

intēgra

EX-A-TEC



REVISTA BIMESTRAL PARA LOS EGRESADOS DEL
SISTEMA TECNOLÓGICO DE MONTERREY

AÑO I

No. 5

MAY-JUN '94

NS10.00

2010

¿Qué le espera
a México?

Tierra y Hombre Naturaleza y Voluntad

Montañas, bosques, ríos y valles, obras perfectas
creadas por la armonía de la naturaleza.

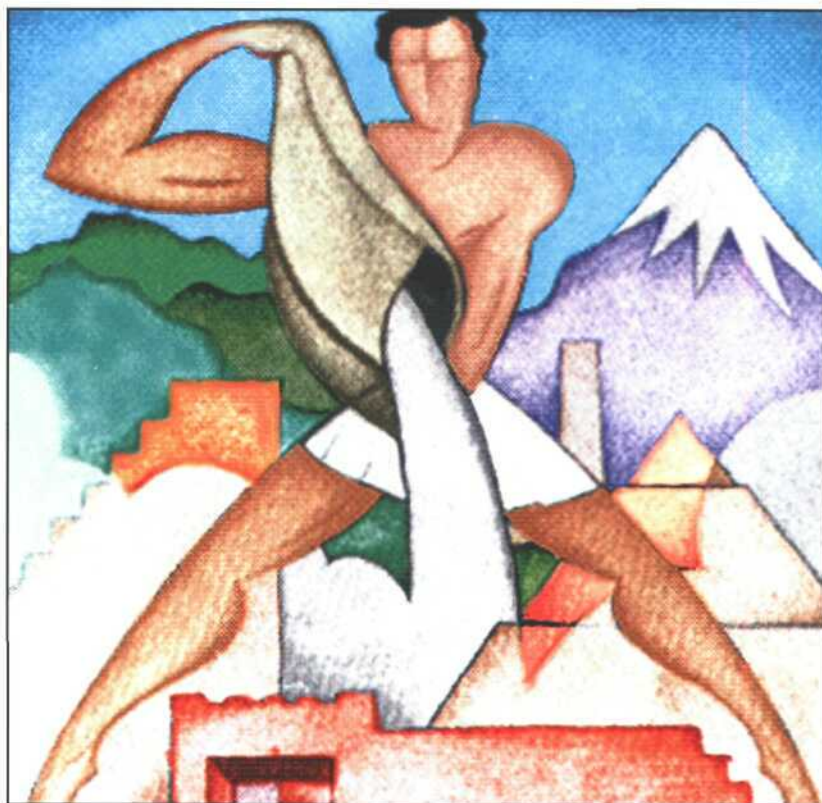
Edificios, ciudades, puentes y carreteras... obras del trabajo del hombre
en su afán por adaptar el entorno a sus necesidades urbanas.

Cemento: naturaleza y voluntad... polvo mágico producido por Cemex
para crear roca moldeable donde el hombre la necesita.

Al concretar obras para el bienestar humano
aportamos lo nuestro para preservar el equilibrio ecológico
del gran globo azul y verde que nos sirve de hogar,
para ello hemos instalado

en todas nuestras plantas productoras en América y Europa
equipos y sistemas de control ambiental.

Así cumplimos con nuestra tarea ecológica
en beneficio de las comunidades que nos rodean
y como un tributo a la generosidad de esos gigantes:
las montañas...cumbres de la tierra.



**CEMEX**
En armonía con la naturaleza



TODOS LOS NIÑOS TODAS LAS VACUNAS

Reg. S.S.A. 71557 "A" B03BC



**CAMBIA AL
NUEVO ENVASE**

Internacional



NADA CON EXCESO, TODO CON MEDIDA, REG. S.S.A. 6213 "B"

Definir en el presente las condiciones que habrán de regir el futuro, es una tarea obligada para quienes en diferentes áreas de responsabilidad, asumimos el compromiso de participar decisivamente en la conducción de propuestas, planes y acciones encaminadas a un mismo objetivo: el desarrollo y progreso de las instituciones, empresas u organismos que conforman la sociedad.

Cambios de marcado impacto y alto contraste a nivel político, social y económico, caracterizan el nuevo escenario que ahora estamos pisando. Ante un panorama incierto, los mexicanos trabajamos arduamente para no poner en riesgo la estabilidad, el crecimiento y la paz social del país.

Más que adivinar cuáles serán las condiciones de vida a afrontar en el próximo siglo, los tomadores de decisiones en diferentes ámbitos buscan la información que les permita pronosticar con certeza las condiciones de los años por venir, con el fin de orientar las acciones a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.

Para contribuir a esta importante labor, el Sistema ITESM, a través del Centro de Estudios Estratégicos del Campus León y en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Social, la Fundación Guanajuato Siglo XXI y el Gobierno del Estado de Guanajuato, logró conjuntar el trabajo de analistas, investigadores, políticos, empresarios y promotores de desarrollo, nacionales y del extranjero, en lo que fue el "Primer Interloquium: Primicias del Siglo XXI", un foro de discusión y análisis para explorar los escenarios del futuro que ahora estamos construyendo.

Inversión productiva orientada a la investigación y al desarrollo de tecnología, cambios en la calidad y cobertura de la educación, así como una mayor participación de todos los sectores de la población, son algunas bases que, según los futurólogos, serán necesarias para responder a las cuestiones más críticas que se avecinan.

Los resultados de este evento pusieron de manifiesto una realidad no muy lejana, estableciendo las principales tendencias que influirán de manera decisiva en el esquema de desarrollo sostenible del país en el año 2010. Las soluciones a los problemas que habremos de afrontar aún no están dadas, pues éstas dependerán de la creatividad, el análisis y, sobre todo, la capacidad que demostraremos para avanzar con éxito en un ambiente de grandes retos. La propuesta es "trabajar en el país que deseamos construir", como lo expresa nuestro exalumno Carlos Salazar Lomelin (LEC'73) en la entrevista que incluimos en este número.



Carlos E. Cruz Limón (IMA'75)

Vicerrector de Relaciones y Desarrollo del Sistema ITESM

De Nuestros Colaboradores

CULTURA EMPRESARIAL

Bernardo González Aréchiga
Un Mecanismo para Aumentar
la Liquidez en el Mercado de Valores.....8

Rodrigo Guerra Botello
Liderazgo Empresarial ante la Apertura
Comercial.....11

Pedro Ortiz Díaz
Ante la Competitividad Internacional,
Estrategias de Globalización.....13

REFLEXIONES

Carlos E. Cruz Limón
¿Democracia Aquí?.....15

AL DÍA EN...

Javier Morales González
Experiencias de Exportadores Mexicanos:
un "caso" perdido.....16

ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Graciela Valenciano
Gobierno de Texas:
Una Alternativa Comercial.....18

ESCRITO CON PLUMA

Germán Dehesa
Tigres de Papel.....26

Carlos Medina Plascencia
Falta Verdadera Solidaridad.....28

Antonio Tamayo Neyra
La Calidad y el Hombre.....30



PRIMERA PLANA

Zidane Zeraoui
El Costo de la Paz.....41

CALIDAD DE VIDA

José Chaparro González
Actuar según la Naturaleza Humana.....42



ARTE Y CULTURA

Maximiliano Maza
El Sida en la Pantalla.....44

NUESTRA PORTADA

A raíz de los últimos acontecimientos que ha vivido México, más que nunca se comenta la idea de que estamos ante un futuro incierto. Pero el futuro no es algo inmóvil que nos aguarde; el futuro lo construimos todos con nuestras acciones y decisiones. ¿Cómo saber el resultado final de esto o, por lo menos, su tendencia?

En el Primer Interloquium "Primicias del Siglo XXI", realizado en Guanajuato, expertos en diversas áreas definieron escenarios sobre los que transcurrirá el acontecer político, económico, social y tecnológico de México en el año 2010. La información generada de las discusiones es de un alto valor para quienes deseen explorar el futuro a un nivel superior a la especulación, cubriendo así la necesidad de conocer el rumbo que estamos construyendo a diario y que aún podemos transformar.



"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)

Vicerector de Relaciones y Desarrollo del Sistema ITESM
Carlos E. Cruz Limón (IMA'75)

Director de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM
Adrián Vázquez Ramírez (IMA'77)

Director Editorial del periódico "El Norte"
Ramón Alberto Garza (LCC'76)

Revista publicada por:

Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM

Director de Relaciones con Exalumnos: Adrián Vázquez R. (IMA'77)

Dirección Editorial: Sonia López Castro (LCC'91)

Coordinación de Información: Patricia R. Nelli García (LCC'93)

Publicidad: Aída Inbas Rosas (LCC'93)

Suscripciones y Distribución: Brenda Navarro Elizondo

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

Enlace de Negocios: Héctor V. Cruz Chavira (ISE'91)

Artículos Promocionales: Rodolfo Salazar Garza (IAP'89)

Desarrollo de Beneficios: Mélyda Gauna

Coordinadores de Relaciones con Exalumnos en los diferentes Campus

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

Agradecemos la colaboración especial de:

Jesús Rodríguez Sandoval (LCC'82), Abelardo Flores (LCC'91)
Fotografía Electrónica del periódico "El Norte"

EDICION, PRODUCCION Y COMERCIALIZACION

Internacional de Negocios THOT, S.A.

Ascenso al Obispado 1899-9, Col. Obispado
Monterrey, N.L. 64010

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

Dirección General: Jesús B. Aguilera Duque

Venta de Publicidad: Lupana de la Viña, Alejandra Santacruz

Edición: Cory Guajardo Elizondo (LCC'92)

Producción Editorial: Amelita Puente (LCC'93), Martha Martínez

Arte y Diseño: Felipe Salazar Torres, Patricia López Flores

Administración de Ventas: Nora García E.

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

Reforma 1540 Pte. Monterrey, N.L. 64000

integra es una publicación bimestral para los egresados del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Tiraje: 10 mil ejemplares. Certificado de Licitud de Título No. 7625 y de Contenido No. 5442, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Reserva del Uso Exclusivo del Título No. 3014-93, otorgada por la Dirección General de Derechos de Autor. Registro postal como publicación periódica en trámite. 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.

Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM

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

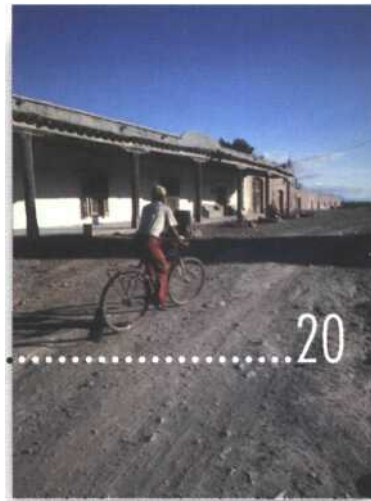
Tel. (8) 358-7620, 328-4085 Fax: (8) 358-8176



REPORTAJE

2010: ¿Qué le espera

a México?.....



20

EN PERSONA

Transforma Maquetas en Realidades

Entrevista a Carlos Salazar Lomelín.....33

EN CONTACTO

In Memoriam: Luis Donaldo Colosio.....38

Asociaciones de Exalumnos en Constante Actividad.....40

EX-A-TEC en la Noticia: Tomás González Sada.....40



Secciones

Mensaje Editorial.....3

En Respuesta.....6

Para Variar.....7

Excelencia.....25

Citando.....36

Quantos.....43

Programas Internacionales.....45

Enlace de Negocios.....46

Agenda.....47



Hace poco visité el Campus Querétaro y me regalaron un ejemplar de su revista. Conocerla fue una agradable experiencia, por su alta calidad editorial, su diseño, su compromiso con las causas que más nos preocupan a los egresados del Sistema... Y me aventuré a pensar que quizá puedo convertirme en su colaboradora. Adjunto un artículo que podría ser el inicio de esta colaboración y mi curriculum, así como dos ejemplares de una revista que dirigí en Querétaro durante cuatro años.



Felicitan por labor realizada en "Integra"

Hace unas cuantas semanas recibí con mucho agrado en mi domicilio la revista "Integra" EX-A-TEC, por lo cual felicito la labor que se está desarrollando con la mejor calidad. Me gustaría adquirirla bimestralmente; les agradecería que me enviaran informes para que esto pueda ser posible. Por su atención y tiempo, muchas gracias.

Alejandro Fco. Cabrera Camprubí (ARQ'92)
Querétaro, Qro.

Araceli Ardón (LCC'83)
Querétaro, Qro.

Por otra parte, quisiera suscribirme, pero no encontré por ningún lado la forma de suscripción o información al respecto. Les felicito cordialmente por este enorme esfuerzo editorial. He dirigido revistas desde 1985 y sé el trabajo que representa dar a luz a cada ejemplar. Mis mejores deseos por una larga y fructífera existencia para "Integra".



Agradecemos el envío del artículo, el cual se considerará para publicarlo en próximas ediciones. Asimismo, hacemos extensiva la invitación a todas aquellas personas interesadas en escribir para "Integra" a que envíen sus colaboraciones al fax (8) 358-8176, en atención a la Lic. Sonja López Castro, Directora Editorial.

Para recibir "Integra" regularmente, pueden llenar el cupón de suscripción que se anexa a cada revista o comunicarse a la Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos al (8) 358-7620 ó 328-4085.

Me pongo en contacto con ustedes para hacerles llegar más cupones de suscripción de la revista "Integra" EX-A-TEC. Quiero aprovechar para felicitar a todo su equipo, pues en mi opinión el trabajo que están haciendo con la revista es excelente y de una calidad admirable. Por otra parte, les agradecería que, de ser posible, me envíen una copia del directorio de EX-A-TEC que tienen ustedes (exalumnos radicados en Colima y/o provenientes del Campus Colima). No dejen de tenernos al tanto de todas las actividades de vinculación con exalumnos. Mucha suerte y un afectuoso saludo.

Hugo C. Moreno E. (LAE'92)
Colima, Col.

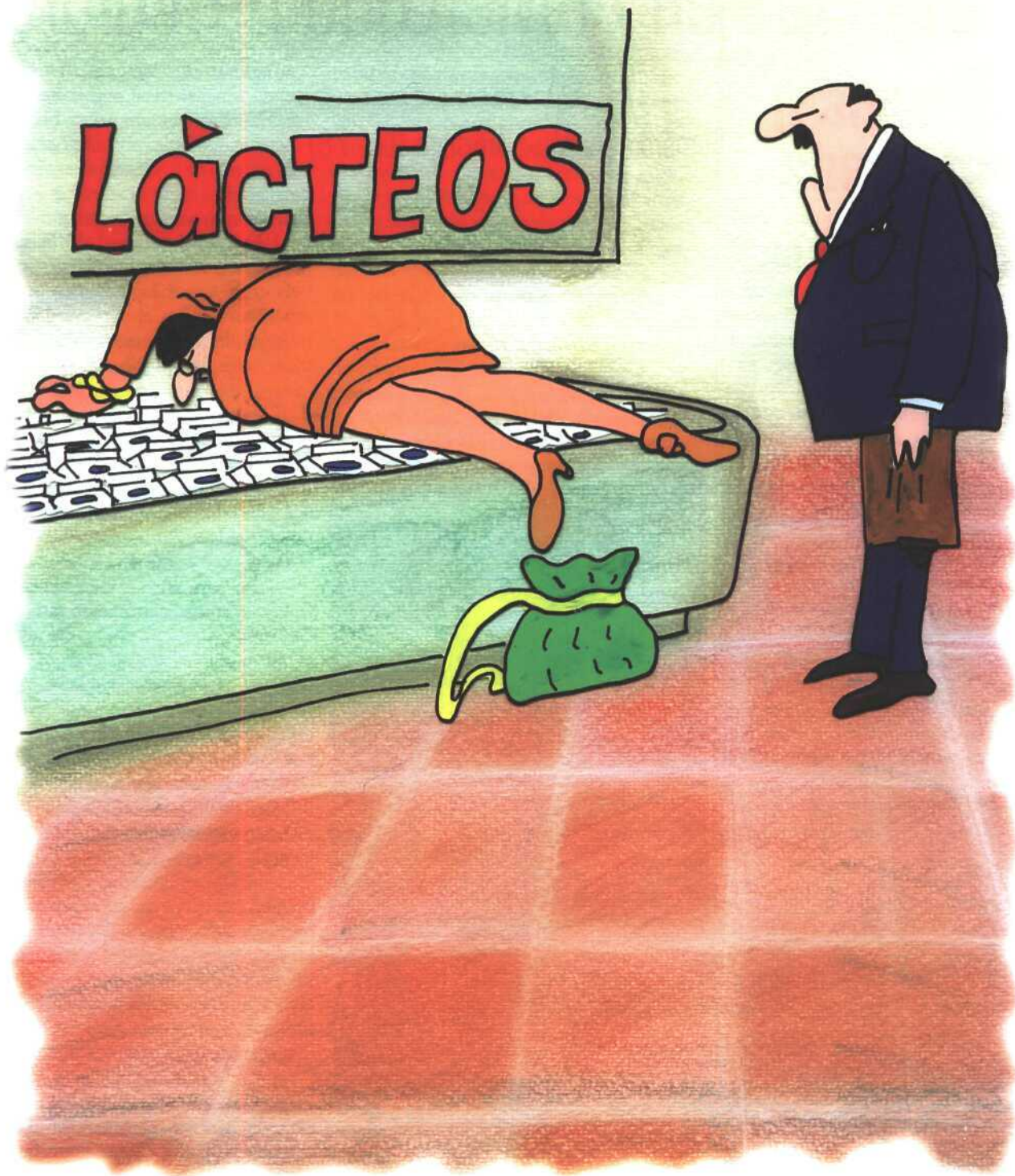


Con los ejemplares publicados hasta el momento, considero que "Integra" es una revista muy completa que nos mantiene al tanto sobre diversos temas e incluso sobre beneficios económicos, como los que se pueden obtener, por ejemplo, con el convenio Bancomer-ITESM. Además, permite el desarrollo personal y profesional del exalumno. Los felicito por este esfuerzo.

Laura Macías (LAE'89)
Monterrey, N.L.



Favor de dirigir sus cartas a:
Revista "Integra", sección En Respuesta.
Av. del Estado 208, Col. Tecnológico
Monterrey, N.L. 64700 México
Fax: (8) 358-8176, 348-0855



“Señora... en todos los envases aparece la misma fecha de caducidad”.

Un Mecanismo para Aumentar la Liquidez en el Mercado de Valores

Bernardo González Aréchiga (LEC78)

El mercado accionario mexicano ha sido en los últimos años uno de los mercados emergentes más exitosos a nivel mundial en términos del crecimiento de su valor de capitalización, ampliación de su liquidez y rendimiento. Esta transformación ha sido muy rápida y se ha acompañado de cambios profundos en la infraestructura operativa y financiera, en la reglamentación, así como en la composición de instrumentos y en la base de inversionistas.

Analizando algunos indicadores del *Emerging Markets Data Base* de la *International Finance Corporation (IFC)*⁽¹⁾ y de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV)⁽²⁾, se pueden señalar las siguientes conclusiones:

1. México es el mercado emergente más grande en el mundo. Al cierre de 1992, el valor de capitalización era de 139 mil millones de dólares, siguiéndole en importancia Corea (107 mil), Taiwan (101 mil) y Malasia (94 mil). En el mismo periodo, México ocupaba el lugar número 11 en el mundo, adelante de Italia, España, Suecia, Australia, Austria, Bélgica y Dinamarca. El valor del mercado mexicano al cierre de 1993 fue de 200 millones de dólares.

2. El mercado mexicano incrementó 46 veces su tamaño en el periodo 1983-1992, mientras que el crecimiento medio para los mercados emergentes fue de 9.3 veces y el de los mercados desarrollados de 3.1 veces. El mundo en su conjunto sólo creció 3.3 veces. En la muestra de la IFC, solamente Portugal e Indonesia crecieron a tasas mayores.

3. En cuanto al valor operado en México, en 1992 se negociaron 44.5 miles de millones de dólares. Esto ubicó a nuestro país en el *tercer* lugar de los mercados emergentes y en el número 14 a nivel mundial. El valor operado en 1993 fue de 62.6 miles de millones de dólares.

4. El volumen operado en México en la última década creció 40.1 veces. Esta tasa de expansión es 1.7 veces mayor al promedio de los mercados emergentes y 4.4 veces mayor a la de los mercados desarrollados. El crecimiento más rápido se ha dado a partir de 1990.

5. El coeficiente de rotación para el caso de México fue de 37 por ciento en 1992, y ubica al país en el sitio 11 a nivel mundial. Cabe señalar que el mercado más líquido, de acuerdo a este indicador, es Alemania (241 por ciento), seguido por Tailandia (209 por ciento). El mercado estadounidense ocupa el sexto lugar (60 por ciento), Reino Unido el noveno (40 por ciento) y Japón el 18 (23 por ciento).

6. Comparado con la muestra de los mercados emergentes, México ha tenido un desarrollo lento en el número de empresas listadas; en los últimos 10 años, el crecimiento fue de 19.6 por ciento, mientras que el promedio para los mercados emergentes fue de 95.4 por ciento.

7. El valor operado en el mercado mexicano ha tendido a concentrarse en un número reducido de series accionarias; por ejemplo, para el cierre de 1993, el 61 por ciento del valor total operado se realizó con 20 series accionarias de un total de 388.

SÓFOCLES HERNÁNDEZ



▲ El Mercado Intermedio es una respuesta del sector bursátil mexicano a los retos de equidad y eficiencia.

8. La empresa mediana ha reducido su participación en el mercado accionario. Así, por ejemplo, en 1990 del total de las colocaciones que se realizaron en el mercado, 28.3 por ciento fueron efectuadas por empresas medianas; en 1991 este porcentaje cayó al 1.34 por ciento y a cero en 1992 y 1993.

Lo anterior pone de relieve que el mercado mexicano ha sido uno de los más activos a nivel mundial. Sin embargo, también indica que la operación se ha concentrado en un número reducido de series accionarias de alta bursatilidad. Las empresas medianas han dejado de financiarse a través del mercado accionario, en tanto que el número de acciones de mediana, baja y mínima bursatilidad se ha incrementado; esto tiene un efecto negativo en la liquidez del mercado.

Se han adoptado diversas medidas para incrementar la liquidez que han sido de gran importancia para proteger a los inversionistas minoritarios y evitar distorsiones en la operación del mercado; sin embargo, han sido insuficientes para facilitar que las empresas medianas listen sus valores en la Bolsa. En este contexto, nace el Mercado Intermedio⁽³⁾ como una nueva sección del mercado de capitales con reglas operativas conducentes a aumentar la liquidez del mercado.

Mercado Intermedio

El Mercado Intermedio es una de las respuestas del sector bursátil mexicano a los retos de equidad y eficiencia que se presentan en una economía que se caracteriza (como es el caso de todos los países en proceso de desarrollo) por altos niveles de pobreza, insuficiencia en el ahorro doméstico, ineficiencias en los procesos de canalización de los recursos hacia usos productivos y una competencia (no siempre leal) con otros sectores financieros en el proceso de globalización.

En concreto, el Mercado Intermedio busca: 1) fomentar el listado de nuevas empresas que tradicionalmente han sido excluidas del financiamiento accionario; 2) reducir la brecha entre los costos de financiamiento existentes entre grandes empresas exportadoras y las medianas y pequeñas; y 3) encontrar medios estructurales para incrementar la liquidez global

del mercado, por medio de la división del mercado accionario de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en: la sección A, para negociar los instrumentos de las empresas grandes, y la sección B (Mercado Intermedio), para negociar las empresas medianas del país.

La ubicación de las emisiones en cualquiera de las dos secciones del mercado accionario se realiza considerando el monto de su capital contable (*net worth*). Son empresas medianas las que cuentan con capital contable de entre 7 y 32 millones de dólares y son empresas grandes las que tienen un capital superior a esa cifra. En la nueva sección es posible que las empresas medianas coloquen acciones comunes, acciones preferentes, acciones neutras y obligaciones convertibles en acciones.

Cabe advertir que la Comisión Nacional de Valores (CNV) ha autorizado la colocación de acciones preferentes en el Mercado Intermedio como una forma para fortalecer la confianza de los inversionistas, ya que la legislación prohíbe la colocación de este tipo de instrumentos en la Sección A. Por su parte, la posibilidad de negociar con acciones neutras es un recurso diseñado para la participación de la inversión extranjera.

La emisión de obligaciones convertibles en acciones se autoriza siempre que éstas últimas hayan sido previamente inscritas en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, que opera la CNV de acuerdo a la Ley del Mercado de Valores. Adicionalmente, está previsto que las series accionarias que alcancen niveles de bursatilidad alta, previa petición de la BMV y autorización de la CNV, puedan servir como valores subyacentes (*underlying*) para títulos opcionales (*warrants*) y ser objeto de operaciones de préstamo de valores y venta en corto.

Un dato adicional importante es que el Mercado Intermedio permite la inversión extranjera y un tratamiento fiscal favorable, ya que:

- Para las personas morales (empresas), las ganancias son acumulables y las pérdidas deducibles.
- Para las personas físicas, las operaciones de enajenación de acciones están exentas de gravamen tributario siempre que se realicen dentro de la Bolsa.



HARRIS RESEARCH INC. CAMERON PARK

franquicias chem-dry®

un negocio limpio que te hará

CRECER

Líder Mundial en Limpieza y Protección de Alfombras y Muebles

- Negocio rentable de gran liquidez
- Crecimiento ilimitado
- Baja inversión
- Financiamiento disponible
- Proceso único patentado (Carbonated Carpet Cleaner)
- Entrenamiento profesional
- Soporte técnico continuo
- Equipo y materiales incluidos

Más de 4000 franquicias exitosas en 40 países nos respaldan.

INFORMES

Tels. (8) 346 05 01, 346 12 12
Fax 346 16 01 Monterrey, N.L. Mex.



c) Para los extranjeros, las operaciones de compraventa de acciones también están exentas cuando se realizan en la Bolsa.

Aspectos operativos del Mercado Intermedio

La operación del Mercado Intermedio se circunscribe a la Ley del Mercado de Valores, que en su artículo 14 establece que las características de los valores y los términos de colocación deben garantizar la circulación significativa y evitar perjuicio al mercado, además de su circulación amplia en relación al tamaño del mercado o la emisora. Adicionalmente, el emisor debe comprobar solvencia y liquidez, seguir políticas de participación en el mercado congruentes con los intereses de los inversionistas e informar a la CNV y al público inversionista. Finalmente, el mismo artículo 14 establece que los emisores no deben intervenir en el proceso de formación de precios.

De manera adicional, se norma el listado de valores en el Mercado Intermedio bajo los criterios siguientes:

- Contar con un historial de operación de tres años.
- Tener al menos un capital contable de 7 millones de dólares.
- Registrar utilidades positivas en la sumatoria de los resultados de los tres últimos ejercicios fiscales.
- Colocar al menos el 30 por ciento del capital contable (pagado) de la emisora en el mercado.
- Contar con un mínimo de 100 accionistas después de la colocación.

Estos requisitos fueron diseñados para proteger a los inversionistas y aumentar la liquidez del mercado. Los requisitos de mantenimiento implican que el emisor tenga continuamente en el mercado al menos el 20 por ciento de los títulos representativos de su capital social, repartidos en por lo menos 50 inversionistas.

La arquitectura del Mercado Intermedio incluye formas de negociación que disminuyen los costos de las transacciones con valores y mecanismos transparentes de formación de precios que reflejan las condiciones prevaletentes en el mercado. La negociación se realiza de manera automatizada y, dependiendo de la liquidez, involucra una subasta diaria, una o



▲ El Mercado Intermedio busca canalizar recursos a las actividades productivas.

dos subastas a la semana o, incluso, negociación continua. El esquema operativo es flexible.

En el momento en que se lista un valor opera por medio de una subasta diaria. Después de un periodo, que permite evaluar su nivel de operatividad, la Bolsa determina, con opinión de la emisora y las casas de bolsa, la frecuencia más adecuada de negociación. Para emisores con alta bursatilidad, la CNV autorizó la posibilidad de que sean operadas en esquemas mixtos: subastas de apertura y cierre combinadas con la negociación continua.

La negociación se puede realizar utilizando órdenes con límite (que establecen precio máximo de compra o precio mínimo de venta) y en firme (que no pueden ser retiradas, sino solamente mejoradas en su precio)⁽⁴⁾.

Con el fin de fortalecer la revelación de información al mercado, la BMV tiene previsto el establecimiento de descuentos en las comisiones a las órdenes que se presenten de manera temprana, así como a los grandes volúmenes⁽⁵⁾. Por otra parte, las órdenes en firme facilitan el control de los intentos de manipulación de precios en las subastas.

Eficiencia del mercado accionario

La creación de la Sección B del mercado accionario para negociar títulos emitidos por empresas medianas, deberá contribuir a aumentar la eficiencia del mercado accionario para captar y canalizar recursos financieros a las actividades productivas. Dadas las características de la econo-

mía mexicana, el Mercado Intermedio representa un gran potencial de financiamiento para empresas medianas que deben competir con grandes empresas que tienen posibilidades de acceso a mercados financieros de crédito a tasas considerablemente inferiores a las que aquellas pueden acceder.

Para los intermediarios, esta opción constituye una oportunidad para consolidar un nicho de mercado, además de que permite ampliar el rango de alternativas para invertir el capital de la cuenta propia. De cumplirse estos objetivos, el Mercado Intermedio contribuirá a ampliar la liquidez del mercado mexicano y a su diversificación. En estas condiciones, cabe esperar una mayor competitividad para el mercado en su conjunto. ☺

Bernardo González Aréchiga es Director General Adjunto de Planeación de la Bolsa Mexicana de Valores. El autor agradece la asistencia prestada por Jaime Díaz Tinoco y Javier Villa Zarate para la elaboración de este artículo.

Bibliografía

- Bolsa Mexicana de Valores, *Anuario Bursátil*, México, 1991, 1992, 1993.
- Bolsa Mexicana de Valores, *Anuario Financiero*, México, 1991, 1992, 1993.
- Bolsa Mexicana de Valores, *Indicadores Bursátiles*, México, Dic. 1991, Dic. 1992, Dic. 1993.
- Comisión Nacional de Valores, *Estudio de Factibilidad para Desarrollar un Mercado Accionario Intermedio*, México, 1991.
- Comisión Nacional de Valores "Circulares varias", *Diario Oficial de la Federación*, México, Abril 13, 1993.
- Domowitz, Ian: "Automating the Continuous Double Auction in Practice: Automated Trade Execution System in Financial Markets", en Friedman, D. and Rust J. (ed). *The Double Auction Market*. Addison-Wesley Publishing Company, MA., 1991.
- Fédération Internationale de Bourses de Valeurs. *Requirements and Procedures for Listing Securities*, Paris, 1992.
- International Finance Corporation, *Emerging Stock Markets Factbook*, Washington, 1991, 1992, 1993.
- Jackson, N. *Request for Proposal for a Call Auction Securities System*. Interamerican Investment Corporation, Washington, 1992.
- Schwartz, Robert A. *Reshaping The Equity Markets: A Guide for the 1990's*. Harper Collins Publishers, USA, 1991.

Notas Bibliográficas

- (1) Véase IFC, *Emerging Stock Markets Factbook*, varios números.
- (2) Véase BMV, *Anuario Bursátil*, varios números.
- (3) El proyecto del Mercado Intermedio fue iniciado por la Comisión Nacional de Valores. La BMV desarrolló aspectos conceptuales de operación y diseñó la arquitectura del mercado, así como la infraestructura operativa y normativa. Un insumo importante del proyecto fue el seminario realizado en la ciudad de México, bajo los auspicios de la *Interamerican Investment Corporation*, con la participación de Robert Schwartz (NYU) y Steve Wunsch (AZX, Inc.).
- (4) BMV. Reglamento Interior, artículos 286 y 287.
- (5) *Ibidem*, artículos 292 y 293.

Liderazgo Empresarial ante la Apertura Comercial

Rodrigo Guerra Botello (IQA'65)

Hoy por hoy, a los que nos toca dirigir, iniciar o proyectar una institución, nos es obvio, aunque muchas veces también nos es difícil, reconocer que sólo con excelencia podremos prevalecer y trascender en el nuevo México, país que parece reinventado cada día.

Mucho se ha escrito sobre los grandes cambios y retos que la empresa mexicana enfrenta actualmente, después de haber operado en un modelo económico cerrado bajo el cual la visión empresarial era mayormente nacional y los precios de los productos y servicios eran determinados no por la competencia en el mercado, sino por la ecuación financiera de la empresa.

Pero el mundo cambió en un proceso iniciado a finales de los años sesentas e impulsado en gran medida por los avances tecnológicos, principalmente de las telecomunicaciones, la robótica y la informática. Este proceso de cambio se aceleró en los setentas por el interés y el compromiso de los países desarrollados de incrementar su intercambio comercial bajo los auspicios del GATT. Posteriormente, dicho proceso fue dinamizado a finales de la década pasada por el colapso de los sistemas socialistas de planeación centralizada y de intervencionismo gubernamental.

En este contexto, México inició el camino de la transformación que ha involucrado y está involucrando a la sociedad en general. A pesar de todo, nuestra inserción

a los procesos comerciales e industriales globalizados y nuestra participación en los mercados internacionales se ha tornado en un imperativo, so pena de quedar rezagados respecto al desarrollo económico mundial.

Los efectos del cambio y las implicaciones de la transformación para los actores diarios de la vida nacional apenas empezamos a entenderlos y medirlos. Sin embargo, a partir de ellos es posible configurar el perfil de liderazgo y excelencia que se demanda de los dirigentes de compañías e instituciones.

Un ambiente exigente

La visión y el quehacer empresarial trasciende las fronteras geográficas de un país. Los mercados locales son accesibles para los competidores extranjeros y los internacionales se vuelven necesarios para alcanzar economías de escala y obtener la productividad requerida.

Los mercados especializados empiezan a desplazar a los mercados masificados. El consumidor individualizado, con sus propios requerimientos, se vuelve una realidad importante. El número de opciones disponibles se multiplica a medida que las fronteras se abren. El servicio al cliente y la solución a sus necesidades especiales se convierten en la espina dorsal de los

procesos de comercialización y manufactura de los productos y servicios.

Ante esto, el tiempo se convierte en un factor crítico de éxito para las empresas porque los consumidores demandan productos y soluciones no sólo específicos a sus necesidades, sino en forma oportuna. En esas circunstancias, el proceso de asignación de recursos y toma de decisiones tiene que dinamizarse y trasladarse mucho más cerca del consumidor en base a unidades de negocio más rápidas, pequeñas y flexibles, atendiendo nichos de mercado concretos.

Además, los niveles de utilidad se empiezan a reducir al caer los precios de los productos, esto debido a la abierta y agresiva competencia. Las organizaciones tienen que buscar mercados mayores y alcanzar altos niveles de eficiencia operativa para lograr atractivas utilidades, aunque con menores márgenes.

Los sistemas de distribución se vuelven críticos, debiendo éstos apoyar tanto las estrategias de comercialización en cuanto a la entrega oportuna



Telecomunicaciones:
impulso del cambio.

de productos y servicios, como las estrategias de productividad, reduciendo al máximo los tiempos y los inventarios. Los procesos internos de negocio requieren ser rediseñados de la "A" a la "Z", teniendo en mente los parámetros de costos y servicio al cliente.

Por su parte, los sistemas de compensación de empleados, obreros, profesionistas independientes y ejecutivos abandonan los conceptos de escalafón y antigüedad y se relacionan por necesidad a resultados del negocio y a las posibilidades de cada mercado donde se participa.

Finalmente, la sociedad de información se manifiesta en toda su amplitud e importancia. La empresa que utiliza herramientas informáticas puede construir las estrategias de diferenciación y productividad requeridas para ganar y mantener los mercados locales e internacionales.

Todo lo anterior configura un juego de retos y un medio ambiente totalmente diferente y mucho más difícil al que enfrentábamos hace tres o cuatro años. Presidir con éxito una institución bajo este nuevo grupo de premisas requiere de los dirigentes capacidad de cambio y excelencia.

Habernos dirigentes que hoy transitamos en un vertiginoso proceso de ajuste en cuanto al alcance de la visión y el quehacer empresarial, el estilo de dirección, las



▲ Las empresas deben buscar mercados mayores y alcanzar altos niveles de eficiencia operativa para lograr utilidades atractivas y posiciones de liderazgo.

estrategias financieras y de mercadotecnia, las de manufactura y de servicio, así como las de recursos humanos y de posicionamiento ante la sociedad.

Realizar esto implica un alto grado de disciplina y autoestudio y una gran flexibilidad mental para poder transformar la misión, los productos, los procesos de negocio, la cultura organizacional y todo lo que se requiera para mantener posiciones de liderazgo.

¿Cómo formar líderes de éxito?

El desarrollo del futuro empresario y dirigente mexicano de éxito se inicia en los hogares, donde los padres somos responsables de que nuestros hijos se eduquen y se formen en las ideas, disciplinas y filosofías de trabajo que les brinden una oportunidad real y legítima de triunfo.

La formación de líderes exitosos para el

nuevo México debe consolidarse y transformarse en los salones de clase de las escuelas primarias, secundarias, preparatorias, profesionales y aun de posgrado, donde los maestros, los planes de estudio y las metodologías de enseñanza reflejen las nuevas realidades.

Los estudiantes de hoy deben asumir *el* compromiso de forjarse como profesionales de progreso y empresarios de éxito. Es evidente que los salones de clase y las horas de escuela son insuficientes. Por ello,

es vital que nuestros jóvenes adquieran de motu propio un disciplinado proceso de autoestudio, una insaciable curiosidad por saber y comparar, una positiva actitud de servir e innovar y una abierta capacidad de criticar y construir, de corregir lo equivocado y de mejorar lo que hoy es correcto.

En sí, la responsabilidad de llegar a la excelencia directiva radica en muchas cosas y en muchas personas, pero sobre todo en los dirigentes de hoy y su capacidad de cambio, y en los dirigentes del mañana y su compromiso para *crecer* y madurar en forma diferente. 🌐

Rodrigo Guerra Botello es Presidente y Gerente General de IBM de México. El presente artículo es una adaptación de su ponencia durante el II Congreso Internacional de Administración de Empresas organizado por la sociedad de alumnos de LAE del Campus Monterrey.

Actualmente, los principales retos y tareas de un dirigente empresarial giran alrededor de estos seis conceptos:

1. Determinar la viabilidad de la organización a la luz de las nuevas reglas del juego en la economía y los mercados.
2. Reafirmar o cambiar los nichos de mercado en los que podamos y debemos participar, hoy y mañana.
3. Determinar el grado de competitividad de la organización en los mercados nacionales e internacionales donde queramos participar, invirtiendo y desinvirtiendo consecuentemente y trazando las estrategias requeridas de productividad, calidad y servicio que apoyen este objetivo.
4. Ubicar en el nivel correcto las expectativas de los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores bajo las nuevas reglas de la economía mexicana.
5. Agruparse y trabajar comprometidamente dentro de organismos que nos permitan trascender en nuestras demandas respecto a las condiciones de negocio existentes en el país, que deben ser mejores o al menos similares a las de las naciones competidoras.
6. Iniciar y encabezar un profundo cambio de cultura organizacional, apoyándonos en herramientas tecnológicas y fomentando e impulsando los elementos permanentes de competitividad en una empresa: la productividad, la respuesta rápida a los mercados y sus necesidades, así como la calidad de los productos y servicios.

Ante la Competitividad Internacional, Estrategias de Globalización

Pedro Ortiz Díaz (LEC'82)

Tres son los vectores que influyen determinante-mente en la sociedad hoy en día; su interdependencia ha convertido al entorno de las organizaciones y los individuos en un ambiente sumamente dinámico. Todas y cada una de las estadísticas y reflexiones al respecto coinciden en el hecho de que este dinamismo aumenta en forma exponencial.

Estas tres fuerzas son *el conocimiento, la tecnología* y *las comunicaciones*, las cuales influyen dando forma a nuestros espacios de acción y, por lo tanto, a los procedimientos y metodologías que utilizamos para lograr objetivos. En otras palabras, inciden en la definición de nuestras estrategias.

Dentro de este contexto de competencia surge un concepto comúnmente utilizado y muy pobremente entendido: la globalización. Si reflexionáramos por un minuto tendríamos que preguntarnos qué es globalización, qué significa, cómo inicia y cuáles son sus elementos.

Globalización es un proceso que inicia cuando la intensa búsqueda por encontrar recursos (proveedores y mercados) que aumenten nuestra capacidad de competir se ha agotado a nivel doméstico, orientándonos, por ende, al ámbito internacional.

La idea de promover los productos de una empresa en todos los mercados tiene un significado parcial desde el punto de vista de la globalización. Hacer disponible los bienes y/o servicios de una compañía, además de abastecerse de recursos (insumos, tecnología, financiamiento, etc.) en los mercados geográficos que permiten aumentar nuestra capacidad de competir, comprensivamente, globalizarse.

Existen cuatro elementos principales en el diseño de una estrategia global:

1) Identificar las actividades que signi-



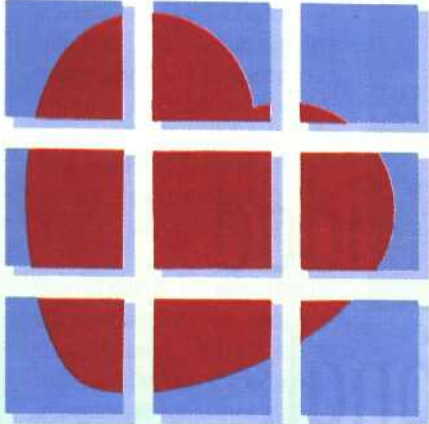
SOPHOCLES HERNANDEZ



GUSTAVO GATTO

A En el ramo textil, cada actividad de la cadena productiva se puede maximizar si se realiza en distintos países.

•HSJ•EMIS•ITESM•



Centro de Cardiología y
Cirugía Cardiovascular



La experiencia se demuestra
20 años
más de
10,000
Cirugías de Corazón

Un nuevo concepto de Atención Médica Especializada, cuya finalidad es educar, fomentar la investigación y así, superar nuestras posibilidades para diagnosticar, tratar y rehabilitar con éxito los padecimientos de origen cardiovascular.

Complejo Médico
Hospital San José
de Monterrey-ITESM

¡Hágale caso al corazón!

Av. I. Morones Prieto # 3000, Monterrey, N.L.
Tels. (8) 347-10-10 y 333-36-00,
Fax. (8) 348-04-50 y 348-06-28

VICENTE OCHOA



▲ Fábrica de tequila en Amatitán, Jalisco, sin duda el mejor lugar del mundo para llevar a cabo el proceso productivo completo.



VICENTE OCHOA

ficativamente agregan valor en la producción del bien o servicio en cuestión.

- 2) Localizar globalmente (en el mundo) cada actividad de la cadena de valor agregado en el mercado que permita maximizar nuestra capacidad total de competir.
- 3) Establecer el grado de centralización y/o descentralización de cada actividad.
- 4) Optimizar la coordinación y la comunicación entre las actividades de la cadena.

Para cumplir con los elementos anteriores debe cuidarse que la estrategia global sea uniforme a través de los países y que la mezcla de mercadotecnia se defina localmente.

En principio, el objetivo es desarrollar productos para todo el mundo buscando un mínimo de adaptación local y estableciendo los centros de utilidad con base en líneas de productos y no en regiones geográficas.

En el caso de una empresa totalmente integrada en el ramo textil, por ejemplo, su estrategia de globalización implicaría que el diseño de su "arquitectura global" contemplara la fabricación del hilo en China, la elaboración de la tela en India, proveerse de diseño italiano, maquilar las actividades de corte y confección probablemente en República Dominicana y realizar la comercialización desde Estados Unidos. Todo lo anterior debido a que cada eslabón de la cadena está localizado en un área específica, permitiendo al final que la capacidad competitiva de la empresa sea mayor.

¿Cuál sería el caso en la elaboración del tequila? ¿Acaso el estado de Jalisco en México no es el punto de localización geográfica donde se optimizaría la eficiencia de las actividades principales? Difícilmente se podría identificar un lugar donde la cosecha de maguey, la producción del agave, la destilación y la tecnología de elaboración de este producto pueda lograrse más competitivamente en otro sitio. Tal vez agregaría mucho valor establecer una alianza estratégica para promover su comercialización internacional con alguna compañía de bebidas similares con cobertura mundial, pero fuera de esto, no es necesario ni determinante tener oficinas o procesos en muchos países para aumentar la competitividad de la empresa.

Como puede verse, sí es posible, dependiendo del producto o servicio, lograr ser una empresa global sin necesidad de ser enorme, tener oficinas en todo el mundo o exportar nuestros productos a todos los mercados. La globalización se alcanza internacionalizando sólo aquellas actividades que claramente aumentarían nuestra competitividad total y que pueden ser coordinadas con un grado de descentralización que nos fortalezca. ☺

Pedro Ortiz Díaz es Director de *International Business Development Consultants*.

¿Democracia Aquí?

.....

Carlos E. Cruz Limón (IMA'75)

Vivimos una época en que se habla mucho de democracia, pero usualmente el único significado que le damos es por la posibilidad de los ciudadanos de influir en el destino de su patria, y rara vez pensamos cómo podría aplicarse a nuestras empresas. Incluso he escuchado a gente que se resiste a pensar siquiera en implantar la democracia en sus empresas.

La definición de democracia a nivel corporativo significa varias cosas. Una, que los empleados tengan la posibilidad de influir en cómo hacer y mejorar su trabajo, olvidando los modelos en los que a la gente se le decía con precisión cómo debía realizar sus tareas. A cambio proponemos que, una vez entrenada, a la gente se le pidan solamente resultados y se le estimule a utilizar su creatividad para mejorar día con día la forma de obtenerlos. A veces los jefes no sólo dicen a sus empleados qué hacer, lo cual está bien, sino que también quieren que lo hagan como ellos quieren, sin dejarles posibilidad de sugerir mejoras.

Dos, que se acepte que nadie es incapaz de hacer las cosas. La única diferencia entre los que tradicionalmente son considerados brillantes y los que no, radica en su educación y entrenamiento. Por lo tanto, democracia significa brindar a los empleados la oportunidad de crecer personal y profesionalmente a través de programas educativos y de entrenamiento permanentes.

Tres, estar dispuestos a asegurar un trabajo de por vida a los



GUSTAVO GATTO

empleados dentro de la empresa. Para ello, es muy importante que dediquemos suficiente tiempo y cuidado a la selección del personal, para que una vez aceptado podamos darle la seguridad del empleo y, después, un retiro digno y decoroso. También debemos respetar su derecho de opinar aun en contra de nuestras ideas, sin que peligre su trabajo. Es bueno tener empleados que opinen diferente que uno y que tengan la oportunidad y confianza de expresarse, ya que esto enriquece nuestra sensibilidad hacia los retos.

Cuatro, ofrecer mejores salarios a los empleados conforme aumenten su productividad. Es absurdo pedir más a quien no le hemos correspondido. En México nos hemos acostumbrado a pagar bajos salarios, y pudiera parecer herético el sugerir disminuir las

diferencias de sueldo entre jefes y subalternos, pero esto también es democracia y da lugar a trabajadores comprometidos con la calidad.

Cinco, considerar el bienestar de los empleados tan importante como la satisfacción de los clientes y accionistas. De nada sirve producir resultados "a costa" de los empleados, ya que esto se podrá revertir en nuestra contra. Es práctica común en las empresas alemanas el que sus consejos de administración estén compuestos, en igual número, por accionistas y por representantes de los trabajadores. Esto asegura que siempre que se tome una decisión, se haga pensando en la rentabilidad y también en la satisfacción de los empleados.

Seis, democracia significa también compartir y discutir información estratégica con los

empleados. Por más humildes que sean, éstos tienen derecho a saber y a opinar sobre la visión que tienen los jefes del futuro de la organización, así como las oportunidades y amenazas. Esa ha sido una de las razones más importantes que han dado éxito a las cinco empresas con mayor rentabilidad de Estados Unidos entre 1972 y 1992: *Southwest Airlines, Plenum Publishing, Circuit City, Tyson Foods y Wal Mart.*

Siete, eliminar muchos símbolos de estatus. Las empresas en México se caracterizan a veces por la cantidad de símbolos que separan, en vez de unir, a los jefes con su fuerza de trabajo. Oficinas sumamente amplias y elegantes para los jefes, espacios reservados para estacionamiento, comedores y comida especiales para los altos directivos, mientras los empleados no gozan de esos privilegios. Esto, además, obstruye la comunicación.

Estas son siete recomendaciones para adaptar las empresas a los tiempos actuales. Capital, tecnología y recursos financieros los podremos conseguir del extranjero; lo único que no podremos traer del exterior es a los mexicanos que deberán trabajar con nosotros. De la forma en que los tratemos dependerá la verdadera ventaja competitiva sostenible de nuestras empresas. El tiempo de la democracia llegó ya. ☪

Carlos E. Cruz Limón es Vicerrector de Relaciones y Desarrollo del Sistema ITESM.

Experiencias de Exportadores Mexicanos: un "caso" perdido

Javier Morales González

En los estudios de posgrado en administración que se imparten en México se ha puesto de moda el curso de negocios internacionales. Algunas escuelas incluso han abierto programas de maestría en esta área y muchas de ellas tienen diplomados con nombres extravagantes como "Estrategias Competitivas del Comercio Internacional". El objetivo, obviamente, es satisfacer la intensa demanda de conocimientos sobre temas de comercio exterior y negocios de exportación ante la apertura de la economía y la aprobación reciente del TLC.

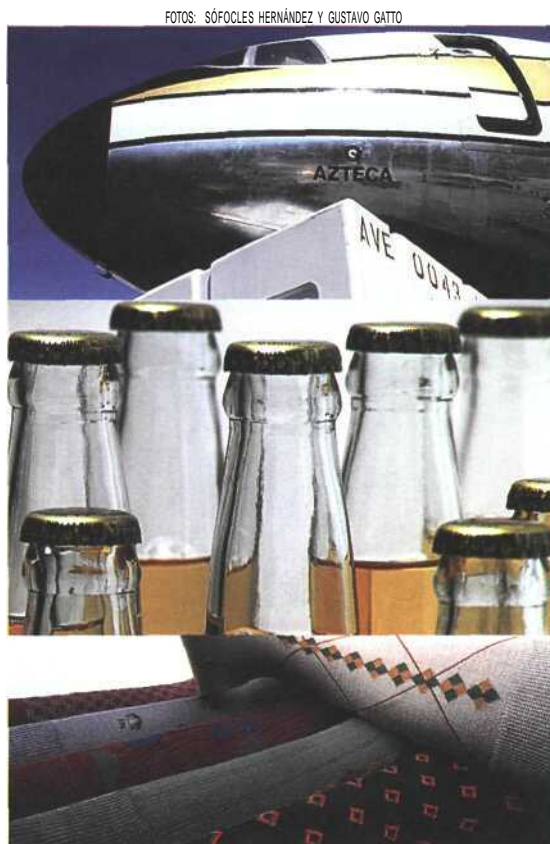
Si bien el objetivo es obvio, la respuesta de cómo satisfacer esta necesidad no es tan clara. La diferencia de enfoques tiene mucho que ver con las tradiciones respecto a las metodologías de enseñanza que comúnmente se usan en las escuelas de negocios. Algunas se basan en el sistema de conferencias, y para enseñar negocios internacionales traen a un "gurú" de Estados Unidos y anuncian un seminario en un hotel muy importante. Otras escuelas contratan profesores especialistas en comercio internacional para discutir aspectos técnicos, financieros y logísticos de las exportaciones, tales como análisis de mercado en países de destino, selección de los medios de transporte, definición de termino-

logías, formas y condiciones de pago, políticas de fijación de precios, negociación y administración del riesgo, entre otros.

Sin embargo, la experiencia y el aprendizaje para exportar con éxito no necesariamente se adquieren con este tipo de instrumentos. Estos conocimientos se consiguen a costos muy altos, ya que los buenos consejos por lo general llegan demasiado tarde. Con frecuencia, el análisis de mercado no siempre es el más acertado dadas las condiciones tan dinámicas del medio. Los costos de exportación usualmente resultan más altos que las proyecciones. Las particularidades para la comercialización de cada producto son tan numerosas que las experiencias difícilmente se pueden generalizar en libros de texto o en manuales del exportador. Entonces, ¿cómo solucionar el problema de transmitir conocimientos sobre negocios internacionales en forma eficiente? Una alternativa es utilizar el método de casos.

Aprender de la experiencia de otros

El estudio de casos, una metodología hecha famosa por la escuela de negocios de Harvard que ha llegado a ser el estándar de los instrumentos de enseñanza en los programas de maes-



▲ Hay muchos casos de empresas mexicanas que pueden aportar conocimientos; desafortunadamente, no están registrados.

tría en administración de empresas en Estados Unidos, puede llevarnos a resolver el problema de falta de realismo en la enseñanza de los cursos de negocios internacionales.

Mediante este método, se hace un recorrido sobre la experiencia de una empresa o industria en particular y se elaboran las preguntas fundamentales para analizar su problemática. La forma de pensar y el plantearse las interrogantes correctas son a veces más importantes que las alternativas de solución o las decisiones mismas.


En el estudio de casos, el alumno vive la experiencia de la empresa y se vuelve un cuasi-experto, ya que adquiere datos valiosos sobre la industria. Además, puede apreciar el impacto que tienen diferentes decisiones cuando el profesor o el resto de los estudiantes proveen información sobre el desenlace de la empresa. En el caso es posible vivir la experiencia ajena sin costo alguno, aprender de ella y prepararse para cuando se nos presente una situación similar.

A pesar de las ventajas implícitas en esta metodología, en nuestro medio no disponemos de suficientes casos ni experiencias documentadas sobre empresas mexicanas. No ha existido una cultura, salvo algunas excepciones, para escribir casos y mantenerlos actualizados.

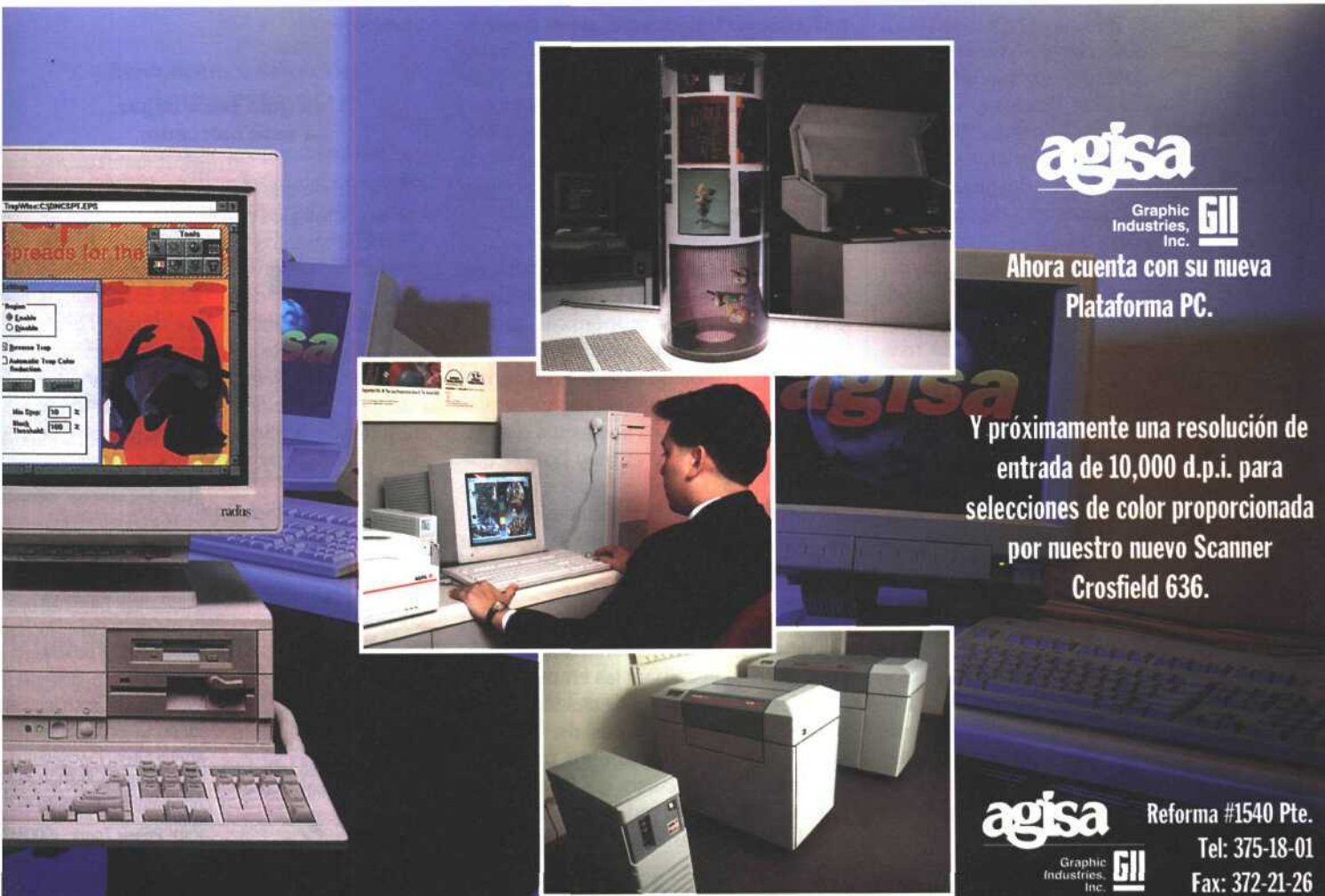
La mayoría de las escuelas utilizan casos importados de Harvard o de Stanford para los cursos de negocios internacionales; sin embargo, las condiciones socio-económicas y el contexto de las empresas norteamericanas difiere del de las mexicanas, por lo que la utilidad de dichos casos se reduce. Desafortunadamente, la experiencia mexicana no está bien documentada.

A manera de ejemplo, ¿quién sabe cuáles fueron los factores de éxito para que la cerveza mexicana penetrara exitosamente en los mercados internacionales? O bien, ¿qué estrategia empleó Cementos Mexicanos para internacionalizar su empresa y cuáles fueron los problemas de Mexicana de Aviación en las rutas más atractivas de Estados Unidos? Otro ejem-

plo: ¿qué hicieron los productores de tomate de Sinaloa para defenderse de los continuos ataques de sus competidores de la Florida? Estas experiencias no están registradas, por tanto, cualquier empresa que esté diseñando su estrategia de exportaciones tiene que pagar el costo del aprendizaje por su propia cuenta.

El reto para las escuelas de negocios en los próximos años será, precisamente, documentar las experiencias de éxito y fracaso vividas por los exportadores nacionales para poder transmitir este cúmulo de conocimientos en una forma organizada y sistemática a los alumnos. Estos deben estar preparados porque serán los futuros tomadores de decisiones de las empresas mexicanas, las cuales tendrán que incursionar en mercados internacionales si desean sobrevivir. 

Javier Morales González realizó su doctorado en economía en la Universidad de Stanford. Actualmente es Director de la Maestría en Administración de Empresas del ITESM, Campus Ciudad de México.



agisa
Graphic Industries, Inc. **GII**

Ahora cuenta con su nueva
Plataforma PC.

Y próximamente una resolución de
entrada de 10,000 d.p.i. para
selecciones de color proporcionada
por nuestro nuevo Scanner
Crosfield 636.

agisa Reforma #1540 Pte.
Graphic Industries, Inc. **GII** Tel: 375-18-01
Fax: 372-21-26



Gobierno de Texas: Una Alternativa Comercial

Graciela Valenciano (LLI'88)



SOFOCLES HERNANDEZ

Gobierno, sin importar si la compañía es de Texas o de México, aunque es necesario señalar que en caso de empate, se inclinará por la empresa texana. Por ejemplo, una firma de Nuevo León o de Chihuahua tiene las mismas oportunidades de éxito que una de California, pero la primera contaría con la ventaja competitiva de estar a una menor distancia, permitiendo así abaratar los costos de transporte.

Una guía para llegar a este mercado

Con el fin de que los empresarios conozcan en detalle los requisitos, condiciones y procedimientos para la venta de sus productos o servicios al Gobierno de Texas, el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, a petición del Consejo Técnico para el Desarrollo y la Desconcentración de Nuevo León, editó un manual que especifica los lineamientos y trámites de licitación para aquellos que deseen concursar como proveedores.

En *Cómo venderle al Gobierno del Estado de Texas*, se incluye una lista de los bienes y servicios solicitados por las distintas dependencias de las autoridades texanas. Estos se clasifican en 222 clases, ordenadas en tres formatos diferentes que facilitan su consulta.

Para concursar como proveedor del gobierno texano se deben contemplar los siguientes aspectos:

1. El acceso a la lista de todos los bienes y servicios que compra el Gobierno de

El Tratado de Libre Comercio es una oportunidad para que cobren un nuevo impulso las economías de México, Estados Unidos y Canadá. A pesar de su reciente entrada en vigor, existen alternativas de comercio en zonas que ya constituyen mercados listos para la compra de productos mexicanos. Uno de estos mercados se ubica al sur de Estados Unidos, colinda con cuatro estados de México (Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas), y cuenta con una de las economías más fuertes de su país: Texas.

Las estadísticas sobre Texas reflejan su importancia económica: es la segunda entidad más grande de Estados Unidos, con un área de 692 mil 407 Km². Tiene una población de 16 millones 841 mil habitantes⁽¹⁾ y un PIB de 373 mil millones de dólares, así como un ingreso per cápita de 21 mil 958 dólares⁽²⁾.

Según datos del Departamento de Comercio de Texas, esta entidad es la 14-economía mundial, equiparable a las de Brasil y España. De ser una compañía, sus ingresos netos la colocarían en el número 14 de las 500 empresas norteamericanas más grandes. Es el segundo

exportador en su nación y cerca de un millón de los trabajos que ahí se desarrollan, tienen relación directa o indirecta con el comercio internacional⁽³⁾. Además, dos tercios de las transacciones comerciales entre Estados Unidos y México se dan a través de este Estado, que comparte con nuestro país una frontera de 2 mil Km.

A pesar de estas ventajas, en México no existe suficiente información sobre Texas y las oportunidades económicas que representa para el empresario mexicano. El Gobierno de dicho estado es un consumidor potencial para las compañías interesadas en vender sus productos o servicios fuera del país, y es muy posible que aquellas ubicadas en los estados fronterizos de México vean beneficiadas sus transacciones comerciales, dada la cercanía geográfica.

Para tener acceso a este mercado, el Gobierno de Texas presenta un marco de competencia justa para las empresas nacionales o extranjeras que deseen formar parte de sus proveedores de bienes y servicios, ya que adquiere los productos mediante un concurso en igualdad de circunstancias para todos los participantes. La mejor oferta es favorecida por el

Texas requiere de la inclusión en la lista de concursantes, cuya tarifa de registro inicial tiene un costo de 75 dólares. El concursante no podrá incluirse en dicha lista sólo para obtener información.

2. Se requiere llenar una solicitud en caso de querer vender algún material, equipo o servicio.

3. El concursante tiene el compromiso de surtir con regularidad los artículos o servicios en los que se concursa.

4. La invitación al concurso puede cancelarse antes de que éste se abra. En caso de que así sea, se hará llegar a los concursantes vía correo la notificación de la cancelación.

La Comisión General de Servicios del Estado de Texas establece una sola fecha de apertura que deberán respetar todos los concursantes, pues ninguna solicitud tardía será considerada. Las propuestas de los participantes serán manejadas como confidenciales por la Comisión General de Servicios. Si ésta lo requiere, puede pedir una muestra del producto con el fin de evaluar su calidad y su conformidad de acuerdo con las especificaciones del estado de Texas.

Evaluación y selección de proveedores

La evaluación de la propuesta se hará en base a las especificaciones del concurso. Si el ganador no llegara a cubrir satisfactoriamente las condiciones del contrato por alguna razón (incumplimiento en la entrega del producto, empaque inadecuado, sustitución no aprobada de productos, mercancía dañada, entre otros factores), éste se cancelará y la Comisión podrá anunciar de nuevo la apertura del concurso.

El Gobierno del Estado de Texas también invita a competir a aquellas industrias cuyos productos sean elaborados en prisiones o por personas con algún impedimento físico. De igual forma, considera de manera especial a aquéllas que ofrecen bienes fabricados con un mínimo costo de energía y que apoyen las campañas de protección al medio ambiente. La Comisión descartará a las empresas que lleven a cabo prácticas discriminatorias a causa de la raza, religión o sexo de la persona.

Dado que no es un mercado explotado cabalmente, el gobierno texano constituye una alternativa óptima para quienes desean expandir sus fronteras. Esta relación comercial podría reeditar importantes beneficios tanto a Estados Unidos como a México y contribuir a la integración de sus economías, ya que impulsaría a las pequeñas y grandes industrias al darles la oportunidad de participar en igualdad de circunstancias frente a las empresas norteamericanas.

Si deciden tomar como cliente al Gobierno de Texas, los empresarios de la frontera norte de México pueden aprovechar su proximidad geográfica y obtener grandes ganancias.

Graciela Valenciano es investigadora del Centro de Estudios México-Estados Unidos-Canadá en el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM.

Referencias

- (1) *Webster's Concise World Atlas and Almanac*. Chatham River Press. New York, 1991. p. 147.
- (2) *El Norte*, Sección Negocios 27A. Febrero 19 de 1993. Monterrey, N.L.
- (3) *Texas*, Texas Department of Commerce.



Para solicitar el manual *Cómo venderle al Gobierno de Texas*, o bien contar con mayor información sobre los trámites que se deben cumplir para concursar, puede dirigirse a:

Centro de Estudios Estratégicos
Centro de Estudios México-Estados Unidos-Canadá
Edificio CEDES 9º piso
Sucursal de Correos "J"
Monterrey, N.L.
64849 México
Tel. (8) 358-2000 ext. 3904
Fax (8) 358-9706



ITESM

Diplomado en Preparación y Evaluación Socioeconómica de Proyectos

OBJETIVO

Capacitar a profesionales de la Administración Pública en los niveles Municipal, Estatal y Federal, así como del Sector Privado, en técnicas especializadas en la evaluación socioeconómica de proyectos de inversión.

CONTENIDO DE LA FASE TEÓRICA

Módulo I	Herramientas Computacionales
Módulo II	Análisis Contable Financiero
Módulo III	Evaluación Económica y Financiera de Proyectos
Módulo IV	Teoría Económica para la Evaluación Socioeconómica de Proyectos
Módulo V	Evaluación Socioeconómica de Proyectos (Debe México profesional)
Módulo VI	Preparación y Tópicos Especiales de Proyectos
Módulo VII	Aspectos Técnicos de Proyectos
Módulo VIII	Dirección de Proyectos
Módulo IX	Conferencias Especializadas

FASE PRÁCTICA

Preparación y evaluación de cuatro proyectos de inversión pública de aplicación real, los cuales, en la fase final del diplomado, serán defendidos ante un panel de especialistas nacionales y/o extranjeros.

DURACIÓN DEL CURSO

Once meses en total: 22 semanas dedicadas a la fase teórica y 22 semanas dedicadas a la fase práctica.

FECHA DE INICIO

3 de junio de 1994

Para mayores informes:

ITESM Campus Monterrey
Centro de Estudios Estratégicos
Centro de Planeación
Teléfonos: (8) 328-4177, (8) 328-4178
Fax: (8) 358-4387 Edificio CEDES, piso 11
Monterrey, N.L., México C.P. 64849



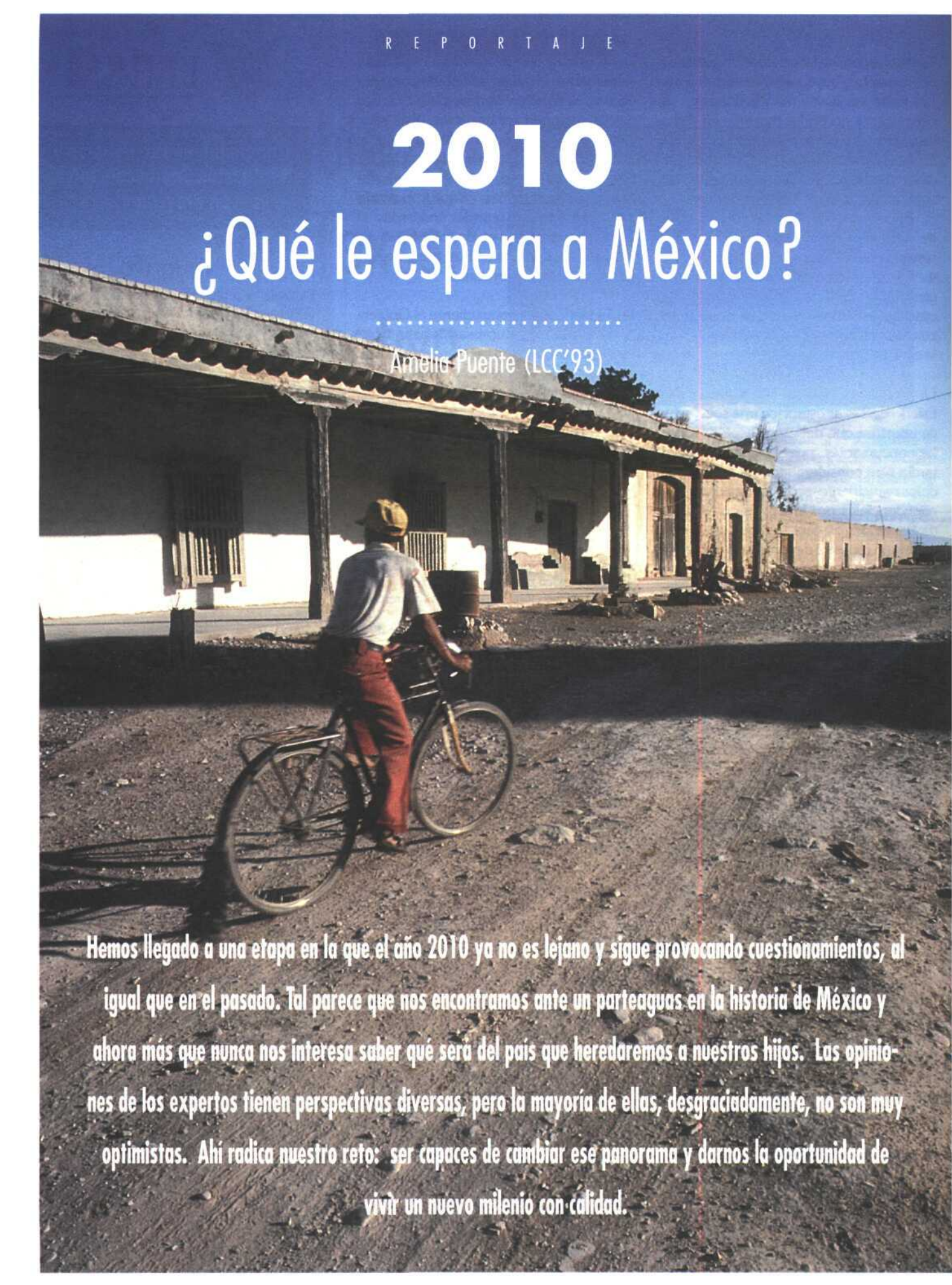
CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATEGICOS
CENTRO DE PLANEACION



2010

¿Qué le espera a México?

Amelia Puente (LCC'93)

A photograph of a man riding a bicycle on a dirt road. He is wearing a light-colored shirt, red pants, and a hat. The background shows a long, single-story building with a corrugated metal roof and several doorways. The sky is blue with some clouds. The overall scene suggests a rural or semi-rural setting in Mexico.

Hemos llegado a una etapa en la que el año 2010 ya no es lejano y sigue provocando cuestionamientos, al igual que en el pasado. Tal parece que nos encontramos ante un parteaguas en la historia de México y ahora más que nunca nos interesa saber qué será del país que heredaremos a nuestros hijos. Las opiniones de los expertos tienen perspectivas diversas, pero la mayoría de ellas, desgraciadamente, no son muy optimistas. Ahí radica nuestro reto: ser capaces de cambiar ese panorama y darnos la oportunidad de vivir un nuevo milenio con calidad.

El mundo plantea constantemente nuevos desafíos. El hombre requiere de información y dominio de su entorno para saber hacia dónde dirigir sus acciones. Su deseo constante es conocer el futuro o por lo menos predecirlo. Muchos lo han intentado, desafiando a las estructuras existentes y lanzándose en un viaje en el tiempo. Ray Bradbury, Aldous Huxley y Julio Verne lo hicieron a su manera imaginando una realidad que ahora vivimos.

Estos intentos por encontrarnos con nuestro futuro son numerosos y de muy diversos tipos. Uno de ellos lo fue el Primer Interloquium "Primicias del Siglo XXI", en cuya organización intervino el Gobierno de Guanajuato, la Secretaría de Desarrollo Social, la Fundación Guanajuato Siglo XXI y el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, Campus León. Durante tres días, futuristas reconocidos y *representantes* visionarios procedentes de los sectores público, privado y académico de México y de varios países se reunieron en Guanajuato para construir escenarios correspondientes al año 2010.

Descubrir las relaciones entre los ámbitos ecológico, económico, político, social, cultural, técnico y científico, es inventar el lenguaje, el diálogo y las formas de decidir e interactuar del próximo milenio. Este espacio de reflexión colectiva proporcionó una visión del futuro a los tomadores de decisiones. Ahora es necesario incrementar el nivel de atención de todos los mexicanos sobre los problemas más críticos que el país enfrentará en las próximas décadas.

Tan lejos como llegue la educación

La población mexicana se aproximará a los 109 millones en el año 2010, respondiendo a una tasa porcentual promedio del 1.6 por ciento. Las consecuencias de esta cifra son decisivas: estos individuos se concentrarán en megaciudades, provocando graves problemas de marginación.

"Con estos 23 millones más de habitantes y con la marginación social, habrá una crisis básica de desempleo para México. Este ya es un problema muy fuerte y con estas cifras las demandas van a ser toda-



En el año 2010, México tendrá 23 millones más de habitantes. La concentración de éstos en zonas urbanas causará un deterioro en la calidad de vida.

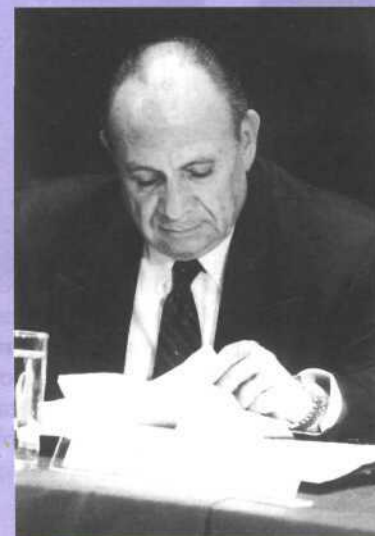
vía mayores. Para cambiar las tendencias actuales se necesita mucho más tiempo del que tenemos; es tarde ya para hacer frente a estas demandas", afirmó Gustavo Cabrera, demógrafo e investigador de El Colegio de México.

Las opciones para reducir los altos índices de marginación a los que nos enfrentaremos son la generación de empleo, el incremento en las medidas asistenciales y una mejoría en la remuneración de los trabajadores, según Clara Jusidman, economista y especialista en investigaciones sobre el trabajo.

Este aumento de población, así como la emigración de campesinos de las zonas rurales a la ciudad con capacitación prácticamente nula y desconocimiento de los nuevos procesos de producción, traerán consigo importantes demandas de satisfactores e insuficiencia de recursos. "Todo esto provocará un deterioro en la calidad de vida en las ciudades, lo cual significa un problema de absorción que requerirá un esfuerzo conjunto muy grande", señaló Osear Vera, Director General del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP).

Según los resultados de la encuesta nacional, los principales recursos escasos en México serán tierra cultivable, agua para irrigación, vivienda, empleo e infraestructura de servicios de salud.

"Yo creo que el principal problema no es tanto el de la tierra, sino el del agua, en los diferentes rubros que implica su consumo. Hace 20 años se hablaba ya de los problemas que representaría la escasez de agua. Lejos de haberlos solucionado, se han creado otros nuevos que han



▲ Gustavo Cabrera, investigador de El Colegio de México.

agravado la situación", afirmó Luis E. Calderón, director de estudios de posgrado del CICESE (Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada).

El uso eficiente del agua y de tecnologías apropiadas son acciones que se deben tomar inmediatamente, como la implantación de técnicas para mejorar su uso en cuestiones agrícolas y su reciclaje en plantas de tratamiento.

En México se requiere formar conciencia ecológica sobre el agua y el resto de los recursos naturales. René Altamirano, administrador de políticas del medio ambiente, reclamó la necesidad de crear una cultura ecológica que respalde acciones congruentes. "Sin embargo, yo no he

La emigración de campesinos de las zonas rurales a la ciudad, provocará mayor demanda de
▼ satisfactores e insuficiencia de recursos.



▲ Fernando Clavijo, coordinador de asesores económicos de la Presidencia de la República.



SOFOCLES HERNANDEZ

menos, la educación no ha sido ni es hoy una prioridad nacional. Como dijo hace algunos años Fernando Solana: *tan lejos como llegue la educación...* No tengo duda de que éste sea el caso en cuanto al futuro nacional", enfatizó Antonio Alonso Concheiro, especialista en prospectiva mundial y nacional del Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra.

A este respecto es importante hacer una reflexión sobre la calidad y cobertura del sistema educativo mexicano, ya que muchas de las soluciones a los problemas que enfrentaremos tienen su raíz en la educación.

Democratización con incertidumbre

En México es necesario un cambio inmediato de estructuras. El sistema político ya es inoperante y se requiere avanzar hacia la democratización. El proceso de modernización económica es sólo el primer paso visible en la apertura y transformación que se dará en todos los órdenes.

"Este país será más plural en lo económico, en lo político y en lo social. La pregunta es si estamos listos para ese cambio. Se dará una mayor alternancia de partidos políticos en el poder, las mujeres participarán más activamente en la vida pública y habrá nuevos grupos económicos que tendrán una vinculación diferente con los políticos. Se dará también la aparición de otras propuestas políticas, haciéndose más competitiva la participación", afirmó Georgina Sánchez López, directora de la Unidad de Análisis y Prospectiva Internacional de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

El que no haya un partido único que acceda al poder creará incertidumbre en la sociedad, la cual adquirirá nuevas responsabilidades de elección. El ciudadano mexicano deberá adaptarse a nuevas estructuras, tendrá mayores opciones y mejor información, por lo que sus acciones políticas serán más comprometidas y tendrán mayor peso.

Los modos de transición política incidirán de manera muy importante en la forma en que se dé la consolidación democrática. "Decididamente, pero con incertidumbre, se dará este proceso de democratización", dijo Sánchez López.

La politóloga agregó que el principal reto para 1995 es hacer una política más responsable. Algunos elementos para lograrlo serían: establecer la diferencia de los partidos políticos en base a sus discursos, vía el debate; profundizar en el conocimiento de sus programas; trabajar en la tarea de dar cuentas, no sólo por parte del Gobierno, sino también de la sociedad civil; tener respeto al derecho y más ética política. Si durante largo tiempo el ciudadano fue sólo el espectador, ahora ya ha entrado de lleno como actor.

En este año son urgentes unos comicios electorales legítimos con cambios en la legislación electoral, mayor competitividad de los partidos y una menor intervención del Gobierno. Los expertos consideran probable una crisis de gobernabilidad cuyos motivos principales serían incertidumbre sobre la limpieza de los procesos electorales, redes de corrupción dentro de las estructuras del ejercicio del poder, intransigencia política ante reclamos de las mayorías e índices elevados de marginación social.

Por otro lado, es necesario recobrar la confianza de la sociedad civil y dar una rápida y efectiva solución al problema chiapaneco. "Mi tesis sostiene que el movimiento armado de Chiapas ha colocado al Presidente en el dilema de sufragio efectivo o guerra civil. Si no se da una solución pronta, puede ocurrir una crisis de mayores dimensiones que incluso afecte la situación macroeconómica del país. Se requiere, además, un flujo de inversión externo para sostener nuestro equilibrio económico. Esto está en riesgo a raíz de la incertidumbre social y política", afirmó

visto, por ejemplo, que en los ámbitos universitarios ya se esté trabajando en la formación del tipo de profesionistas que se requerirán para atacar los problemas de contaminación y otros asociados a la situación ecológica".

Este tema está muy relacionado con la estructura educativa del país. Si se realiza un análisis comparativo de analfabetismo y cobertura de educación básica entre los setentas y los noventas, veremos un incremento muy importante en ambos aspectos. Un factor decisivo en el renglón de cobertura es que la educación secundaria ahora será obligatoria. Esto debe provocar un aumento en el número de planteles y profesores capacitados para cubrir las nuevas necesidades.

Pero con respecto a la calidad, el panorama es mucho más difícil. Estudios en materia educativa del INEGI revelan que México es un país de reprobados, con una evaluación promedio de 4 puntos en educación pública y 5.2 en educación privada.

"Esta es una situación que podría calificarse como dramática, en principio porque nuestro sistema educativo informa en lugar de formar, y en algunos casos hasta desinforma. Programas más, programas

Fernando Bazúa, investigador y presidente del Centro de Estudios sobre Problemas Públicos.

Más allá de la sobrevivencia económica

El liberalismo social será, en opinión de los expertos, la base ideológica de las políticas económicas para el año 2010. El recurrir a la estatización quedó en el pasado. Los principales impactos de esta nueva orientación económica en la estructura mexicana se reflejarán en la consolidación de una cultura de competencia y productividad, un nuevo papel del Estado en la economía y una mayor participación de la sociedad civil en la toma de decisiones.

Uno de los efectos principales de estos cambios y de la apertura comercial en general es la reconversión de la planta productiva que se ha dado en todo el país, especialmente en la industria manufacturera. Pero esta reconversión ha sido básicamente de supervivencia; el resto de los sectores tendrán que cambiar también por efecto de la presión competitiva.

Para Fernando Clavijo, coordinador de asesores económicos de la Presidencia de la República, hay que buscar un balance adecuado entre los esfuerzos microeconómicos y la dinámica macroeconómica. Si no crecemos a tasas superiores al 6 por ciento mantendremos el rezago actual.

Los bienes de capital son una necesidad real de la planta productiva nacional. Según José Navarrete, miembro de la oficina del TLC en la Embajada de México en Washington, éstos aumentarán vía importación y contribuirán a que México se vuelva más competitivo. El desarrollo de infraestructura también requerirá un flujo importante de capital. Estadísticas comparativas sobre la inversión de infraestructura muestran un gran rezago con respecto a países como Canadá y Estados Unidos. Esto da una idea del esfuerzo que es necesario realizar. Desde el punto de vista de la oferta y la demanda, la necesidad se agudizará sobre todo en la zona norte.

Un aspecto prioritario en la reconversión de la planta productiva será el ecológico. Este proceso es fundamental

porque es inevitable y porque todos los países con los que competimos por atraer inversión están haciendo lo mismo. Se debe buscar un justo medio entre desarrollo económico indiscriminado y conciencia ecológica a ultranza. "Ambos caminos son incorrectos; cuando el desarrollo económico es planeado y se hace cabalmente no hay un antagonismo. En mi opinión, el camino es la educación, desde la primaria hasta la licenciatura, en donde se busque un cambio en los hábitos de consumo y en donde se hable de lo que representa el vivir en comunidad", sostuvo Luis E. Calderón, director de estudios de posgrado del CICESE.

Los impactos de la reconversión, a largo plazo, no son sólo positivos. Algunos sectores van a sufrir significativamente, como lo señaló Osear Vera, director del CEESP. "Habrá una reestructuración profunda de la economía mexicana que redundará en mayor competitividad. Esta estrategia se basará en tecnologías ahorradoras de recursos humanos, por lo que tendremos una presión permanente de desempleo estructural. Generalmente se da una transición del empleo hacia los servicios, pero aun en ése y en otros

Interloquium: Aprendizaje Colectivo sobre el Futuro

El Interloquium se desarrolló a partir del diálogo abierto entre los expertos, utilizando el enfoque de la Administración Interactiva (AI) para conducir y estructurar este intercambio de opiniones y visiones.

Con el fin de recopilar información para sustentar la discusión de los participantes, el Centro de Estudios Estratégicos del Campus León elaboró una investigación a través de 450 encuestas que permitieron definir el perfil sociodemográfico, tecno-científico, político y económico de México y el mundo en el año 2010. De los resultados obtenidos de las encuestas se seleccionaron temas que sirvieron de insumo en el debate de los participantes.

En la primera sesión, los expertos se dieron a la tarea de definir los factores, eventos y tendencias pertenecientes al macro sistema mundial que influirán sobre el sistema mexicano. La misma relación se estableció en la sesión nacional, pero en ésta el macro sistema fue México y los subsistemas las entidades federativas.

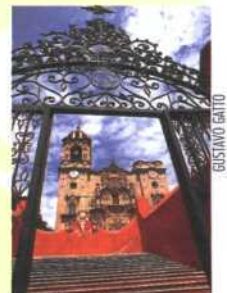
Finalmente, en la sesión del tercer día se discutieron las implicaciones que tienen los resultados de la primera sesión (exploración del futuro del mundo), en relación a los obtenidos en la segunda (exploración del futuro de México).

El público asistente desarrolló sus propios puntos de vista y participó activamente durante las sesiones, seleccionando, por medio de una votación personal y anónima, los elementos relevantes que conformarán el futuro deseado para nuestro país y el mundo.

El sistema de Administración Interactiva (AI), desarrollado por el Dr. John Warfield y sus asociados, incluyendo colegas del ITESM, promueve la comunicación, el consenso y el compromiso de los participantes involucrados, ya que reúne a personas con conocimientos de la situación para desarrollar una comprensión profunda de la misma y establecer una base clara de pensamiento sobre el futuro.

En el Primer Interloquium se contó con la integración de seis elementos dentro de un proceso de aprendizaje colectivo: un selecto grupo de participantes activos representando la variedad de perspectivas de discusión, así como un grupo de participantes de apoyo interesados en las implicaciones de dichas perspectivas; equipo facilitador entrenado que, orientando y estructurando el diálogo, fue capaz de ayudar al grupo a moverse a través de las fases del proceso; metodologías tendientes al consenso y tecnologías sensibles al comportamiento que incluyeron apoyo por computadora para incrementar la eficiencia y productividad del trabajo en grupo; y un ambiente físico diseñado especialmente para facilitar el despliegue visual de las ideas y estructuras, así como promover la interacción.

Los interesados en adquirir las memorias del Primer Interloquium, pueden dirigirse al Centro de Estudios Estratégicos del Campus León al (47) 17-10-00.



sectores no habrá muchas opciones. Los salarios van a aumentar pero sólo con respecto a la mano de obra capacitada, por lo que el beneficio se reflejará en pocas personas. También habrá reformas permanentes en el marco jurídico y en aspectos que inciden en la competitividad, por ejemplo el costo de la seguridad social”.

Los cambios económicos habrán de enfrentarse con un aumento en la calidad y cantidad de educación, una mejor distribución del ingreso, desarrollo en ciencia y tecnología y reformas políticas que garanticen una democracia real. Estas son las principales propuestas para que México se ubique entre los países desarrollados.

Revaloración del papel del investigador

Para el científico Emilio Rosenblueth, ni la investigación científica ni el desarrollo tecnológico son lujos que nos vayamos a poder dar cuando seamos ricos; son necesidades reales. Antonio Alonso Concheiro, especialista en prospectiva mundial y nacional del Centro de Estudios

Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra, afirmó que “hoy más que nunca, las ventajas comparativas se crean y se modifican tecnológicamente”. Agregó que, por desgracia, México no es un país que se haya distinguido por sus descubrimientos tecnológicos y donde se cuente con una cultura de esta índole. Para desarrollarla hay una serie de valores fundamentales que se deben fomentar, sobre todo uno de ellos: la verdad. “La ciencia es la búsqueda de la verdad, y esta búsqueda implica ciertas actitudes como la independencia de pensamiento, que favorece la crítica y el disenso, la tolerancia y la libertad, el respeto, el honor, la dignidad y la honestidad”.

En la actualidad, se invierte menos del 0.5 por ciento del PIB nacional en tecnología, lo cual está muy por debajo de la inversión en otros países. Hay una ausencia del sector privado en la composición de esta cifra, y el número de alumnos e investigadores que existen en México es raquítico.

Algunos de los obstáculos más importantes para lograr una investigación científica y tecnológica de primer nivel son una infraestructura inapropiada, salarios deficientes para los investigadores y descoordinación entre los esfuerzos industriales, gubernamentales y académicos.

Debido a esto, se espera que la línea seguida por nuestro país en los próximos 17 años sea la de adaptación tecnológica más que la innovación. Para algunos expertos, esta dependencia no es igual a retraso, ya que la independencia tecnológica no debe visualizarse como la capacidad de resolver los problemas en forma autónoma; si la dependencia ayuda a disminuir las diferencias con otros países puede ser favorable.

La investigación requiere de una educación de calidad y también de infraestructura. La formación de investigadores será posible sólo con eficiencia microeconómica, integración a la economía internacional, recursos suficientes y revaloración del papel del investigador; como lo dijo José Navarrete, miembro de la oficina del TLC en la Embajada de México en Washington.

En México, hasta ahora, se ha visto la formación de investigadores como una función casi exclusiva del Gobierno y de las instituciones académicas. Pero debido a las presiones comerciales, la investigación se va a enfocar a cuestiones muy prácticas y el sector privado comenzará a jugar un papel muy importante.

El futuro no debe dejarse para el futuro

A esta serie de cambios se debe responder con oportunidad, pero también de manera reflexiva y multidisciplinaria. Se debe buscar la coordinación de los diferentes sectores y dirigir los esfuerzos a un punto: el desarrollo integral.

El Interloquium “Primicias del Siglo XXI” proporcionó una visión del futuro; los expertos han puesto sobre la mesa el México del año 2010. No todas las perspectivas son favorables, muchas de ellas son indeseables. Por ello, debemos comprender la necesidad de revertir o modificar aquellos procesos que están destruyendo nuestro planeta.

La voluntad, característica del ser humano, debe dejarse ver. Cambiar las perspectivas y construir nuestro futuro es una obligación para quienes habremos de conducir el destino del México del próximo siglo. ☺

Se agradece el apoyo brindado por el Dr. Alberto Lenz Montes de Oca, del Centro de Estudios Estratégicos del Campus León, para la elaboración de este artículo.



SOPHOCLES HERNANDEZ

▲ De la calidad y cobertura del sistema educativo mexicano dependerá una buena parte de la solución a los problemas que enfrentaremos.

Aspecto general de las sesiones de trabajo del Primer Interloquium.



Apoyo al Desarrollo Regional



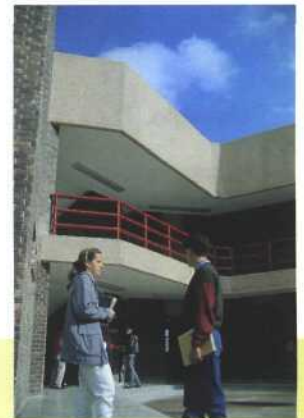
Campus León Guanajuato en el Siglo XXI

El Centro de Estudios Estratégicos, Campus León, se encuentra trabajando en la Quinta Etapa del Proyecto "Guanajuato Siglo XXI", la cual consiste en la identificación, selección y diseño de las estrategias viables del desarrollo sustentable para dicho Estado. Este proyecto se está realizando con base en un análisis de todos los estudios de diagnóstico y competitividad, así como en las conclusiones del Primer Interloquium, con el fin de visualizar a Guanajuato en el contexto nacional y mundial.

Campus Laguna

Evalúan desempeño de sectores económicos

"Coahuila ante el Reto del Futuro" es el nombre del proyecto que realiza el Centro de Estudios Estratégicos del Campus Laguna en coordinación con la Fundación Desarrollo Económico de Coahuila. El estudio, que dio inicio en marzo de este año, tiene como objetivo obtener una visión global del Estado, revisando cada uno de los sectores económicos e identificando aquéllos que se han convertido en limitantes de su desarrollo, así como las áreas de oportunidad.



Campus San Luis Potosí Diagnostican competitividad y posibilidades de desarrollo

Un modelo cuyo fin es la evaluación de la competitividad regional del estado de San Luis Potosí se lleva a cabo en el Centro de Estudios Estratégicos de este campus. Este modelo permitirá realizar un análisis específico de la región, entender las características estructurales de su contexto así como elaborar un diagnóstico de la posición competitiva de sus sectores económicos. De esta manera, se obtendrá una visión global a efecto de identificar las ventajas regionales y orientar la definición de estrategias para promover el crecimiento.

Campus Estado de México

Apoyan desarrollo de Veracruz y Tlaxcala

La búsqueda del desarrollo regional es una necesidad generalizada, y el Campus Estado de México se une a los esfuerzos realizados en esta área al poner en marcha los proyectos "Veracruz de frente al Nuevo Siglo" y "Tlaxcala ante las Oportunidades del Nuevo Siglo". El Centro de Estudios Estratégicos está llevando a cabo un análisis de ambos estados, la situación actual de sus factores de desarrollo, la competitividad de sus sectores clave y las posibles áreas de desarrollo futuro.



Campus Mazatlán Una estrategia integral de desarrollo para Sinaloa

El Estudio Estratégico del Sur de Sinaloa tuvo como objetivo determinar una Estrategia Integral de Desarrollo para el año 2010. Esta estrategia se sustenta básicamente en los niveles de competitividad internacional de los sectores económicamente claves o considerados como motores del desarrollo, tales como pesca, ganadería, agroindustrial y turismo, entre otros. Este estudio fue apoyado por la comunidad empresarial de la región, así como por el Gobierno Estatal.

Tigres de Papel

Cuaderno para Recortar

Germán Dehesa

Georgie, Mao y yo

En el principio, por lo menos en mi principio, está Borges. Decir que soy su discípulo sería cargarle a Don Jorge Luis un magisterio del que ni se enteró ni sería justo responsabilizarlo. Digamos mejor que he sido, por tres décadas largas, su amigo íntimo e inadvertido. Borges murió sin tener la menor idea de mi existencia. Yo aprendo todos los días algo de la vida, o de la obra de él. Con la licencia que me da tan constante intimidad me permito llamarlo Georgie, que es el sospechoso nombre con el que lo saludaban sus familiares y amigos cercanos. Y ya en plan de abusar de su confianza, lo invocó aquí en su calidad de tigrólogo emérito para que él, que vivió una infancia poblada de tigres, que en Blake encontró la expresión “aciaga joya” para nombrar la súbita y cruel belleza de tales animales, que escribió el altísimo e inquietante poema titulado “El otro tigre”, que —ya en su iluminada ceguera— dictó la enigmática historia de los tigres azules y que,

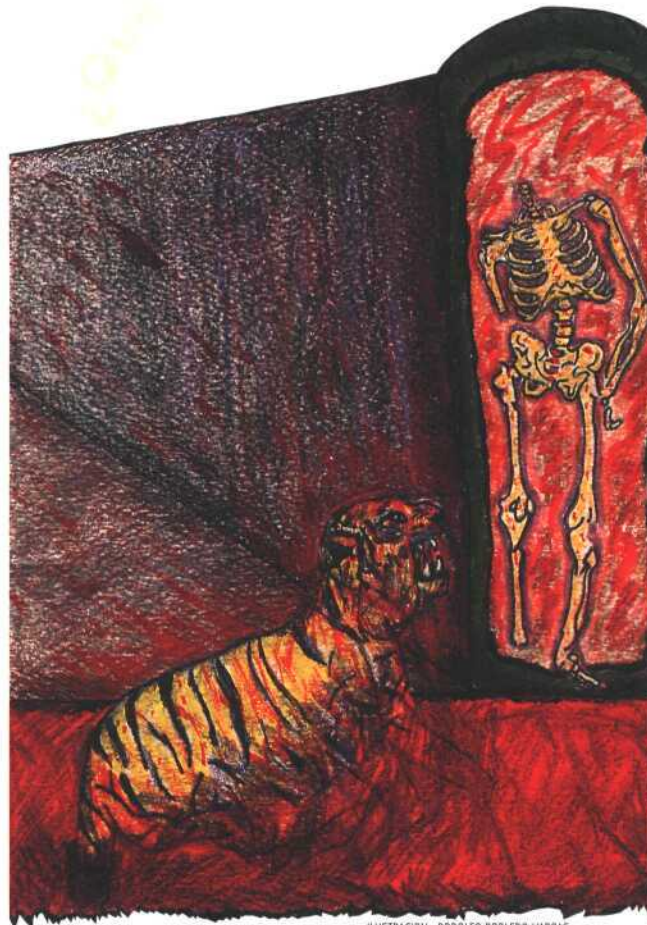


ILUSTRACIÓN: RODOLFO ROBLEDO VARGAS

para terminar este veloz e incompleto recuento, nos dijo en alguna página que tuviéramos cuidado porque en ese nebuloso territorio que llamamos “realidad” la aparición de un tigre engendra un grito; pero que en el arduo paraje de los sueños (orbis tertius) el grito puede engendrar al tigre.

Y por aquí, con la debida arbitrariedad, desemboco en Mao, que probablemente no leyó a Borges pero que, muy borgeanamente, previno a su pueblo de las falsas amenazas de los tigres de papel —vale decir— las ilusorias ferocidades creadas por el grito de la razón adormecida. “El sueño de la razón engendra monstruos” es el ambiguo título de un aguafuerte de Goya (¡Gooyaa!) del que yo ahora me sirvo para acotar el tema de este volátil manual que no tiene más objeto que reflexionar junto contigo, caro lector, acerca de las posibilidades de domesticación y la aniquilación de estos falsos felinos hijos bastardos de nuestra paranoia y de nuestra aletargada razón. Ya bastantes peligros, retos, amenazas y exaltaciones tiene la vida, como para sobrepoblarla con tigres de papel.



ILUSTRACION: RODOLFO ROBLEDO VARGAS

Mis tigres personales

Yo, que ni soy chino ni soy Borges, soy, sin embargo, un diligente creador de tigres de papel. Creo que en este país somos muy dados a eso que H. James llamaba "la imaginación del desastre". Todo es despertar y empezar a oír los amenazantes ronroneos: ¿Me irán a correr de mi trabajo? ¿Me seguirán queriendo? ¿Qué amigo estará pensando en hacerme alguna chacalada? ¿Me atropellará una combi? ¿Soy un buen padre? ¿Oleré feo? ¿Me acordaré de subirme el cierre? ¿Diré algo incorrecto? ¿Me caerá Hacienda? ¿Algún secuestrador me confundirá con algún banquero? ¿Me caeré muerto a la mitad de mi clase sobre Flaubert? ¿Lograré alguna vez sortear el tránsito? ¿Llegaré a mi casa

en la tarde y me encontraré que ya se llevaron hasta los tapetes de Temoaya?

Esta lista no es muy lista ni es exhaustiva. Tú, lector, puedes rezarla a tu gusto. Lo cierto es que, normalmente, llega la noche y los famosos tigres no comparecieron y nada más estorbaron. Muy desagradable.

Los tigres nacionales

Una sociedad formada por individuos tan minuciosamente paranoicos tiene, por fuerza, que crear sus tigres colectivos tan o más feroces y ominosos que los personales. Con el noble fin de que tú, acalambreado lector, los recortes cuidadosamente y todavía más cuidadosamente los tires a la

basura, voy a dibujar con palabra los más notorios tigres de papel que se pasean por nuestra vida social. Voy. "México no está preparado para la democracia". "Esto lo tiene que haber planeado un extranjero, porque los mexicanos no piensan y los indios, menos". "O es el PRI, o es el desastre". "Hay hombres indispensables para la conducción o la resolución de los problemas nacionales". "La ciudadanía no sabe nada de la verdadera política y, por lo tanto, no tiene por qué opinar". "¿Qué haríamos sin el presidencialismo?". "Tu opinión es burguesa". "Camacho o la catástrofe"... ¿Será?

Yo digo, y con esto termino, que ya es hora de, mediante un acto de lucidez, de serena libertad, de gozosa democra-

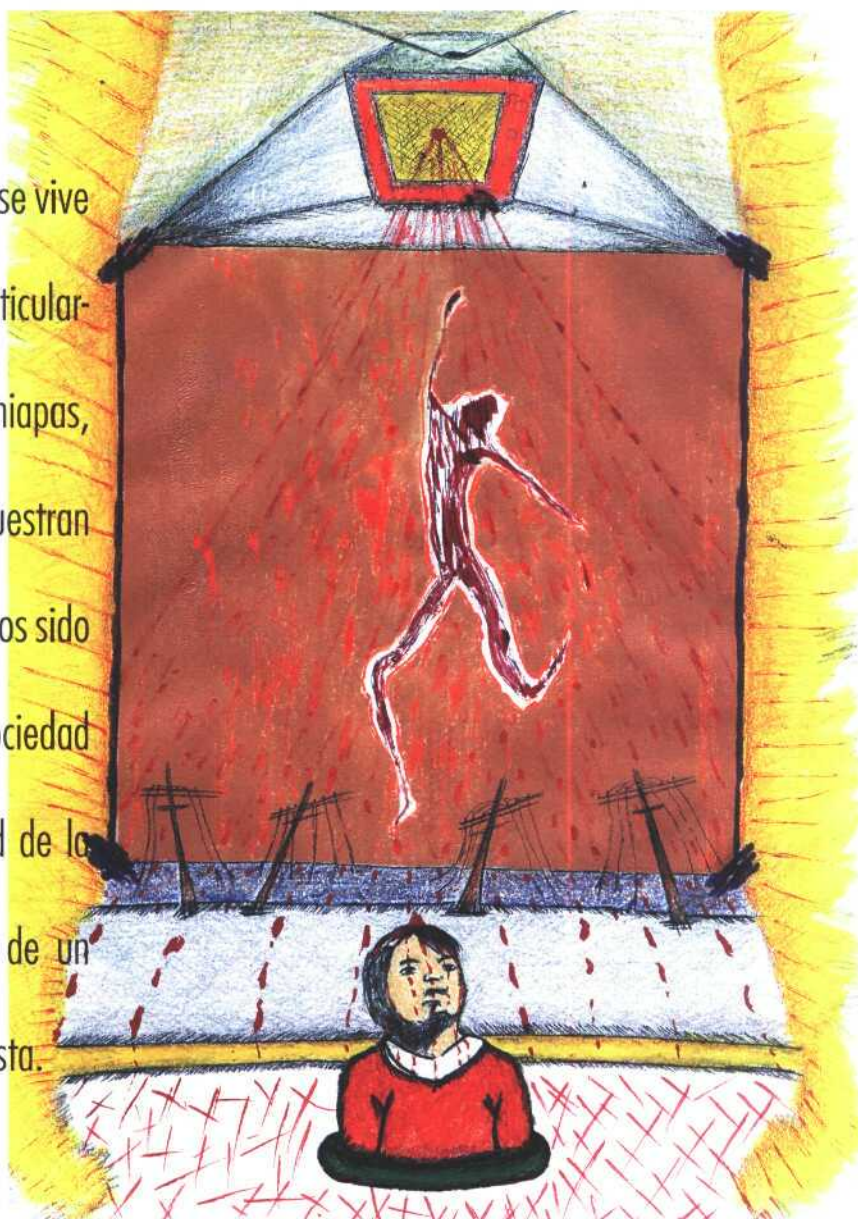
cia, extinguir a estos tramposos seres; de borrar de nuestra vida personal y nacional tantos y tan estorbosos y tan tontos tigres de papel. ¿Sale? 🐾

Germán Dehesa es editorialista de los periódicos *El Norte* y *Reforma*. Ha sido director de teatro, creador de talleres literarios, actor, comediante, guionista y conductor de televisión. Actualmente prepara nuevos espectáculos, una primera novela y una recopilación de su obra teatral, sin abandonar su trabajo como maestro de literatura y creación literaria.

Falta Verdadera Solidaridad

Carlos Medina Plascencia (IQA'77)

La pobreza y la injusticia que se vive en todo el país, pero muy particularmente en estados como Chiapas, Oaxaca y Guerrero, nos muestran con toda claridad que no hemos sido capaces de desarrollar una sociedad solidaria y que la solidaridad de la que tanto hablamos carece de un verdadero contenido humanista.



ILUSTRACION: RODOLFO ROBLEDO VARGAS

Mucho se ha hablado respecto a los orígenes y motivaciones de los acontecimientos que vive el estado de Chiapas desde el inicio del presente año.

A través de la investigación periodística han salido a la luz pública los diversos agentes que, de diferentes maneras, estarían participando.

Considero que independientemente de que en el conflicto de Chiapas tengan que ver miembros de la Teología de la Liberación, financiamientos externos de algunas organizaciones y otras fuerzas no bien identificadas que pudieran ser las promotoras, existe una realidad que es necesario analizar y entender.

Para que una sociedad se desarrolle de manera integral y con plena armonía, es fundamental que en ella se vivan ciertos valores y virtudes sociales que, en caso de faltar, generan injusticias, conflictos y divisiones.

No obstante que desde hace varios años se puso de moda el concepto de solidaridad, que por cierto es un vocablo extraído de la doctrina social cristiana y, por consecuencia, manejado desde su fundación por el Partido Acción Nacional, es importante señalar que las deficiencias formativas de nuestro modelo educativo nos han privado de la promoción de valores y virtudes humanas, como es el caso de la solidaridad y de su compañera inseparable, la subsidiariedad.

La aparición de PRONASOL, programa que intenta apoyar a los grupos sociales con mayores carencias materiales, si bien no es criticable por los objetivos públicos manifestados, no puede ser considerado como un ejemplo de una convivencia solidaria y subsidiaria.

Hablar de una sociedad solidaria es referirse a aquella en la que se vive un espíritu de fraternidad sincera, en la que sus miembros están comprometidos con el desarrollo comunitario, del cual depende el propio.

La práctica de la solidaridad presupone la disposición para el servicio y la entrega caritativa y desinteresada de las capacidades y recursos personales en beneficio de los demás.

Y no es que los mexicanos no seamos capaces de ser solidarios; durante el sismo de 1985, por ejemplo, la adversidad nos unió y nos hizo poner en práctica esta importante virtud. El problema es que no estamos preparados para ejercerla de manera cotidiana.

La pobreza y la injusticia que se vive en todo el país, pero muy particularmente en estados como Chiapas, Oaxaca y Guerrero, nos muestran con toda claridad que no hemos sido capaces de desarrollar una sociedad solidaria y que la solidaridad de la que tanto hablamos carece de un verdadero contenido humanista.

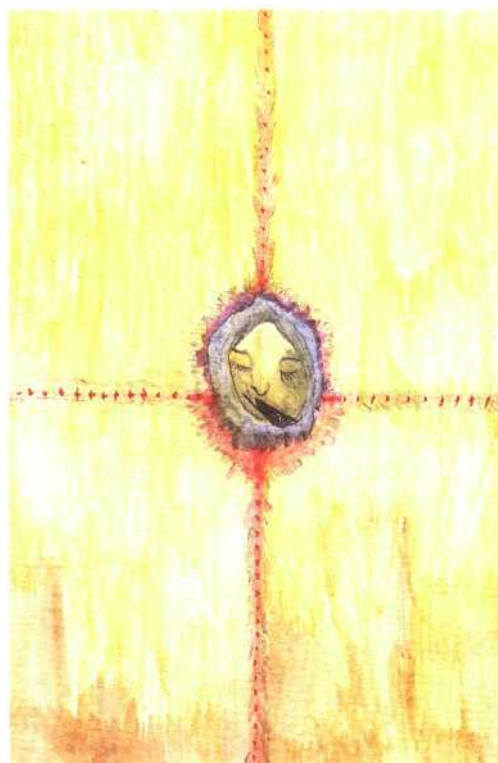


ILUSTRACIÓN: RODOLFO ROBLEDO VARGAS

Por esa razón, para quienes creemos que el verdadero desarrollo y la justicia sólo se alcanzan a través de la participación, el compromiso y la entrega desinteresada en el servicio a los demás, resulta muy claro que para lograr una verdadera paz, como la que en este momento requiere Chiapas, es necesario que los mexicanos, empezando desde el seno de nuestras familias, hagamos nuestro mejor esfuerzo para poner en práctica e inculcar a las nuevas generaciones las virtudes sociales y cívicas que en momentos importantes de nuestra historia nos han caracterizado.

Sólo con la vivencia plena de la solidaridad y de la subsidiariedad será como se logren desterrar de manera definitiva las situaciones de injusticia y de marginación que ahora padecemos. La aplicación correcta de estos principios habrá de permitirnos superar las necesidades más apremiantes de los indígenas y campesinos, crear empleos remunerativos y mejorar la distribución de la riqueza, así como avanzar en la construcción de una sociedad en la que todos tengan acceso a los bienes de la educación y la cultura. ☺

Carlos Medina Plascencia es Gobernador del estado de Guanajuato y Consejero de diversas instituciones financieras y de crédito, así como de Educación Superior del Bajío, A.C. del ITESM.

La Calidad y el Hombre

Antonio Tamayo Neyra

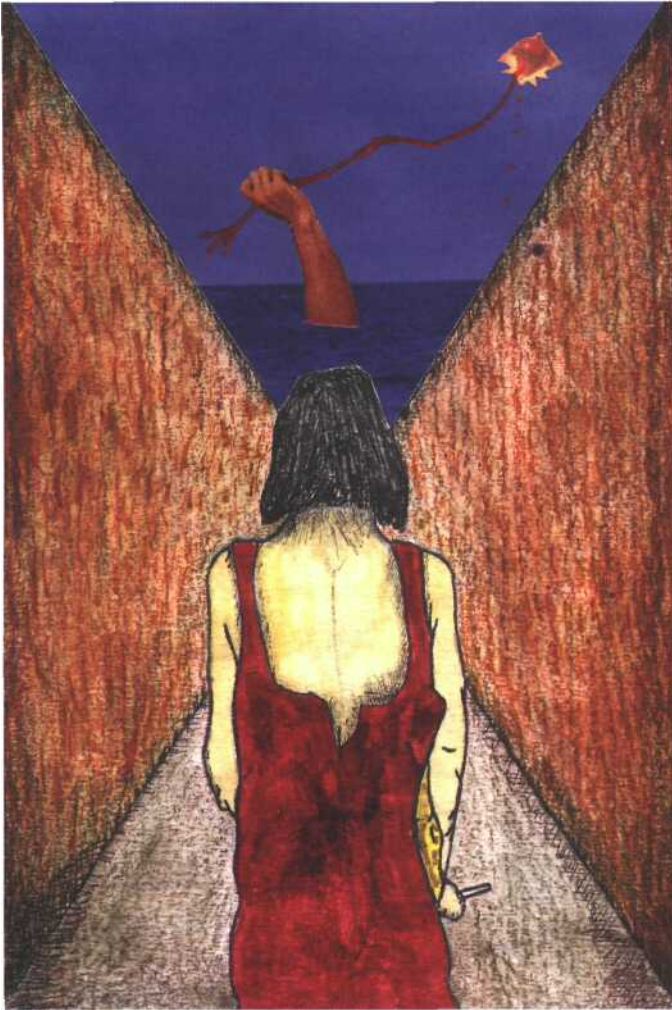


ILUSTRACIÓN: RODOLFO ROBLEDO VARGAS

En el mundo de los negocios se vive un proceso de cambio; la manera de dirigir en las empresas, sobre todo en las grandes, se modifica por lo que se conoce como control total de calidad o administración de calidad. En ambos casos, se menciona la calidad como el objetivo principal para lograr el éxito en el sentido tradicional.

Este concepto, que no es nuevo en el lenguaje popular ni tampoco en la terminología del mundo empresarial, es la "sombrija" que cubre una serie de herramientas estadísticas y esquemas de relaciones humanas, dando una perspectiva diferente a la ortodoxa forma de ver las organizaciones. Sin que suene peyorativo, es relativamente fácil entender y aprender el uso de las herramientas estadísticas y, por otro lado, innegable su importancia, pues gracias a ellas es posible llevar a la práctica lo que se conoce como control del proceso. Sin embargo, no debemos olvidar que son técnicas y, como tales, sirven de instrumento para un propósito mayor: el hombre en el más amplio sentido de la palabra.

Por experiencia, es triste darse cuenta que muchos pien-

san que la administración de calidad es un snobismo que pasará de moda, no lo creo así; pero aunque esto fuera cierto su paso no sería en vano, puesto que serviría de puente entre la administración tradicional y la futura, representando esta última una serie de retos difíciles de resolver.

La filosofía de calidad, que se maneja con la idea principal de "mejora continua", intenta otorgar una nueva valoración a las relaciones laborales y, en última instancia, al concepto de hombre. El ser humano cuenta con la intrínseca capacidad de realizar mejor su trabajo, en la medida en que la propia organización posibilite los medios para hacerlo. Esta concepción se enfrenta a las barreras tradicionales de supervisión en las empresas y a muchas formas estereotipadas de pensar de la comunidad en general.

Es innegable que hay gente apática, indolente, que parece vivir por el simple hecho de hacerlo y se conforma con una rutina determinada por ellos mismos o por otras personas en el peor de los casos; tal vez son situaciones irremediables. Afortunadamente, a pesar de lo anterior hay muchos otros fuera de esa connotación que intentan por todos los medios a su alcance, supe-




rarse y mejorar sus estándares de vida.

Es oportuno recalcar el sentido real de la calidad: no es sólo hacer mejores productos, ni mejorar la productividad o reducir costos. Todo esto es resultado de una mejor manera de trabajar e implica una nueva educación y concepción de la vida: el darnos cuenta, como seres humanos, que es posible modificar la conducta para superarnos cada día.

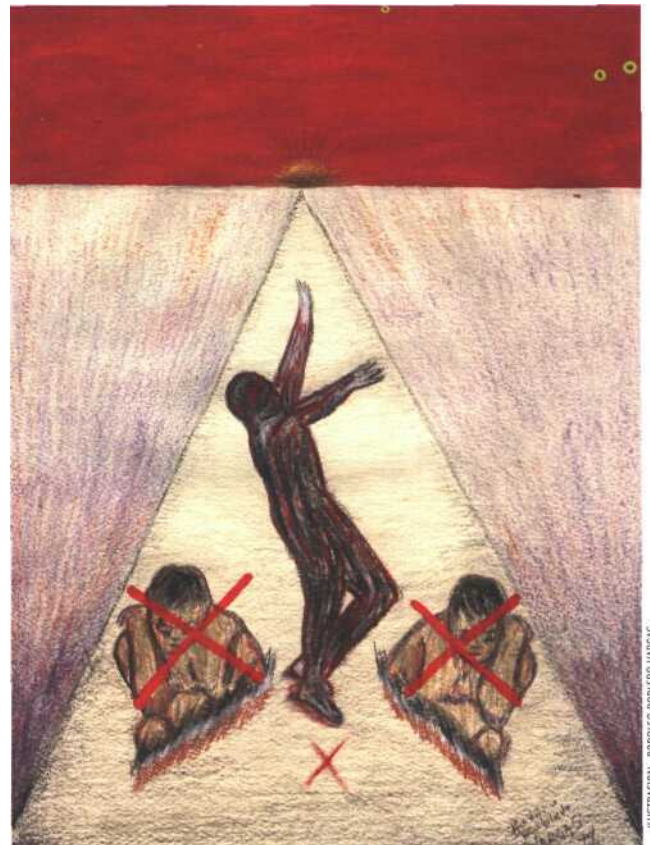
Un ejemplo es un atleta corredor; podemos definir que es de calidad no porque llegue a la meta en un tiempo determinado, sino debido a que en forma paulatina va estableciendo mejores tiempos. Quizás suene un poco rara la definición de "calidad", puede que en su caso funcione mejor "cualidad", que según el diccionario es "lo que hace que una persona o cosa sea lo que es". Sin entramparnos en las definiciones, el mismo diccionario define la calidad como "el conjunto de cualidades".

Para dilucidar ambas palabras, según sus definiciones y usando el mismo ejemplo del atleta, éste es de mayor calidad en la medida en que su comportamiento sea más cercano a lo que se entiende por un verdadero atleta. Es importante

aclarar que la imagen del verdadero atleta, como se dijo antes, no es absoluta; su concepción puede cambiar con el tiempo y el lugar. Por lo tanto, a manera de conclusión, afirmaremos que las definiciones de las cosas son entidades relativas, se modifican con el tiempo y según las circunstancias en que se encuentran. Pero en todo caso, ese movimiento siempre pretende la mejora.

Toda esta argumentación lleva intrínseca una idea que quiero hacer explícita: el hombre es capaz de ser mejor pero no únicamente en el aspecto material o tecnológico, es obvio discutirlo ante las diarias evidencias; su mejoría es y tiene que ser constante en la parte interna. No es fácil, pero tampoco imposible. En la medida que vaya haciendo mejor uso de sus cualidades como ser pensante e inteligente, su calidad será mayor. Espero que el tiempo me conceda la razón. 

Antonio Tamayo Neyra es columnista en el área de política económica para el periódico *El Financiero* y la revista *Mundo Ejecutivo*.



ILUSTRACION: RODRIGO PROBLEDO VARGAS

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, a través del Centro Internacional de Desarrollo de Ejecutivos (CINDE) presentan:

Programas para Altos Directivos de Empresas de 1994

Cuatro programas de inmersión completa, especializados en la educación de la alta dirección de empresas. Un esfuerzo realizado en conjunto con las más prestigias universidades de Estados Unidos y Canadá.

Programa Estratégico para Ejecutivos

Universidades que participan con el ITESM: Stanford University
Fecha: Del 3 al 15 de Julio de 1994 Lugar: Cancun Q. Roo.

Programa para el Desarrollo de Habilidades de Liderazgo

Universidades que participan con el ITESM: McGill University, Cornell University, University of Wisconsin-Madison, the University of Michigan y Bryant College.
Fechas: Septiembre-Octubre Lugar: Cancun Q. Roo.
Noviembre de 1994
Febrero-Marzo
y Abril de 1995

Programa de Estrategia Financiera Corporativa

Universidades que participan con el ITESM: UCLA
Fecha: Octubre de 1994 Lugar: Puerto Vallarta Jal.

Programa "Cómo Penetrar el Mercado Hispano en los Estados Unidos"

Universidades que participan con el ITESM: Thunderbird American Graduate School of International Management.
Fecha: 19 y 20 de Agosto de 1994 Lugar: Cancun Q. Roo.

ITESM

STANFORD UNIVERSITY

McGill

CORNELL UNIVERSITY
Founded by Ezra Cornell

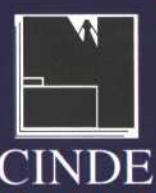
School of Business,
University of Wisconsin-Madison
Management Institute

THE UNIVERSITY OF MICHIGAN
1817

BRYANT COLLEGE
THE CENTER FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

UCLA

THUNDERBIRD
The American Graduate School
of International Management
10240 W. 29th Ave., Glendale, AZ 85306-4000



Información e inscripciones
Tel. (8) 358.96.53. (8) 358.20.00. Ext. 3140
Fax: (8) 359.90.20.

Carlos Salazar Lomelín

Transforma Maquetas en Realidades

.....
Sonia López Castro (LCC'91)

La eficiencia, la calidad y la innovación, además de un sistema basado en disciplina, responsabilidad y amor al trabajo como principios fundamentales de acción, marcan el rumbo de una empresa líder que a cien años de su fundación consolida sus estrategias de expansión.

Esta labor no es producto de un solo hombre, sino de la voluntad, esfuerzo y trabajo conjunto de quienes integran el equipo de Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, según lo expresa Carlos Salazar Lomelín (LEC'73), quien desde agosto de 1991 dirige la empresa de mayor tamaño del Grupo FEMSA.

Más que describir los logros y éxitos en su carrera profesional, resulta de particular interés descubrir las ideas, principios y valores que sustentan el pensar y actuar de un exalumno cuyo desempeño ha destacado en el ámbito empresarial.

Cervecería: figura de inspiración

Al igual que muchos otros regiomontanos, Carlos Salazar recibió influencia directa de la empresa que desde su origen "reflejó en la comunidad valores como el trabajo, la disciplina, la austeridad y el ahorro, con una clara visión de responsabilidad y compromiso social".

Por ello, entrar a una de las compañías que giraban alrededor de Cervecería, fue para Salazar Lomelín una experiencia

halagadora que ha perdurado desde entonces, pues ha sido dentro de este Grupo donde ha desempeñado toda su trayectoria laboral desde que ocupó su primer puesto como analista en el área financiera.

El aprendizaje para desarrollar cargos a nivel de dirección general lo obtuvo principalmente al conducir la empresa Grafo Regia, una pequeña fábrica de etiquetas y empaques que empezó a dirigir a los 29 años de edad. Este reto significó para él uno de los logros que mayor satisfacción le han proporcionado, a pesar de que al inicio dudó en tener la capacidad suficiente para mantener el liderazgo de la compañía.

Carlos Salazar representa a la nueva generación de empresarios que a temprana edad ocupan puestos directivos de alto nivel. La necesidad de enfrentar nuevos tiempos por medio de iniciativas que exigían energía, dedicación y esfuerzo, le abrió el camino para encabezar la dirección de Cervecería.

Contrastando con la estructura tradicional de la compañía, el Consejo de Administración del Grupo decidió apostar por personas con otro tipo de preparación, por ello "se le dio mando a gente joven



donde yo no soy el único, sino que represento a todo un equipo directivo cuya edad en promedio es de 40 años", puntualiza.

Las ventajas de su juventud y personalidad se complementaron a la perfección con la experiencia y madurez de personas que motivaron su crecimiento y desarrollo. Con actitud de agradecimiento, Salazar Lomelín comenta sobre el director del Grupo FEMSA: "Othón Ruiz Montemayor (CP'65) ha sido un gran apoyo, ha creído totalmente en mí dándome amplia libertad de acción".

Más que hablar de liderazgo en el sentido en que muchas veces se interpreta, como "el deseo de alguien por sobresalir de entre los demás", Salazar Lomelín expresa que "lo más importante es tener muy claras nuestras ideas para dirigirnos como empresarios, como individuos y como participantes en una sociedad en la que hace mucho bien quien logra unir voluntades, esfuerzo y trabajo".

Convencido de ello, ha realizado convocatorias que han tenido como respuesta la participación efectiva de muchos miembros de distintos sectores, obteniendo logros de gran trascendencia que asegura "no son de Carlos Salazar, sino de un equipo de gente que trabaja con disciplina y responsabilidad".

Un claro ejemplo de lo anterior ha sido la organización de la magna celebración del

Como maestro, "más que transmitir conocimientos, me interesa utilizar la economía como una excusa para tratar de influir en las ideas, valores y maneras de pensar de los muchachos".



MALO & GUTZWAN

Centenario de Cervecería Cuauhtémoc, la realización de CINTERMEX y la coordinación de la Feria Monterrey '92.

En relación a su estilo de trabajo, el director comenta: "creo mucho en el análisis, pero también en el equipo, no creo en las estrellas ni en los genios aquí en la compañía. Todos al final somos gente inteligente y las soluciones se dan en la medida en que muchas cabezas capaces se comprometen, se reúnen y le arriesgan a una determinada solución".

Sin dudar de haber elegido la profesión adecuada, el licenciado en economía asegura que su carrera le ha servido enormemente para desarrollarse en el terreno profesional. Sin embargo, "el equilibrio que debe existir entre conocimientos, habilidades y actitudes es una de las cosas que no se aprenden en el aula", explica quien, además, es profesor auxiliar en el ITESM desde hace 20 años.

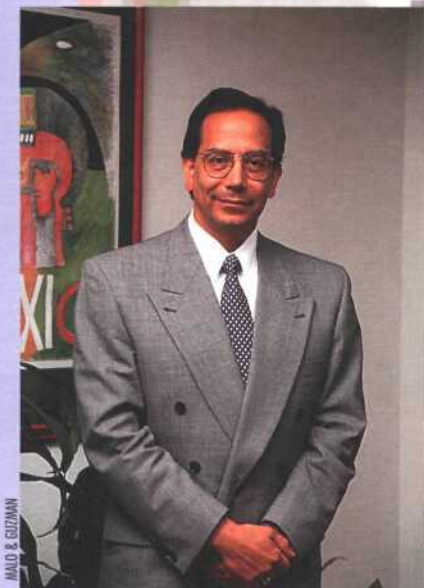
Precisamente, las actitudes y habilidades que complementaron la preparación académica de Carlos Salazar las desarrolló al haber participado en diversas actividades, como lo son la sociedad de alumnos, la organización de simposium y los deportes, área en la que reconoce no haber sido tan bueno.

Su propuesta de país ideal

Algo que distingue la personalidad del ejecutivo regiomontano es su preocupación por el contexto que vive México, y en torno a lo cual sostiene sus propias tesis de pensamiento. "No recuerdo en la historia contemporánea de México un momento como el que ahora vivimos, en el que los tres pilares básicos de la sociedad, que son el económico, el político y el social, están al mismo tiempo en busca de nuevas definiciones".

"El país ideal que yo quisiera ver es uno en donde pudiéramos tener diferencias en los criterios sobre la aplicación de los cómo y los cuántos, pero no en la visión de la nación que quisiéramos construir".

Su planteamiento es que debemos "crear un país basado en tres conceptos fundamentales: la eficiencia que impulse el crecimiento, la participación abierta y equilibrada para conducir los destinos de



MALO & GUTZWAN

▲ "Ser responsable de tus resultados y a la vez tener libertad de acción" fue una actitud hacia el trabajo que Salazar Lomelín aprendió en sus inicios.

"Lo más importante es tener muy claras nuestras ideas para dirigirnos como empresarios, como individuos y como participantes en una sociedad en la que hace mucho bien quien logra unir voluntades, esfuerzo y trabajo".

la sociedad y, finalmente, la justicia social como principal objetivo”.

Para el logro de lo anterior, afirma que más que diagnósticos, al país le hacen falta propuestas de solución. “México es una nación de potenciales y ya llegó el momento de convertirla en una nación de realidades, teniendo la voluntad de administrarnos y organizarnos mejor”.

Un hombre participativo

Salazar Lomelín complementa su actividad empresarial participando en diversos organismos e instituciones. Es Consejero de Enseñanza e Investigación Superior del ITESM, miembro del Consejo para el Desarrollo Urbano del Estado de Nuevo León y Consejero Ciudadano de la Comisión Estatal Electoral. Asimismo, es colaborador activo en diferentes clubes y asociaciones dentro de la comunidad.

Con una vida ordenada y disciplinada, se da tiempo para combinar diferentes actividades. “La disciplina es importantísima, y orden quiere decir *levántese temprano y acuéstese tarde*”, expresa con determinación el ejecutivo, quien demuestra ser muy activo en el manejo de su tiempo. “Constantemente trato de ir llevando mi reloj, porque si quieres realizar muchas actividades, tienes que ser efectivo en lo que haces”.

Aunque para el director de Cervecería Cuauhtémoc los puestos en ascenso le han significado más responsabilidad y compromiso, no por ello olvida su principal rol. “Fuera de aquí, la empresa más importante es formar una familia y orientarla con los valores que uno cree”. Salazar Lomelín comparte esta misma preocupación con su esposa, Lucy Cervantes, quien es la que “mejor maneja la empresa familiar” integrada por cinco hijas, donde el único varón es él.

En relación a sus pasatiempos, el joven ejecutivo menciona que acostumbra nadar una milla cada vez que puede. Y en otra área muy distinta disfruta ampliamente su función como maestro: “me enorgullece mucho, me divierte y me mantiene actualizado... Podré dejar de hacer cualquier cosa, pero nunca mi clase del Tec”.



▲ Además de su título profesional obtenido con mención honorífica, Carlos Salazar realizó estudios de posgrado en Desarrollo Económico en Italia y tomó diversos cursos en el IPADE y en el extranjero.

Carlos Salazar Lomelín, a unos cuantos días de cumplir 43 años, comenta sus aspiraciones personales. “Seguir desarrollándome como ejecutivo profesional dentro de este grupo de empresas; escribir algunas tesis que sostengo donde mi tema único es México y, además, continuar involucrándome, como lo he hecho hasta ahora, en muchísimas cosas que competen a mi comunidad, en donde trato de participar de manera activa y propositiva”.

De los premios y distinciones que el director regiomontano ha recibido, tres conserva con especial cariño: uno que le otorgó la Federación de Estudiantes del ITESM, un reconocimiento que le dio el Club Rotario como el mejor miembro de toda la Asociación y un diploma por su labor en la creación de CINTERMEX, el cual, sin lugar a dudas, describe el valor y trascendencia de su desempeño con una frase sencilla: “Carlos transforma maquetas en realidades”.

Sonia López Castro es Directora Editorial de “Integra”.



**EX-A-TEC:
¡NO TE LO PUEDES
PERDER!**

**El Campus Estado de
México te invita al**

"DIA EX-A-TEC '94"

**el sábado 4 de junio a partir
de las 6:00 de la tarde en las
instalaciones de "LA FERIA"
de Chapultepec Mágico
(Circ. Bosque de Chapultepec
2a. sección de juegos
mecánicos).**

**Hemos reservado el parque
exclusivamente para gente
EX-A-TEC, donde tendremos
la Feria Empresarial EX-A-TEC,
shows (niños y adultos),
muchas sorpresas y
diversión para ti y tu familia.**

**EX-A-TEC:
tu contacto nos fortalece**

¡TE ESPERAMOS!

Informes y ventas a los tels:

**91(5) 326-57-37
326-57-38
326-57-82
326-57-40
326-57-20**

Encuentro con la Democracia

Estudiantes y candidatos a la presidencia sostienen un diálogo abierto y exponen inquietudes mutuas sobre la situación política, económica y social.

1994 es un año eminentemente político. El próximo mes de agosto los mexicanos estamos comprometidos a participar en las elecciones que habrán de definir al Presidente de la República para el periodo 1994-2000.

En esta ocasión, por primera vez en la historia del ITESM, los candidatos a la presidencia se dieron cita en el Instituto para participar en el Foro "Educación, Política y Democracia" convocado por la Federación de Estudiantes del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, al cual fueron invitados con la finalidad de sostener un diálogo con los estudiantes y exponer sus puntos de vista sobre la situación de México, así como para dar a conocer las propuestas que sustentan sus respectivos partidos políticos.

integra se une a este propósito para ofrecer a la comunidad de egresados una recopilación de frases expuestas por los candidatos de los partidos contendientes.



"Un gabinete del Partido del Trabajo sería un gabinete plural, en donde lo que importaría sería el talento, la honestidad, el compromiso con el proyecto de un México diferente y la capacidad de la persona. Yo creo que para simbolizar el tránsito de nuestro país a una nueva realidad, sería un gabinete integrado quizá por miembros de otros partidos políticos, por ciudadanos y ciudadanas sin militancia política".

Cecilia Soto, Partido del Trabajo (PT).
7 de marzo de 1994.

"Acción Nacional es una organización permanente de ciudadanos con ideas, programas y disciplina, que nos vincula a un propósito común: ser una opción para todos aquellos ciudadanos que quieran, como nosotros, un gobierno promotor del bien común; un gobierno legítimo con propósitos y actos de poder democráticos; un gobierno sustentado en la genuina solidaridad que nos lleve a todos a contribuir al bien general y a recibir la justa retribución que reclama una vida digna".

Diego Fernández de Cevallos, Partido Acción Nacional (PAN).
19 de abril de 1994.



"El PARM es un partido central. No tenemos tendencias izquierdistas ni de derecha. Sentimos que el orden y el conducto de México es la Revolución, que aún falta por realizarse, pero una revolución sin armas, una revolución con educación, con trabajo, con sistemas de salud para todo el pueblo de México".

Alvaro Pérez Treviño,
Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM).
16 de marzo de 1994.



"Atribuimos entonces, como algunos con mala intención lo pretenden, que al cambio de Gobierno se desatará una política de estatizaciones, sería pensar que estamos fuera del mundo o no tenemos los pies en el suelo. Estatizar por estatizar, expropiar por expropiar, no conduciría mas que a un choque frontal con la sociedad, absurdo, innecesario, que no podría desembocar sino en un rechazo generalizado a esas políticas y en la caída del Gobierno que así procediera. El PRD no se opuso, ni se opone, a la privatización de empresas públicas por sí, como tampoco lo ha hecho a la apertura comercial y al TLC".

Cuahtémoc Cárdenas, Partido de la Revolución Democrática (PRD).
9 de marzo de 1994.

"En síntesis, el plan de gobierno que sostengo como candidata del PPS a la Presidencia de la República posee tres características fundamentales: el ser nacionalista, popular y democrático y estar orientado al logro de los tres objetivos históricos que explican la lucha permanente del pueblo mexicano por el progreso: alcanzar plenamente la independencia nacional, elevar constantemente las condiciones de vida del pueblo y ampliar sistemáticamente el régimen democrático. Estos propósitos podrían resumirse en tres palabras: independencia, bienestar y democracia".



Marcela Lombardo,
Partido Popular Socialista (PPS).
15 de marzo de 1994.



"Nuestro partido es muy modesto, muy austero en su gasto. Yo digo que somos un partido de pobres, pero afortunadamente somos un partido rico porque no tenemos deudas, porque todo lo que ingresa a nuestras arcas es producto de un trabajo político honesto y de una intensa actividad. No hay certamen que maneje nuestra Secretaría de Finanzas que no haya sido producto del esfuerzo político interno de todos los mexicanos".

Rafael Aguilar Talamantes,
Partido del Frente Cardenista para la Reconstrucción Nacional (PFCRN).
22 de marzo de 1994.

"Nosotros, en nuestra postura, definimos muy claramente las prioridades: primero está a la vida, y para lograr este respeto a la vida debe haber amor, justicia y libertad.

Cuando se ama a la naturaleza, cuando se ama a un río, entonces ya buscarás cómo equilibrar la Economía con ese río. Cuando se ama a los árboles, ya buscarás cómo equilibrar la Economía con esos árboles. El amor implica respeto y eso es lo que no se ha entendido en la Economía; ésta se va por su lado, sola, se va por las falsas premisas... Cuando una Economía se integre con esa conciencia de respeto a la naturaleza, entonces se logrará la llamada Economía Sustentable. Esta es nuestra propuesta".

Jorge González Torres, Partido Verde Ecologista.
17 de marzo de 1994.

"El cambio con responsabilidad no será tarea de un solo hombre ni de un solo partido, será el resultado de la participación decidida de sus ciudadanos y de un liderazgo que convoque a esa gran competencia a asumir ese reto, ese compromiso.

La paz no solamente es ausencia de guerra, la paz es fruto de la justicia. Tenemos en nuestro país el enorme deber de superar la pobreza, de superar la desigualdad, de generar más empleos y de darle permanencia al bienestar social.

Definitivamente el cambio que yo propongo también está dirigido a mi partido... Este necesariamente tiene que entender que estos tiempos son diferentes y que también el PRI habrá de cambiar".

Luis Donaldo Colosio (†), Partido Revolucionario Institucional (PRI).
15 de marzo de 1994.



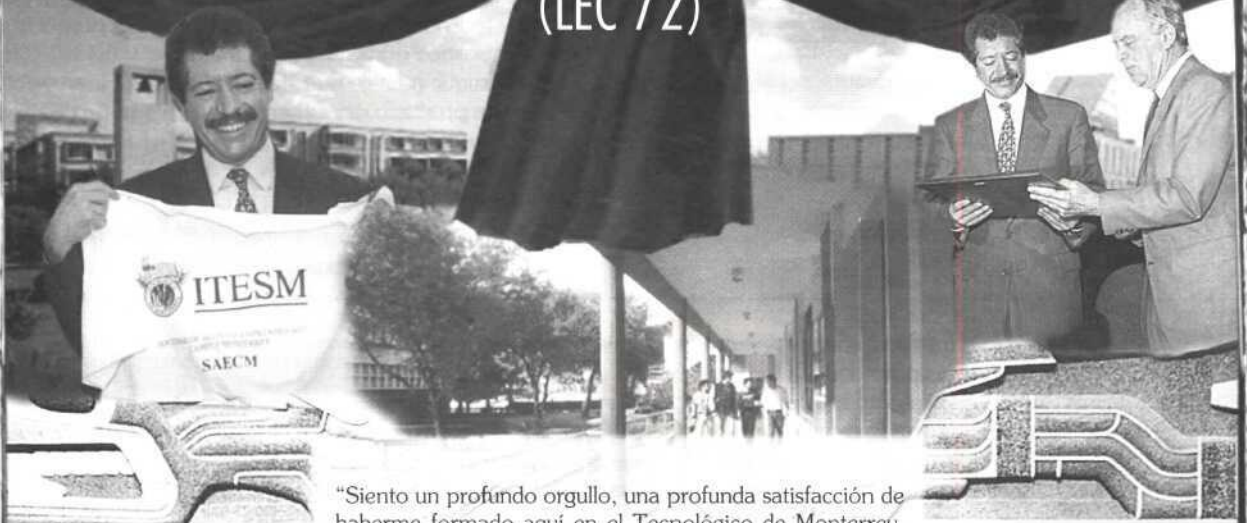
"Nosotros estamos planteando soluciones que descansan, que nacen, que parten de la doctrina social-cristiana. Creemos en el hombre, creemos que hay que lograr el desarrollo pleno de la comunidad, creemos en el derecho a la vida que tiene el niño desde el momento de la concepción, creemos en la familia como célula básica de la sociedad, creemos en la mujer no solamente como pilar de la vida familiar, como formadora del carácter y de la estructura moral de los niños, sino también como individuo muy importante en la vida social y en la vida política".

Pablo Emilio Madero,
Unión Nacional Opositora (UNO).
11 de marzo de 1994.

FOTOS: CORTESIA EL NORTE

IN MEMORIAM

Luis Donaldo Colosio Murrieta (LEC'72)



"Siento un profundo orgullo, una profunda satisfacción de haberme formado aquí en el Tecnológico de Monterrey. Hace ya casi 20 años, aquí hice muchos amigos que aún conservo; muchos de ellos son padres de muchos de ustedes que están aquí presentes. Porque además de tener el privilegio de estudiar en esta escuela, también tuve el privilegio de ser prefecto. Conocí a muchos mexicanos que vinieron de muchas partes de la República, a educarse, a prepararse..."

Son muchos los recuerdos que vienen a mi mente. Transité por los mismos pasillos, por las mismas aulas, y junto con mis compañeros viví ideales, proyectos, esperanzas. Los años que pasé en el Tecnológico fueron años generosos. Fue el tiempo de la preparación académica, de aprender a ser disciplinados, de intercambio de experiencias. Venir al Tecnológico ahora como candidato a la Presidencia de la República tiene para mí varios significados. Aquí me formé, aquí me gradué, aquí recibí la educación y la capacitación para salir y abrirme paso en la vida. He llegado con esfuerzo, con dedicación, como me enseñaron mis padres, y esto lo comparto con la inmensa familia de mexicanos".

Mensaje de Luis Donaldo Colosio durante su última visita al Tecnológico de Monterrey el pasado 15 de marzo de 1994.



Grupo



CIBER net

SI USTED DESEA PRODUCTOS



HEWLETT PACKARD

**CIBERNET
S.A. DE C.V.**

Distribuidor Autorizado
Soluciones Avanzadas
Computadoras Personales
Servidores de Red
Impresoras Láser
Impresoras de Color
Calculadoras
Accesorios, Consumibles,
Redes, Conectividad y Telecom

**CIBERNET,
OPEN
SYSTEMS,
S.A. DE C.V.**

VAR Autorizado
Minicomputadoras
HP-9000, HP-3000
WORK STATIONS
Integrador de
soluciones

**CIBERNETICA
ADMINISTRATIVA,
S.A. DE C.V.**

Centro Autorizado de Servicio
Garantías
(Equipo HP adquirido
en el territorio nacional
a un Distribuidor Autorizado)
Contratos de Mto.
preventivo y correctivo
Soporte Técnico DOS/WINDOWS



**HEWLETT
PACKARD**

Distribuidor Autorizado
Soluciones Avanzadas

User Referenced Solution
INFOFIN
SISTEMA INTEGRAL DE
INFORMACION FINANCIERA
Contabilidad General
Contabilidad por Centros de Costos
Contabilidad por Referencias
Diseño de EEFF
Consultas Ejecutivas
Control de Tesorería
Activos Fijos

**PRODUCTIVIDAD
INTEGRAL
EN SISTEMAS
S.A. DE C.V.**

Software House
Desarrollo de Sistemas
Soporte Técnico y cursos
para ambiente UNIX

**PRODUCTIVIDAD
INTEGRAL
EN SISTEMAS
S.A. DE C.V.**

**NOSOTROS LE
OFRECEMOS
UNA SOLA
COSA:**

TODO

Matriz
Puerto Vallarta 4228
Col. Valle las Brisas
Monterrey, N.L.
(8) 349-5300
(8) 357-9190 fax

Suc. Garza Sada
E. Garza Sada 3799
Col. Contry
Monterrey, N.L.
(8) 365-6256, 356-7451 y 52
(8) 365-7452 fax

Suc. Monclova
Blvd. Harold R. Pape 605
Frac. Carranza
Monclova, Coah.
(863) 6-0657, 1-3800

EX-A-TEC
EN LA NOTICIA

FOTO: CORTESÍA EL NORTE

EX-A-TEC en la
dirección
de Cydsa

Desde febrero pasado un EX-A-TEC es el encargado de dirigir uno de los grupos industriales más exitosos de Nuevo León y del país: el Grupo Cydsa (Celulosa y Derivados, S.A.).

Tomás González Sada (IMA'68) es el nuevo presidente y director general del Grupo, sustituyendo en el cargo a Fernando Sada Malacara (IIA'69) quien se jubilara a sus 65 años después de ejercer 40 años como empresario.

"Estar en Cydsa representa un privilegio, ya que es venir a una empresa fuerte en la parte de calidad con personal sumamente capacitado", afirmó González Sada.

En la actualidad, el Grupo Cydsa se encuentra en un periodo de consolidación después de invertir cerca de 600 millones de dólares en los últimos cuatro años. Estas inversiones han sido realizadas con el fin de prepararse y enfrentar con éxito a la competencia que generará el Tratado de Libre Comercio.

"La filosofía es continuar en el camino que ha seguido Cydsa y tratar de que esta gran empresa, así como cada una de sus filiales, se conviertan en negocios estratégicos de clase mundial", dijo González Sada.

El nuevo presidente ejecutivo ocupaba la dirección general de Vitro Enseres Domésticos y formaba parte del Consejo de Administración de Cydsa desde 1988.

Asociaciones de exalumnos
en constante actividad

EX-A-TEC NAYARIT

1993 fue un año fructífero para la Asociación EX-A-TEC Nayarit. Se realizó un gran número de actividades que incluyeron diplomados, cursos, visitas de directivos del ITESM, participación de reconocidos conferencistas, consecución de becas, seminarios y actividades teatrales, manteniendo siempre una estrecha y sólida relación con sus socios.

Uno de los acontecimientos que más relevancia tiene para la Asociación es el inicio de la Maestría en Administración con especialidad en Finanzas que se impartirá en coordinación con el ITESM, Campus Guadalajara. Carlos Enrique González Negrete (IEC'85), Director del Campus, y Jorge A. González, Director del Programa de Graduados en Administración apoyaron esta labor, lográndose que a partir de septiembre inicie formalmente la maestría.

Por otra parte, EX-A-TEC Nayarit llevó a cabo la elección de la mesa directiva para 1994, resultando electo Pablo Anaya Salas (IA'63) como Presidente, apoyado en la Vicepresidencia por Javier Naya Barba (IMA'91), en Tesorería por Rafael Rodríguez Gómez (CP'86) y en la Secretaría por Altigracia Ceceña Macías (IQS'87).

EX-A-TEC MONTERREY

"El éxito legítimo no tiene relación con lo que la Asociación es en este momento, sino con la capacidad con que cuenta para llegar a ser mejor", afirmó Luis Fernando Hinojosa González (LAE'79) en su discurso de toma de protesta de la Asociación EX-A-TEC Monterrey.

Este evento se llevó a cabo el pasado 25 de febrero y contó con la presencia de Rafael Rangel Sostmann (IME'65), Rector del Sistema ITESM; Carlos Cruz Limón (IMA'75), Vicerrector de Relaciones y Desarrollo del Sistema ITESM y Adrián Vázquez Ramírez (IMA'77), Director de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos.

Los miembros de la nueva mesa directiva que tomaron protesta son: Luis Fernando Hinojosa González como Presidente; Gabriel Reyes Sahagún (CP'71) como Tesorero; Benjamín Ortiz González (ARQ'78) como Secretario; Abraham Esparza Luévano (LCC'84) como Vicepresidente; Salim Farah Piñón (LEC'85) como Vicesecretario y José González Zambrano (CP'52) como Vicetesorero.

Este equipo de trabajo tendrá la responsabilidad de continuar con los 10 años de crecimiento y éxito continuo que lleva la Asociación.

EX-A-TEC TOLUCA

El pasado 19 de febrero se llevó a cabo en las instalaciones del Campus Toluca el Primer Día EX-A-TEC, con el objetivo de convivir y renovar el espíritu de los egresados y el compromiso contraído con la misión del Sistema ITESM.

Durante el evento se organizaron visitas guiadas por las diferentes áreas de interés del Campus, como son el Laboratorio de Multimedia, el Centro de Estudios Estratégicos, el Centro Integrado de Manufactura, el Laboratorio de Electrónica, el Centro Electrónico de Información y el Centro Electrónico de Cálculo. Este recorrido estuvo lleno de sorpresas para los egresados, quienes se mostraron impresionados por los grandes avances logrados en tan poco tiempo.

Después de pasear por las instalaciones, los exalumnos asistieron a las actividades deportivas participando en partidos de fútbol, volibol y basquetbol. Una comida dio por terminado el evento del que los egresados se retiraron llevando una imagen satisfactoria de lo que ahora es el Campus Toluca, contentos de haber visto de nuevo a sus antiguos compañeros y maestros.



El 13 de septiembre pasado, después de casi medio siglo de intransigencia mutua, la Organización para la Liberación de Palestina (OLP) y el Estado de Israel firmaban el Acuerdo de Principios. Aunque el contenido del documento fue escueto en términos reales (retiro de Israel de la Franja de Gaza y de la ciudad de Jericó sin fecha precisa, con una administración palestina durante un periodo de transición indefinido), un gran paso se había dado con el reconocimiento mutuo. Sin embargo, el camino de la paz no era tan sencillo.

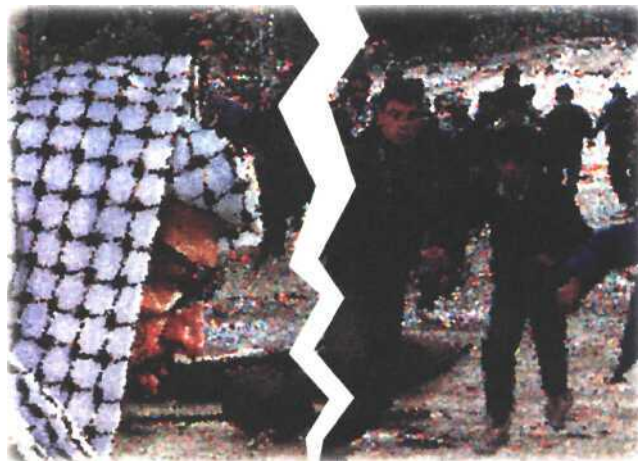
Si el Partido Laborista de Itzhak Rabin y el Fatah de Yasser Arafat entendieron que las nuevas condiciones tanto regionales como internacionales no permitían un nuevo conflicto armado en el Medio Oriente, quedando solamente la vía de la negociación, las demás fuerzas y movimientos tanto palestinos como israelíes viven aún en los viejos sueños de antaño.

En el seno mismo de la OLP, los partidos de izquierda (Frente Popular de Liberación de Palestina, Frente Democrático de Liberación de Palestina y la Saiqa) se refugiaron detrás de la negativa siria para bloquear el incipiente acuerdo. Por otro lado, el radicalismo islámico, a través de HAMAS, intensificó su acción en contra de los objetivos israelíes para conllevar al gobierno de Tel Aviv a cancelar el reconocimiento a Yasser Arafat.

En Israel, los adversarios del Acuerdo de Principios son de

la misma naturaleza, pero no es la izquierda, sino la derecha, representada por el Likud, la que se niega a respaldar los compromisos laboristas, buscando realizar el mito del Gran Israel. Dentro de los partidos oficiales (con curules en el Knesset, el parlamento israelí) se unen a la derecha las organizaciones nacionalistas-religiosas como el Aguda y el Moledet, el último favorable a una solución de "limpieza étnica" de la población palestina.

Sin embargo, los adversarios más encarnizados no se encuentran en el seno de la legalidad, sino que son movimien-



tos y grupúsculos (Gush Emunin, Kach y los seguidores del ultra derechista rabino asesinado en Nueva York en 1989, Meir Kahane) asentados en los territorios ocupados. El multiasesinato de la mezquita de Hebrón, en marzo pasado, refleja el extremismo de estos grupos.

Anteriormente, el enfoque nacionalista bloqueó cualquier posibilidad de acercamiento, cada entidad negaba la exis-

tencia del otro. Hoy, son los planteamientos religiosos que ciegan a los grupos fundamentalistas. Para los nacionalistas-religiosos judíos es "la

tierra prometida por Jehová al pueblo de Israel". Para los radicales musulmanes es "la tierra del islam". Dos concepciones divinas que no aceptan ningún regateo, que cierran el camino hacia la paz. El hombre no puede contraponerse a las decisiones del más Alto.

Con la violencia permanente en la región, la amenaza a la paz es constante. El primer paso es despolitizar a la religión, enfocar el problema en

términos humanos y de la paz necesaria. Los odios de medio siglo deben ceder el lugar a un reconocimiento no solamente político del antiguo adversario, sino también histórico, social y cultural. Esto implica eliminar las visiones del pasado, entenderse mutuamente y reconsiderar su propia historia para integrar en su seno a la del otro. Israel deberá dejar de ser la "entidad sionista incrustada como un puñal en el corazón del Mundo Árabe" y la OLP este "grupo de terroristas".

Si los líderes logran cambios drásticos por consideraciones de realismo político, las masas, tanto israelíes como palestinas, deben ser nuevamente educadas hacia un futuro de entendimiento. La Historia ha condenado a los dos pueblos a vivir conjuntamente, en la guerra o en la paz. Las generaciones futuras juzgarán a los líderes de hoy. ☞

Zidane Zeraoui es Profesor investigador del Departamento de Relaciones Internacionales del ITESM, Campus Monterrey.

El Costo de la Paz

Zidane Zeraoui

Actuar según la Naturaleza Humana

José Chaparro González

El deber ser o la moralidad de los actos de las personas tiene su fundamento en la naturaleza humana. Lo anterior significa que el hombre, por el simple hecho de ser humano, posee derechos y obligaciones naturales.

Por ejemplo: ¿por qué somos libres? Porque tenemos conciencia, es decir,

intelectual. Y por tener conciencia de esto somos responsables, lo cual significa que podemos y debemos explicar y justificar nuestro actuar, pensar y sentir.

En síntesis, no somos producto de la casualidad ni en el ser ni en el quehacer. Estamos equipados para pensar y actuar racionalmente.

Pensar y querer son esenciales en el hombre porque en ningún momento podemos dejar de hacerlo. Aunque no quiera querer estoy queriendo no querer. Aunque no quiera pensar estoy pensando en no pensar. Podríamos decir, según los existencialistas, que estamos condenados a pensar y querer. Lo importante ahora es el uso o el abuso que hagamos de ello.

Por naturaleza, nuestro pensar está orientado a la verdad científica y teológica. Pero el hombre, abusando de esa capacidad y tergiversando el objeto propio de la inteligencia, se dirige al error, la falsedad y la mentira.

También por naturaleza, nuestra facultad de amar está orientada al bien; deseamos el bien de los demás porque los identificamos como semejantes a nosotros y, por lo tanto, poseedores de los mismos derechos naturales.



FOTOGRAFIA ELECTRONICA: ABELARDO FLORES (LCC'91)

tenemos la capacidad no sólo de pensar en todo lo que nos rodea, sino de reflexionar sobre nuestro ser, nuestros sentimientos, actos, omisiones y quehacer

De lo anterior podemos decir que el orden moral es la relación o adecuación entre nuestra voluntad libre y el bien. Por el contrario, el desorden moral es la falta de relación o la inadecuación entre nuestra voluntad libre y el bien, esto es, apartar nuestra naturaleza de lo que en verdad le corresponde.

Sin embargo, es conveniente considerar que no siempre caemos en el mal por una ruptura consciente del hombre; en algunas ocasiones caemos en él bajo apariencias de bien. Por lo tanto, es necesario que cada persona continúe educándose para acabar con la ignorancia y así tener más posibilidades de elegir "el bien real", es decir, lo que realmente nos hace más humanos, lo que en verdad da calidad a nuestra vida.

Uno de los problemas principales en la ética consiste en determinar qué es realmente el bien. Todos estamos de acuerdo en orientarnos hacia él, pero no todos coincidimos en lo que éste es.

El amor y el bien se
debe traducir a lo
concreto: un saludo,
una caricia, una oportu-
nidad, atención a los
demás, perdonar.

darnos a los demás. Creo que es muy cierto aquello que dice "por sus frutos los conoceréis". Es necesario observar si quienes nos rodean viven en condiciones más humanas, es decir, más justas y con

mayores posibilidades de desarrollo en todos los aspectos.

El amor y el bien se deben traducir a lo concreto: un saludo, una caricia, una oportunidad, atención a los demás, perdonar, vivir sin rencor, no tener envidias, no considerarse ni superior ni inferior, suprimir las humillaciones, cultivarnos, atender nuestras obligaciones de padres, madres, hijos, abuelos, empleados, patronos, alumnos, maestros y hasta de amigos.

Así entiendo la ética. Creo que el ser humano, sin importar su religión, raza o sexo, tiene derechos y obligaciones.

Podemos vivir con el pretexto de no creer en Dios, aunque El siempre cree en nosotros; pero no podemos renunciar a vivir plenamente humanos. ☺

José Chaparro González es Director de Desarrollo Académico del ITESM, Campus Zacatecas.

Q U A N T O S



Bajo el mandato de Salinas de Gortari, el número de mexicanos billonarios (en dólares) aumentó de dos a trece. Solamente Estados Unidos, Alemania y Japón tienen un número mayor. (*Newsweek*, marzo 7 de 1994).



Las exportaciones manufactureras mexicanas crecieron más de 225 por ciento entre 1985 y 1993, en tanto que en los países asiáticos sólo aumentaron en un 170 por ciento. (*El Financiero*, marzo 8 de 1994).



El sector servicios en México es el que más se ha visto favorecido con la inversión foránea. De 1989 a agosto de 1993 ha captado el 32.2 por ciento de la inversión extranjera directa. (*La Moneda*, marzo 17 de 1994).



En 1993, el déficit comercial de Estados Unidos con Japón aumentó cerca de un 24 por ciento, llegando a la cifra record de 59.3 billones de dólares. (*Time*, febrero 28 de 1994).



La Secretaría de Relaciones Exteriores calcula que los mexicanos residentes en Estados Unidos envían a México entre 2 mil 500 y 3 mil 500 millones de dólares anualmente. Este ingreso de divisas es considerablemente mayor que el proveniente de los ingresos netos del turismo. (Proceso, marzo 7 de 1994).



Se estima que para el periodo 2000-2030, el índice de crecimiento poblacional mundial baje al 1.2 por ciento (actualmente es 1.7 por ciento). Esto significa que la Tierra tendría 8 mil 664 millones de habitantes dentro de 40 años. (Este País, febrero de 1994).



Hasta octubre de 1993, había en México 7 mil 708 empresas con inversión foránea; el 62 por ciento de ellas contó con participación extranjera mayoritaria. El 50 por ciento de las compañías con capital extranjero se constituyeron entre 1989 y 1993. (*Expansión*, marzo 2 de 1994).

Muchos de nosotros aún pensamos que el SIDA es algo ajeno a nuestras vidas. Hace 13 años, cuando se dieron las primeras noticias sobre esta enfermedad, podíamos pensar así, pero en esta época esa idea es imposible de sostener.

Por desconocimiento y por temor a tratar un tema que sigue siendo tabú en muchos lugares, los medios, en especial el cine y la televisión, han jugado un papel bastante secundario en la construcción de una estructura informativa adecuada que nos permita entender los riesgos y la naturaleza de esta enfermedad.

El cine ha sido muy cauteloso. En casi todos los filmes sobre el SIDA, la enfermedad se presenta como un aspecto subordinado a la trama principal y es exclusiva de hombres homosexuales. Esto es hasta cierto punto comprensible. Los primeros casos en Estados Unidos se localizaron entre la población homosexual, por lo que inmediatamente los medios apoyaron la idea de que el SIDA era un "castigo divino" ante la desviación de un grupo social.

Entre las primeras películas donde el SIDA fue el tema central destacan *Parting Dances* (sin título en español, 1986) de Bill Sherwood y "Juntos para Siempre" (*Longtime Companion*, 1990) de Norman René. En ambas el SIDA se presenta dentro de un contexto completamente homosexual.

En Europa la situación fue distinta. Aunque los casos de SIDA se dieron mayoritariamente entre hombres homosexuales, la población heterosexual afectada era —y sigue siendo— bastante numerosa. Es posible que esto



El Sida en la Pantalla

.....
 Maximiliano Maza (LCC'85)

influyera en la decisión de los medios de ofrecer una visión menos parcial del problema. La televisión comenzó a tratar el tema desde 1982 y el cine desde 1985, presentando al SIDA como una enfermedad que no distingue preferencias sexuales.

Por su parte, la televisión norteamericana, aunque trató el tema antes que el cine, también lo hizo desde la perspectiva homosexual. "Diagnóstico Fatal" (*An Early Frost*), uno de los primeros dramas televisivos sobre el SIDA, se transmitió con gran publicidad en 1985 por la cadena NBC.

Diversos eventos en el mundo de los medios norteamerica-

nos han cambiado paulatinamente la manera de presentar al SIDA. El alto índice de gente del espectáculo que ha fallecido de esta enfermedad ha provocado que Hollywood no se sienta ajeno a lo que sucede, además de que la información disponible es más abundante y existe una base más sólida para el tratamiento de historias.

En octubre de 1993, HBO transmitió un filme sobre las investigaciones que condujeron al descubrimiento del virus del SIDA. La cinta, titulada *And the Band Played On* (sin título en español aún) presenta el tema desde una perspectiva científica y alejada del amarillismo de otras épocas. Por su parte, Hollywood pro-

dujo "Filadelfia" (*Philadelphia*, 1993), la primera gran obra cinematográfica al respecto.

Este filme, aunque criticado porque se centra en un personaje homosexual, ha constituido un enorme paso para romper el muro de hipocresía que rodeaba al cine norteamericano. Los premios otorgados a "Filadelfia" indican una intención de apoyar la apertura de Hollywood en su intento por recuperar el tiempo perdido tratando de evadir una realidad apabullante.

En nuestro país los medios han sido discretos. Las únicas dos películas que han tratado el tema —la espantosa "Casos de Alarma: SIDA" (1988) y la atrevida "Sólo con tu Pareja" (1991)— lo han hecho desde perspectivas completamente alejadas de la problemática real. La televisión ha cometido verdaderas atrocidades al presentar al SIDA como un castigo para los villanos y maridos infieles de las telenovelas "Más Allá del Puente" y "Amor de Nadie".

Los medios de comunicación cumplen una función social importantísima porque forman y reflejan los valores que guían nuestras acciones. Por ello, deben compartir la responsabilidad de informarnos con exactitud sobre lo que sucede en el mundo, sin prejuicios ni estereotipos. En el caso del SIDA, la desinformación no tiene más destino que la muerte, y no nos merecemos ese final.

Maximiliano Maza es maestro de planta de la División de Ciencias y Humanidades del ITESM, Campus Monterrey.

Becas para Cursos en Francia

El Instituto Internacional de Administración Pública con sede en París, Francia, ofrece becas para realizar estudios tanto en ciclos cortos como largos.

Para poder gozar de los beneficios de estas becas es necesario dominar el idioma francés y tener una edad máxima de 45 años. El estudiante seleccionado recibirá el costo de la matrícula, una asignación mensual para hospedaje y alimentación, además de seguro médico.

Por otra parte, las becas ofrecidas para los ciclos largos

corresponden a estudios de especialización en las siguientes áreas: Relaciones Internacionales, Finanzas Públicas y Política Económica, Administración Pública y Administración del Territorio. La fecha límite de recepción de solicitudes es la primera semana de julio.

Estos cursos tienen duración de un año e inician aproximadamente en septiembre de 1994; es requisito indispensable dominar el idioma francés y tener una edad máxima de 35 años. El candidato seleccionado recibirá los siguientes beneficios: matrícula, asignación mensual para hospedaje y alimentación, así como se-

guro médico. El pasaje aéreo México-Francia será por cuenta del becario y el de Francia-México por cuenta del Instituto.

Becas del Gobierno de Turquía

El Gobierno de Turquía ofrece becas para realizar proyectos de investigación en las áreas de Ciencia, Tecnología, Artes y Humanidades. Estas investigaciones tendrán una duración de 8 meses e inician el 1º de octubre de 1994.

Los aspirantes deberán dominar el idioma turco, inglés o

francés y presentar su solicitud ante la Embajada de Turquía antes del 8 de julio de 1994. La Embajada se encuentra localizada en Paseo de las Palmas 1525, Col. Lomas Reforma, CP 11020 México, D.F. Tel. 520-2344 y 520-7858.

Si desea mayores informes sobre los requisitos para aspirar a estas becas, así como los trámites que se deben realizar, puede comunicarse al Departamento de Programas Internacionales del Campus Monterrey:

Lic. Marisol Gómez López,
Coordinadora de Estudios de Posgrado en el Extranjero.
Tel. (8) 328-4065 ó 328-4066
Fax: (8) 359-1000. ☎

Los ciclos cortos 1994-1995, cubren las siguientes áreas:

AREA Y CURSO	DURACION
- Estado de Derecho y Eficacia del Estado, Organización del Trabajo Gubernamental y Parlamentario. Fecha límite de recepción:	Del 17 de noviembre al 2 de diciembre de 1994. 22 de agosto de 1994.
- Relaciones Internacionales, Integración Regional y Desarrollo. Fecha límite de recepción:	Del 26 de septiembre al 21 de octubre de 1994. 11 de julio de 1994.
- Economía y Finanzas Públicas, Diagnóstico Económico, Previsión y Ajuste a Mediano Plazo. Fecha límite de recepción:	Del 30 de mayo al 24 de junio de 1994. 14 de marzo de 1994.
- Ejecución de la Ley del Presupuesto y Control del Gasto Público. Fecha límite de recepción:	Del 7 de noviembre al 2 de diciembre de 1994. 29 de agosto de 1994.
- Administración Territorial, Descentralización y Desconcentración. Fecha límite de recepción:	Del 3 al 28 de octubre de 1994. 18 de julio de 1994.
- Administración de las Políticas del Medio Ambiente. Fecha límite de recepción:	Del 30 de mayo al 24 de junio de 1994. 14 de marzo de 1994.
- Presentación de la Administración Francesa. Fecha límite de recepción:	Del 26 de septiembre al 7 de octubre de 1994. 11 de julio de 1994.

ENLACE DE NEGOCIOS

PROVEEDORES

Ofrezco servicios automotrices de alineación, suspensión, llantas, balanceo, frenos, verificación vehicular, afinación fuel injection y carburados.
Diana Margarita Garza (8) 344-9470

Ofrezco baterías de cocina, cuchillería de cocina, cuchillería de mesa, vajillas de porcelana fina y utensilios de cocina en general.
Rafael Alanís (8) 335-3850

Busco proveedor de químicos auxiliares para imprenta offset.
Juan José Pachur (8) 343-3439

Ofrezco toldos vinílicos translúcidos, acrílicos, todo metal, cartón, madera, etc.
Roberto Carlos Araiza (8) 333-8122

Ofrezco cartuchos de toner y servicio de mantenimiento a impresoras láser y copiadoras.
Oscar Martín del Toro (8) 346-8106

Busco proveedor de servicios de avalúo a todos los niveles, ingeniería de detalle y supervisión de obra (civil, mecánica, eléctrica, instrumentación, etc.).
Luis Gerardo de León (8) 345-6864

Ofrezco zapatos y tenis infantiles.
Elma Patricia Molina (8) 369-1915

Busco proveedor de servicios de reclutamiento, selección y subcontratación de personal permanente y temporal.
José Luis Reyes (8) 367-0404

Ofrezco servicios de elaboración de planos, cálculos y diseños por computadora.
Héctor López (8) 347-6261

Ofrezco madera habilitada para fabricación de tarimas. Madera reciclada de pino y encino.
Sergio Armendáriz (14) 17-80-80

Ofrezco servicio de guardería, estimulación temprana y desarrollo psicomotriz.
Cecilia Alarcón (8) 378-6394

Ofrezco asesoría en investigación, desarrollo, control de calidad, sistemas ecológicos, entrenamiento y formación de laboratorios.
Alberto Talavera (8) 339-6065

DISTRIBUIDORES

Busco distribuidor de lentes de uso industrial, guantes, regaderas de emergencia, camillas, ropa para ácidos y altas temperaturas, equipo de bombero, cintos, lumbares y protectores.
César Armando Ibarra (8) 371-0304

Ofrezco distribución de camiones de carga desde ocho toneladas hasta tractocamiones.
Manuel Beltrán (14) 20-02-02

Busco distribuidor de Thermotek, aislante e impermeabilizante dos en uno; contiene cerámica y elastómeros.
Roberto Rodríguez (8) 356-3102

Ofrezco distribución de rosas.
Adenay Vargas (5) 250-9199

Busco distribuidor de tamarindo en vaina con chile, piña con chile, chabacano con chile, pulpa de tamarindo, chile en polvo, bola de chile, etc.
Aída Elsa González (8) 365-4494

Busco distribuidor de calzado industrial de seguridad.
Armando G. Canales (8) 374-5197

Busco distribuidor de software a la medida en ambientes MS-DOS/WINDOWS.
Roberto Kriger (8) 373-0688

Busco distribuidor de coples, conexiones rápidas y mangueras de todo tipo. Oficinas en Houston, Texas.
Martín Flores (8) 346-6922

Busco distribuidor de minicocinetas para hoteles y departamentos (tiempo compartido) y departamentos casa-habitación. Incluyen refrigerador, tarja, mezcladoras, hornillas, alacenas y horno de microondas.
Armando de la Fuente (8) 342-5173

Busco distribuidor de equipo de acero inoxidable, equipo de importación para cocinas institucionales, cámaras de refrigeración desarmadas, mobiliario y equipo.
Ellud García (8) 342-5173

Busco distribuidor de electrodomésticos menores.
Carlos Alexandro Barajas (8) 363-1296

Busco distribuidor de equipos automáticos para lavado de carros, autobuses, camiones de carga, camiones de basura, transportadores de concreto, etc.
Enrique Javier Cantú (8) 353-6353

Ofrezco distribución de material eléctrico y fusibles en cartuchos renovables.
Emilio Tome (462) 7-56-22

Busco distribuidor de desengrasantes, desincrustantes, solventes, detergentes, aromatizantes, limpiadores multimetálicos y productos especiales.
Nicandro Guerra (8) 375-2623

Ofrezco distribución de embutidos europeos.
Juan Carlos Herrera (5) 812-0117

REPRESENTANTES

Busco representante para guarda y custodia de archivos muertos y semi-activos en nuestras instalaciones. Administración de archivos en las instalaciones del cliente.
Juan Manuel Hope (5) 379-9395

Busco representante para sistemas de lubricación automática, sistemas para automatizar prensas, lubricantes biológicos para el ramo metal-mecánico, sistemas para aislamiento de vibración para maquinaria.
Alejandro Bernar Treviño (8) 378-3897

Busco representante para cajas cerradas de hasta 48 pies, cajas de volteo de hasta 30 metros cúbicos y camas bajas (low boy) de hasta 80 toneladas.
Clicerio Alois Hernández (8) 331-5351

Busco representante para suavizadores, filtros, desmineralizadores, plantas de tratamiento de aguas residuales, aguas negras, industriales, purificación de agua para beber, etc.
Enrique Cantú (8) 353-6353

Busco representante para artículos industriales como químicos, plásticos, empaques, etc.
Enrique Medrano (8) 373-7626

Busco representante para etiquetas adheribles, papelería, carteles, material POP y camisetas estampadas.
Agustín Rosales (5) 565-0938

Me ofrezco como representante para alimentos, bebidas y productos pesqueros.
Jorge Guadalupe García (3) 632-6946

SOCIOS

Busco socio para negocio de selección de ejecutivos.
Benjamín Díaz (3) 641-2680

Me ofrezco como socio para negocio de terrenos y edificios industriales y comerciales.
Juan F. Assad (8) 343-3143

Busco socio para comercio de manzana.
Javier Ceseñas (8) 329-8029

Busco socio para negocio de asesoría administrativa, contable y de sistemas computacionales.
Emilio Jorge Sandoval (8) 357-1080

FRANQUICIAS

Se ofrece franquicia de renta de automóviles a nivel nacional e internacional, carros compactos, medianos y de lujo.
José Eduardo Navarrete (8) 344-6363

Ofrezco franquicia de tiendas de productos y accesorios de belleza de importación.
Carla Patricia Villarreal (8) 335-9424

Busco franquicia de chocolate, carne seca, naranjada y jugo de naranja.
Santiago René Altamirano (8) 349-3579

ENLACE DE NEGOCIOS es una sección que busca ofrecer oportunidades de negocios a los egresados del Sistema ITESM.

Anúnciese.

Informes:

ITESM, Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos
Av. del Estado 208, Col. Tecnológico
Monterrey, N.L. 64700 México
Tel. (8) 358-7620, 328-4085
Fax: (8) 358-8176



CURSOS, TALLERES Y DIPLOMADOS

- Mayo
- 3,12 Diplomado en Administración**
17,19 Módulo 8: Administración de Mercadotecnia
 Campus Ciudad de México
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 4,6, 11,13 Diplomado en Administración**
 Módulo 9: Estrat. y Políticas Empresariales
 Campus Ciudad de México
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 6-7 Diplomado en Admón. de Tecnología**
 Módulo 10: Administración de Tecnología
 Campus Querétaro
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 6,7 Diplomado en Administración**
20,21 Módulo 10: Administración de Tecnología
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 6,7 Diplomado en Administración**
20,21 Módulo 8: Administración de Mercadotecnia
 Mérida, Yucatán
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 7,8 Diplomado en Administración**
 Módulo 8: Administración de Mercadotecnia
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 7,8, 21,22 Diplomado en Administración**
 Módulo 10: Administración de Tecnología
 Campus Guadalajara
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 13 * Diplomado en Admón. para Ejecutivos**
 Campus Querétaro
 Informes: (42) 17-37-64
- 13-14 Curso de Manejo de Residuos Hospitalarios**
 Campus Cd. Obregón
 Informes: (641) 5-03-12
- 13-14 Curso de Administración Ambiental**
 Campus Guadalajara
 Informes: (3) 699-3000
- 13-14 Diplomado en Administración**
 Módulo 9: Estrat. y Políticas Empresariales
 Campus Guadalajara
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 14 * Diplomado en Control Total de Calidad**
 Campus Querétaro
 Informes: (42) 17-44-44
- 18,20, 25,27 Diplomado en Administración**
 Módulo 10: Administración de Tecnología
 Campus Ciudad de México
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 18-20 Programa de Calidad Ford-ITESM**
 Módulo 4: Herramientas Básicas II
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-2000 ext. 5161
- 19-21 Curso de Minimización de Residuos Industriales**
 Campus León
 Informes: (47) 17-10-00
- 19-21 Curso sobre Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales**
 Campus San Luis Potosí
 Informes: (48) 13-34-41
- 20 * Diplomado en Control Integral de Calidad y Productividad**
 Campus Querétaro
 Informes: (42) 17-37-64
- 21-22 Diplomado en Administración**
 Módulo 9: Estrat. y Políticas Empresariales
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 24,26 Diplomado en Administración**
31 Módulo 9: Estrat. y Políticas Empresariales
 Campus Ciudad de México
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 26-28 Curso sobre Auditorías Ambientales**
 Campus Estado de México
 Informes: (5) 370-4100
- 26-28 Curso sobre Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales**
 Campus Tampico
 Informes: (12) 64-12-00 ext. 181
- 27-28 Diplomado en Administración**
 Módulo 10: Administración de Tecnología
 Campus Guadalajara
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- Junio
- 1-3 Curso sobre Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales**
 Campus Morelos
 Informes: (73) 10-07-22
- 1-3 Programa de Calidad Ford-ITESM**
 Módulo 10: Temas Complementarios
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-2000 ext. 5161
- 1,3 Diplomado en Administración**
8,10 Módulo 10: Administración de Tecnología
 Campus Ciudad de México
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 3,4 Diplomado en Administración**
17,18 Módulo 9: Administración de Tecnología
 Mérida, Yucatán
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 3,4 Diplomado en Administración**
17,18 Módulo 8: Admón. de Recursos Humanos
 Campus Sonora Norte
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 4-5 Curso sobre Manejo de Residuos Agroquímicos**
 Campus Sinaloa
 Informes: (67) 14-03-69
- 6 * Diplomado en Administración**
 Campus Ciudad de México
 Informes: (5) 761-4544
- 6 * Diplomado en Mercadotecnia**
 Campus Ciudad de México
 Informes: (5) 761-4544
- 6 * Diplomado en Planeación Corporativa**
 Campus Ciudad de México
 Informes: (5) 761-4544
- 13 * VII Curso en Sistemas Modernos de Manufactura**
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-20-00 ext. 5106 a 5112
- 13-15 Programa de Calidad Ford-ITESM**
 Módulo 1: Filosofía de la Calidad
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-2000 ext. 5161
- 15-17 Programa de Calidad Ford-ITESM**
 Módulo 5: Habilidad del Proceso
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-2000 ext. 5161
- 16-18 Curso sobre Auditorías Ambientales**
 Campus León
 Informes: (47) 17-10-00
- 18,19 Diplomado en Administración**
 Módulo 10: Administración de Tecnología
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 21,23 Diplomado en Administración**
28,30 Módulo 10: Administración de Tecnología
 Campus Ciudad de México
 Informes: (8) 358-3300 ext. 4640 y 4641
- 20-22 La Norma ISO 9000**
 Campus Monterrey
 Informes: (8) 358-2000 ext. 5161

* Fecha de inicio



CULTURALES

- Mayo
- 4 Festival de la Canción del Campus Central de Veracruz**
 Campus Central de Veracruz
 Informes: (271) 3-22-13 y 3-22-14 ext. 121
- 4-6 Los Pintores en torno al SIDA (exposición)**
 Campus Central de Veracruz
 Informes: (271) 3-22-13 y 3-22-14 ext. 121
- 14-15 El Pintor de las Mariposas (teatro)**
 Campus Central de Veracruz
 Informes: (271) 3-22-13 y 3-22-14 ext. 121

SEIS

- Mayo
- 9 Nutrición Práctica**
 Curso de Calidad Total de Vida II
 Informes: (8) 328-4105
- 11 Habilidades de Negociación**
 Programa de Comunicación Efectiva
 Informes: (8) 358-2000 ext. 4546 y 4591
- 13 Nuevas Tecnologías Macintosh**
 Conferencias de Apoyo a la Informática
 Informes: (8) 358-2000 ext. 4546 y 4591
- 16 Psicología de la Salud**
 Curso de Calidad Total de Vida II
 Informes: (8) 328-4105
- 23 Manejo Efectivo del Estrés**
 Curso de Calidad Total de Vida II
 Informes: (8) 328-4105

VARIOS

- Mayo
- 26 Bienvenido EX-A-TEC**
 Campus Querétaro
 Informes: (42) 17-37-64
- Junio
- 4 IV Convivio EX-A-TEC**
 Campus Querétaro
 Informes: (42) 17-37-64
- Julio
- 11-29 Campamento Infantil de Verano**
 Campus Tampico
 Informes: (12) 64-12-00 ext. 181

Revive y conserva los 50 años del Sistema ITESM



MONEDAS

Monedas conmemorativas del 50 aniversario

- Preserva una moneda conmemorativa de los 50 años de nuestra "Alma Mater"; realizadas en 2 diferentes presentaciones de colección, todas pulidas a mano y con el sello de la Casa de Moneda.
- Edición limitada. Medidas: 40 mm. de diámetro y 4.5 mm. de espesor.

	CODIGO	COSTO
*Plata Sterling 9.25	(M-1)	N\$ 200.00
*Plata Sterling 9.25 electrodorada en oro de 24K	(M-2)	N\$ 350.00



ESCULTURA

Escultura conmemorativa

La fuerza, inteligencia y audacia que caracterizan al "Borrego Cimarrón", mascota representativa del deporte que identifica al Tecnológico de Monterrey, ha sido realizada en una elegante y exclusiva pieza fundida en bronce. Esta es una valiosa obra de Alejandro Fuentes Gil, escultor mexicano de gran renombre.

ESPECIFICACIONES

- * Tema de la Obra: "Borrego Cimarrón".
- * Elaboración: Pieza fundida en bronce al silicio, montada sobre una base de caoba, con una placa de latón fotograbado.
- * Medidas: 18 cm. ancho
20 cm. largo
25 cm. alto
- * Peso: 6 Kg. aprox.

CODIGO	COSTO
(E-1)	N\$ 1,350.00

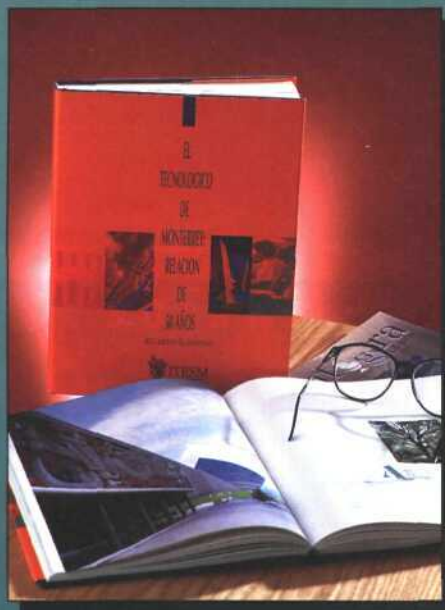
NOTA: El número de piezas es limitado; se otorgará un certificado de registro y autenticidad de cada obra. En la placa dedicatoria aparecen los logotipos oficiales del Instituto, y el grabado podrá ser realizado a solicitud del cliente, incluyendo su nombre, carrera y generación.

LIBRO

El Tecnológico de Monterrey: Relación de 50 Años

Conserva un valioso documento escrito y fotográfico de la historia y evolución del Sistema ITESM en sus primeros 50 años, en una presentación de 248 páginas con finos acabados y cubierta protectora. Medidas: 23 X 30 cm.

CODIGO	COSTO
(L-1)	N\$ 250.00



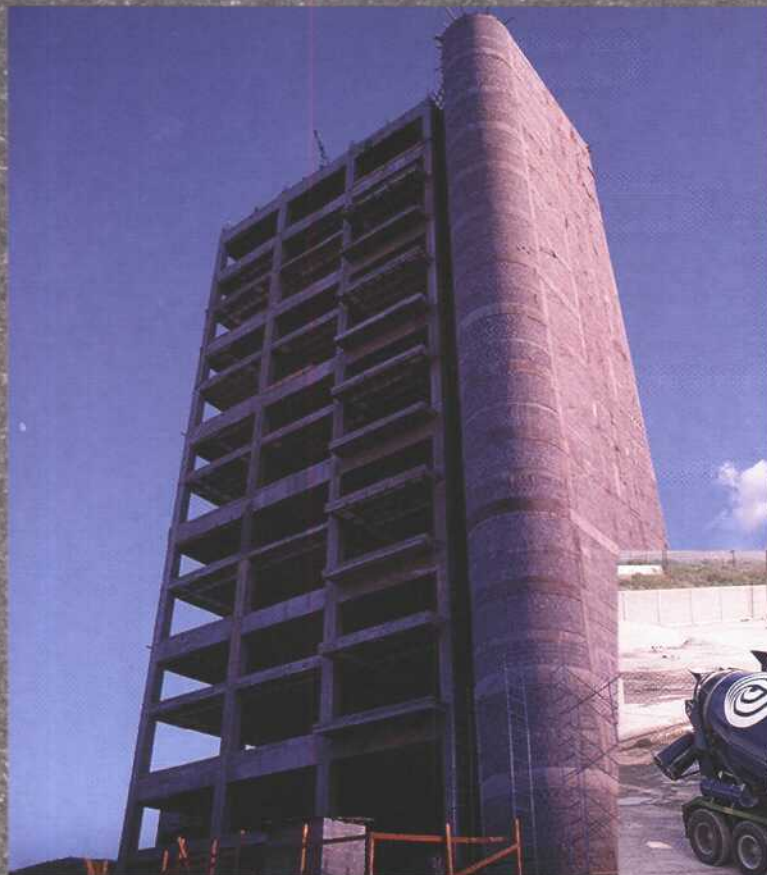
ITESM

Coordinación de Artículos Promocionales
del Sistema ITESM

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

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

Para adquirir cualquiera
de estos artículos, envía
la forma de pedido adjunta.
Para cualquier pregunta acude a:



S

omos una organización orientada al mercado en la cual fomentamos la cercanía con nuestros clientes y la satisfacción de sus necesidades de cemento, concreto y materiales relacionados, ofreciéndoles una gama de productos y servicios integrales.



**Concretando
el futuro hoy**

Dirección Regional: Edif. Kalos Zaragoza -1300, Sur Despachos: 319-320 Piso C-2
Monterrey, M.L. C.P. 64000 -Commutador: 91(8)318-32-00, Fax: 91(8)342-05-04.





I N D I S P E N S A B L E S



Usted no puede viajar
sin pasaporte ni boleto.
Por seguridad y conveniencia,
usted no debe viajar
sin su Tarjeta Bancomer:
la tarjeta con mayor prestigio
en México

 **Tarjetas
Bancomer**