reflexión, le ofrece información significativa y le permite vivir valiosas experiencias simbólicas, el objetivo de la autora se ha cumplido.

A diferencia del tono subjetivo, directo, poco educado y simpático de la voz narrativa de Catalina Ascencio, protagonista de *Arráncame la vida*, en la obra más reciente de Mastretta, *Mal de amores*, un narrador omnisciente relata la vida de la familia Sauri, especialmente de Emilia, la hija única. Su marco histórico es la Revolución Mexicana, en la bellísima capital poblana, escenario también de otros libros de Mastretta, como la compilación de cuentos *Mujeres de ojos grandes*.

Los encuentros y desencuentros de los personajes, como los sucesos que cambiaron la vida de la nación entera, adquieren en las palabras de la autora un significado fresco y renovado: están empapados de sentimientos, marcados por la pasión y descritos con la fuer/a sintética de la poesía. Narra los acontecimientos más triviales y cotidianos como si fueran un milagro, y nos hace encariñarnos con los seres que pueblan sus páginas hasta el punto de sentirlos cercanos, como antepasados nuestros, aunque desprovistos del color sepia de las fotografías antiguas. Estos mexicanos de principios de siglo tienen una existencia cargada de regocijo, angustia y conciencia plena del momento que les ha tocado vivir. Además, saben amar con todos sus matices y manifestaciones, como lo demuestran a lo largo de veintinueve capítulos.

La novela gira en torno de varias mujeres cuyas características principales son la inteligencia, la autenticidad y una libertad interna regida por sus propios impulsos. Los varones, a diferencia de la imagen tradicional de los hombres mexicanos de esa época, no sólo las aman y las tratan de conquistar, también las respetan y las escuchan. Gracias a esta convivencia, ellas pueden participar del movimiento revolucionario, estudiar y viajar, actividades que se antojan inaccesibles para sus contemporáneas.

En septiembre, Ángeles Mastretta presentó este libro en Madrid, acompañada por el uruguayo Mario Benedetti y el español Joaquín Leguina. En las entrevistas, declaró que el mundo femenino mexicano se parece al de sus libros, "...al menos el mundo femenino en el que yo crecí y del que he estado rodeada. Estoy segura de que hace cien o cincuenta años hubo mujeres que se enamoraban,

hablaban y disentían con los tamaños con que ahora nos enamoramos, disintimos y hablamos las mujeres".

Hace algún tiempo tuvimos la suerte de escucharla en una conferencia sobre literatura, en el Campus Querétaro. Al terminar, ofreció una larga entrevista, firmó libros y escuchó a sus lectores con avidez. Es una mujer guapa, de trato sencillo; en muchos de sus comentarios aparecen sus hijos, su marido, los aspectos de su vida que son parecidos a los de quienes la rodean.

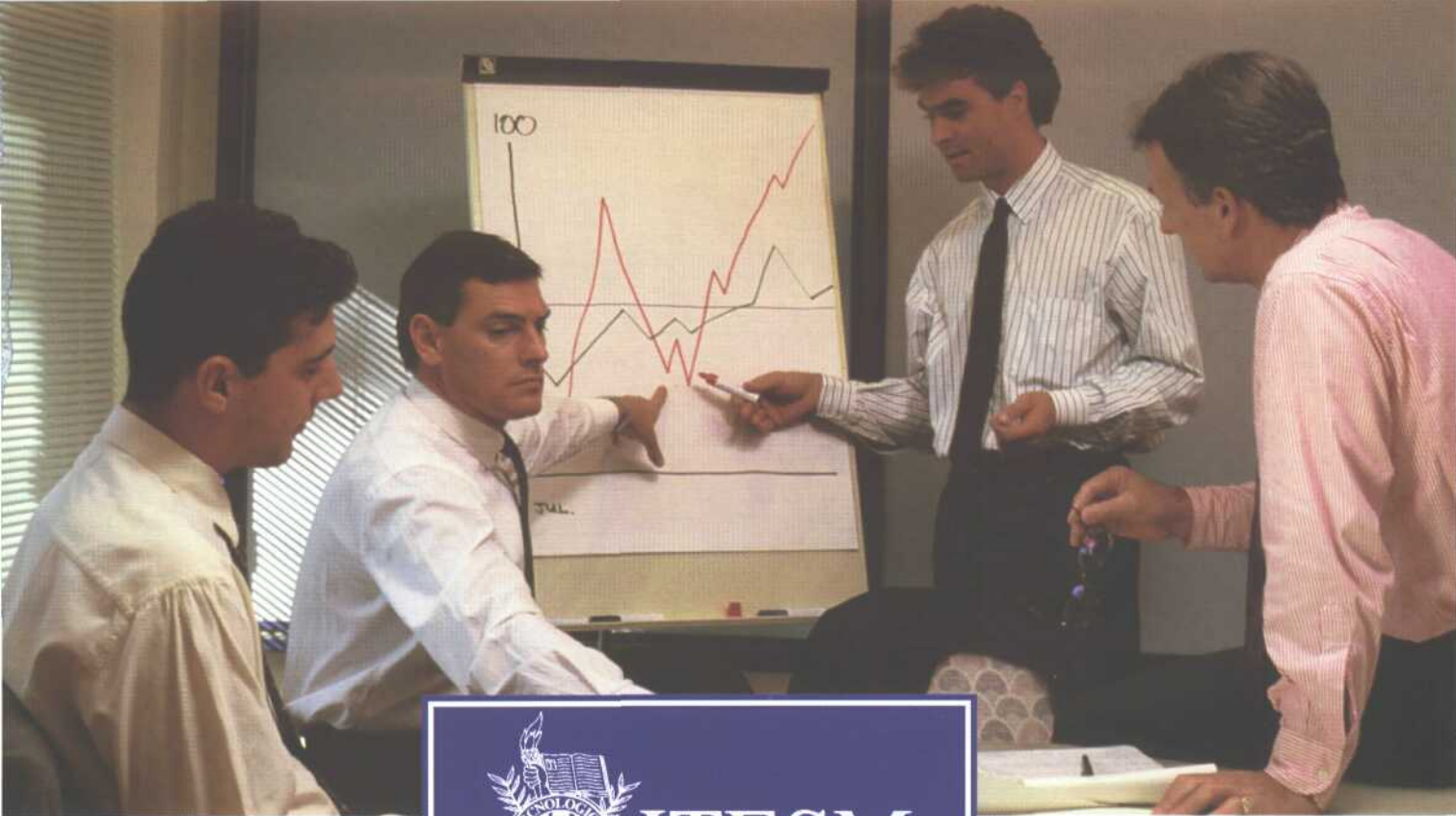
La diferencia en ella es que "...lo único que hago es escribir y, si me preguntan qué es un escritor, diré que es alguien con una pasión para contar la vida; es dejar correr en la cabeza las ideas, para que otros las conozcan según la manera de ver las cosas de quien escribe".

Sé que las mujeres amantes de la literatura contemporánea leerán este libro con placer, y le dedicarán todo el tiempo posible día tras día. Mi recomendación va dirigida a los hombres: no se pierdan *Mal de Amores*. Además de la descripción de la lucha armada, sus protagonistas y las ideologías en contienda durante la revolución, la autora dice muchas cosas que sentimos nosotras; al leer la novela, comprenderán mejor a sus mujeres y la vida para ambos será más disfrutable. ❦

Araceli Ardón es Directora y Fundadora de la empresa editorial Comunicación del Centro. Ha sido profesora del ITESM, Campus Querétaro. En 1988 obtuvo el primer lugar del Premio Nacional de Periodismo "Rosario Castellanos".

◀ Mastretta, Ángeles: "Mal de amores"
Altaguara, primera edición.
México, marzo de 1996.





Porque usted tiene
proyectos importantes
que realizar en su
empresa...

El Tec, a través de la
Universidad Virtual,
llega hasta su lugar de
trabajo.

El Sistema Tecnológico de Monterrey, mediante la Universidad Virtual, ofrece a las empresas mexicanas 9 maestrías y diversos programas de educación continua que llegarán hasta su lugar de trabajo y le permitirán recibir servicios educativos con ¡a calidad que caracteriza al Sistema ITESM.

Programas de maestría que ofrece la Universidad Virtual:

- Maestría en Administración
con opción a las especialidades en Negocios Internacionales, Mercadotecnia y Finanzas
- Maestría en Finanzas
con opción a la especialidad en Finanzas Internacionales
- Maestría en Mercadotecnia
con opción a la especialidad en Mercadotecnia Internacional
- Maestría en Administración de Tecnologías de Información
- Maestría en Ingeniería Ambiental
- Maestría en Ingeniería Industrial
- Maestría en Sistemas de Calidad
- Maestría en Ciencias de la Computación
- Maestría en Educación con áreas de Especialización Comunicación, Desarrollo Cognitivo, Humanidades, Lingüística Aplicada y Matemáticas

Mayores informes: <http://www.ruv.itesm.mx>

Para empresas ubicadas en Monterrey, N. L.

Dr. Luis Felipe Alvarado

Tel. (91.8) 358.20.00, exts. 6700 y 6701

Fax. (91-8)328.40.17

Correo electrónico: lalvarad@campus.ruv.itesm.mx

Para empresas ubicadas en Guadalajara, Jal.

C. P. Juan Antonio Contreras

Tel. (91.8) 328.43.20

Fax. (91.8) 328.43.21

Correo electrónico: jcontrer@campus.ruv.itesm.mx

Para empresas ubicadas en México, D. F.

Lic. Ricardo Contreras

Tel. (91.8) 328.42.71

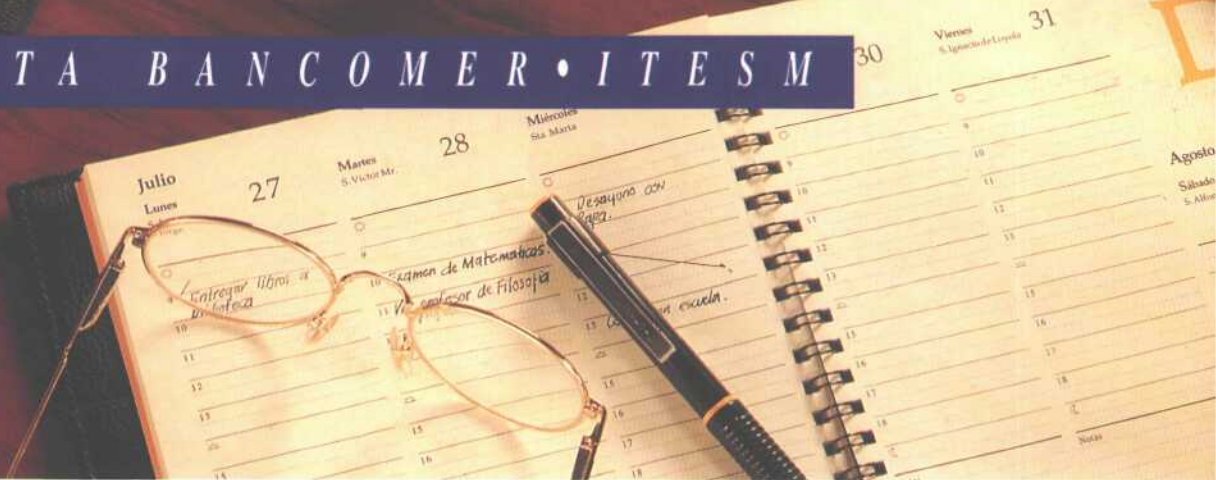
Fax. (91.8)328.40.17

Correo electrónico: rcontrer@campus.ruv.itesm.mx

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

