

integratec

AÑO 3

No. 15

ENE-FEB '96

NS\$15.00



ITESM

REVISTA PARA LOS EGRESADOS DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY

La empresa del Futuro

Entrevistas a:

Leonardo J. Cárdenas

Alexander Laszlo

Alejandro Ruelas Gossi

Académicos del ITESM hablan sobre el perfil de las organizaciones del siglo XXI y lo que las empresas mexicanas tendrán que hacer para adaptarse a los nuevos escenarios

Ernesto Ruffo Appel

Un aventurero por
la democracia

Pág. 24

TRADICIONAL
SORTEO TEC
PRESTIGIO DESDE 1947

NO DEJE PASAR EL TIEMPO



¡HAGASE MILLONARIO!

30 DE MARZO DE 1996
PERMISO DE GOBERNACION S-0554-95

Más del 60% de dueños de PC, tendrán que invertir en actualizar su sistema para poder incorporar una imitación, Antes de invertir considere **la original:** Macintosh de Apple.

Conviértase al original como ya lo han hecho 20 millones de usuarios en el mundo. Porque no es sólo lo que la computadora puede hacer, sino lo que usted puede hacer con su computadora para su empresa.

W 
Para Windows Macintosh
Símbolos de compatibilidad con los sistemas operativos de Macintosh y Windows.

 **Apple**
El poder para superarse.

Para más información, llame al 202 13 80 y 202 1195.

Más Poderosa

No se deje engañar por las apariencias. Otros sistemas operativos carecen de la memoria suficiente para su instalación completa.

La computadora más Compatible

La más compatible en el mundo, ya que puede ejecutar archivos y discos Macintosh, DOS y Windows+.

M A X I M A Integración

Apple Macintosh tiene el liderazgo. El sistema operativo y el hardware trabajan completamente integrados, lo que facilita la creación de multimedia y el acceso a Internet.

Más Fácil de Usar

Con el microprocesador RISC PowerPC, Power Macintosh ha demostrado ser hasta 102% más rápida que la Pentium más veloz.**

M A X I M A Conectividad



Macintosh



Buscando el éxito

Modificar la ruta de nuestro camino es más complicado de lo que parece.

Para conseguir una posición estratégica es necesario evaluar nuevos rumbos, tomar un nuevo camino y mantener firme el propósito con el que emprendimos el cambio.

En Cemex podemos decir con orgullo que hemos rebasado los límites de nuestras

expectativas. Hemos logrado constituirnos como una empresa multinacional, compitiendo con éxito en otros mercados. Nuestra filosofía de mejoramiento continuo, nos ha llevado a ocupar una posición de liderazgo a nivel mundial. Ante este nuevo compromiso, solo podemos ofrecer una cosa: Calidad respaldada por el éxito de nuestro esfuerzo.



"Cemento mundialmente excelente"

Dirección de Comunicación e Imagen

Ave. Constitución 444 Pte. Monterrey, México 64000 Tel: 91 (8) 328.3000 Fax: 91 (8) 328.3240

Paralelamente al I Congreso de Calidad Académica, que iniciamos en mayo del año pasado y que ha tenido como propósito elevar la exigencia académica y mejorar sustancialmente el proceso de enseñanza-aprendizaje, estamos realizando una consulta muy importante con el fin de definir el rumbo del Tecnológico para los próximos 10 años.

El objetivo de esta consulta consiste en determinar qué queremos ser al término de estos 10 años y cómo lo vamos a lograr.

Lo anterior significa que buscamos tener una visión que nos permita definir cuál es la misión del Tecnológico en este importante periodo en el que México se transforma en los aspectos económico, social y político. Juntamente con la definición de esta misión, pretendemos identificar las estrategias, programas y acciones concretos que nos van a permitir alcanzar nuestro objetivo.

Nuestra consulta se inició con los consejeros del Sistema Tecnológico de Monterrey y de las asociaciones civiles que patrocinan cada uno de los campus. La estamos llevando a cabo también entre los egresados del Instituto, profesores, directivos, alumnos y miembros destacados de la comunidad.

Tenemos la confianza de que, al recoger los puntos de vista de estos diferentes sectores de la sociedad, podremos visualizar con mayor objetividad el futuro de nuestro Instituto.

Por este conducto quiero expresar mi reconocimiento a todos los exalumnos que nos han emitido su valiosa opinión a la consulta que les hemos hecho.



A handwritten signature in dark ink, reading "Rafael Rangel Sostmann".

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

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

Consejo Editorial

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

Vicerrector Académico del Sistema ITESM
Fernando Esquivel Junco (IC'57)

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

Director de Cervetería Cuauhtémoc-Moctezuma
Carlos Salazar Lomelin (LEC'73)

Directora de Servicios Académicos, Campus Eugenio Garza Sada
Rosaura Barahona (LJLM'63)

Director de Estudios Especiales, Grupo FEMSA
Eduardo Reyes Salcido (LAN'51)

Vicerrector 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)

Revista bimestral publicada por:

Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM

Director de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos:
Adrián Vázquez Ramírez (IMA'77)

Dirección Editorial: Sonin López Castro (LCC'91)

Edición: Cory Guajardo Elizondo (LCC'92)

Arte y Diseño: Departamento de Diseño ITESM - Roberto Carlos
Administración de Publicidad: Patricia R. Nelli García (LCC'93)

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

Asistentes Editoriales: Claudia Araza y Luis Humberto Chávez

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

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

Artículos Promocionales: Rodolfo Solazar Garza (IAP'89)

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

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, Flor Manzo Bernal (CP'94), (72) 74-11-44. Hidalgo, Jesús Rodríguez (IQ'75), (771) 8-17-70. Central de Veracruz, Claudia I. Reiterhar P. (CP'88), (271) 3-23-00. Chiapas, Jorge Gutiérrez Mota (LAE'91), (961) 5-01-92. Ciudad de México, Emma Lilia Torres, (5) 673-8239. Estado de México, José F. Tamayo (LSCA'88), (5) 326-5737. Morelos, Ma. Teresa Crosswell (LSCA'93), (73) 18-49-32. Guadalajara, Enrique Ramos Reséndiz (ISE'84), (3) 669-30-40. Colima, Hugo César Moreno (LAE'92), (331) 4-26-06. Sinaloa, Mijaya Alvarez (LCC'88), (67) 14-03-69. Mazatlán, Oscar García Osuna, (69) 80-11-43. Sonora, Luis Gerardo Ruiz Acosta (IIS'86), (62) 15-52-06. Cd. Juárez, Francisco Pacheco C. (IEC'81), (16) 17-88-07. Chihuahua, Víctor Arreola Bumiller (LAF'94), (14) 24-00-24 es. 169. Laguna, Elsy Gutiérrez (LEM'92), (17) 20-63-63. Saltillo, Jorge Castellanos Ramos (LCC'81), (84) 15-06-90. Tampico, Juan Di Costanzo (LAE'80), (12) 64-12-00 es. 181. Zacatecas, Emmy Vela de Castillo, (492) 3-27-66. Irapuato, Marcela Beltrán Russell (IB'82), (462) 3-01-98. Guaymas, Ma. Teresa Sánchez (MA'92), (622) 1-16-07. León, Karla Pons Garza (LCC'88), (47) 17-10-00. Cd. Obregón, 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"

COMERCIALIZACIÓN

Internacional de Negocios THOT, S.A.

Ascenso al Obispaño 1899-9, Col. Obispaño

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

Administración de Ventas: Nora García E.

IMPRESIÓN

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

Reforma 1540 Pte. Monterrey, N.L. 64000

**DIRECCIÓN DE RELACIONES Y DESARROLLO
DE EXALUMNOS DEL SISTEMA ITESM**

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

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

LAS EMPRESAS CONSTITUYEN UN FACTOR esencial para el desarrollo de la humanidad, pues además de proporcionarnos los productos y servicios que requerimos para vivir, son las fuentes fundamentales de empleo y de desarrollo personal. Sin embargo, el esquema actual de la organización jerárquica, dividida por departamentos, con una competencia bien definida y un mercado hasta cierto punto pasivo, va a desaparecer en un futuro cercano. ¿Cómo serán, entonces, las empresas en donde trabajaremos dentro de 20 años? Martha Argelia Martínez, en este reportaje sobre "La empresa del futuro", integra la visión al respecto de Alexander Laszlo, Director del Doctorado en Administración del Tecnológico; Leonardo J. Cárdenas, Director del Programa de Gestión Ambiental del ITESM, y Alejandro Ruelas, Director de Planeación y Desarrollo de la EGADE.

VISION. Pag. 16



ERNESTO RUEFO APPEL, QUIEN RECIENTEMENTE concluyó su periodo como Gobernador de Baja California, habla a "integratec" sobre su experiencia en el ámbito político. Sus inicios como servidor público, sus obstáculos, sus retos; sus ideas sobre la democracia, la descentralización y la política en México, en una entrevista realizada por Alejandro Flores Ledesma.

EN PERSONA. Pag. 24

HACE SEIS AÑOS MURIÓ UNO DE LOS HOMBRES que más ha luchado por hacer de México una nación democrática y justa: Manuel J. Clouthier, egresado de la carrera de Ingeniero Agrónomo del ITESM. En 1988, cuando fue candidato por el PAN para la Presidencia de la República, decía que nuestro país vivía una "hora histórica y turbulenta" que requería de jóvenes actores y no espectadores de la vida nacional. Esa misma necesidad se manifiesta hoy, y quizá con mayor urgencia. Para que sus valores constituyan un ejemplo ante los alumnos, el Tecnológico lo nombró Exalumno Distinguido en una emotiva ceremonia realizada en el Campus Monterrey.

DESDE EL TEC. Pág. 6



integratec

C O N T E N I D O

DESDE EL TEC

- 6 Nuestras acciones serán su homenaje.
- 10 ¿Nos compran o vendemos?
- 12 Aprovechan tecnología para elevar calidad educativa.
- 12 CEMPRES: nuevo generador de empresas.
- 14 Otorgan becas para realizar doctorado.

VISION

- 16 La empresa del futuro.

EN PERSONA

- 24 Un aventurero por la democracia. Entrevista a Ernesto Ruffo Appel (LAE'74), Ex-Gobernador de Baja California.

EN CONTACTO

- 28 ¿Cómo será el ITESM del año 2005?
- 30 Asociaciones reiteran su compromiso con el Tec.
- 32 Perspectivas: El Tec del futuro.
- 32 EX-A-TEC en la Noticia: Ocupa exalumno alcaldía de Mexicali.
- 34 Siguiéndoles la Pista: LAE'65.
- 37 Citando: Débiles señales de recuperación.

MATICES

- 38 El santísimo greñero.

SECCIONES

Mensaje Editorial.....	3
Enlace de Negocios.....	31
Quantos.....	39
Agenda.....	40

*1996 será, un año decisivo para México,
Metafóricamente, estamos en la orilla
de un abismo que sólo podremos cruzar
dando un salto grande, porque
con pasos pequeños y medidos
estaremos destinados a caer.*

"integratec" desea a todos sus lectores
que en **1996** reúnan la fuerza necesaria
para dar ese salto, y que el resultado
del esfuerzo se traduzca en bienestar
personal, familiar y comunitario.

FOTOGRAFÍAS DE PORTADA: ANA GABRIELA ROBLES y VÍCTOR HUGO ZURITA

integratec es una publicación bimestral para los egresados del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Tiraje: 5 mil ejemplares. Certificado de Licitud de Título No. 8648 y Certificado de Licitud de Contenido No. 6093. Reserva del Uso Exclusivo del Título No. 3700-94, otorgada por la Dirección General de Derechos de Autor. Registro postal como publicación periódica 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.

"Sólo vale la pena
luchar y vivir
por lo que se
está dispuesto
a morir".

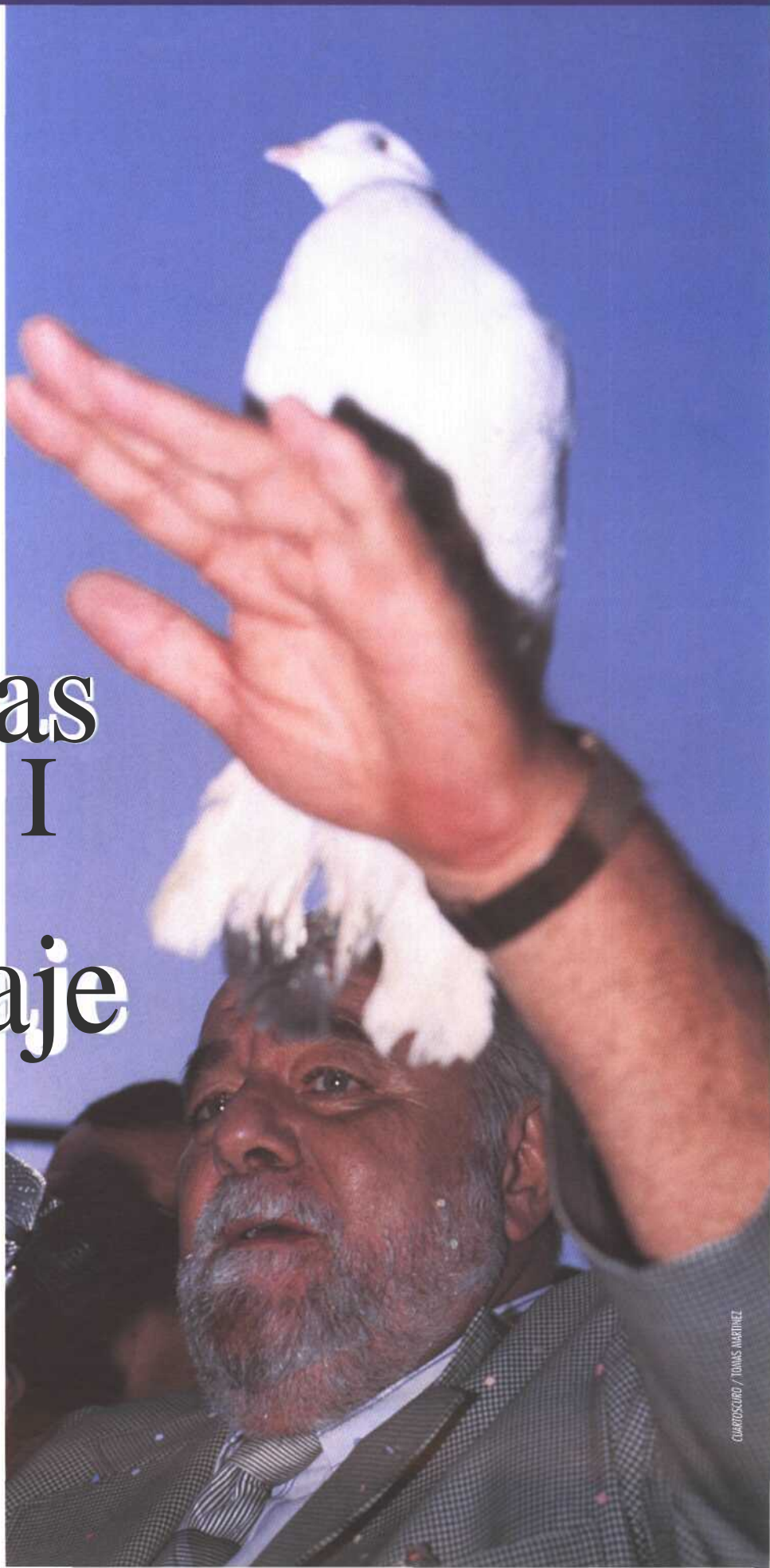
Manuel J. Clouthier
(IA'57)
1934-1989

Nuestras acciones I serán su homenaje

POR: CORY GUAJARDO (LCC'92)

De estudiante no fue una maravilla. Sacaba buenas notas porque tenía que jugar fútbol americano y eso le apasionaba. Fue un gran deportista. Parte de su fortaleza y éxito, según él, se lo debía a lo que aprendió en el fútbol americano.

Fue una persona con muchas inquietudes desde estudiante, con gran sentido del humor, impetuoso, alegre, conversador, con ideas muy claras de la libertad y la justicia; no soportaba los abusos, y



menos de la autoridad. Tal vez su manera de ser —franco, directo, agudo— y su forma de decir las cosas lo llevaron a sufrir fuertes críticas, pero vivió intensamente y adelantado a su tiempo. Impresionaba su dinamismo, su enorme capacidad de trabajo, su seguridad, su temeridad. Tenía un gran espíritu de servicio y, cuando fue necesario, lo expuso todo, hasta la vida.

Por considerarlo como un ejemplo a seguir para los alumnos y por haber vivido los valores de honestidad, liderazgo, compromiso con el desarrollo de la sociedad y respeto al derecho de las personas, el Tecnológico de Monterrey llevó a cabo una ceremonia en donde se nombró Exalumno Distinguido a Manuel J. Clouthier del Rincón, cuya influencia en el

proceso de democratización en México fue decisiva.

"Estamos reunidos para recordar a un exalumno que promovió el desarrollo de nuestro país, que fue un empresario exitoso y un gran líder político; él tuvo la visión de que, si queríamos tener un México mejor, no era suficiente apoyar a la empresa, sino también propiciar cambios estructurales en nuestro sistema político", afirmó el Dr. Rafael Rangel Sostmann (IME'65), Rector del Sistema ITESM.

Al concluir la carrera de Ingeniero Agrónomo en 1957, Clouthier puso su residencia en Culiacán, su tierra natal. De ahí inició un próspero periodo en todos los aspectos de su vida: contrajo matrimonio con Leticia Carrillo (con quien luego tuvo

11 hijos), entró a formar parte del cuerpo catedrático de la Universidad Autónoma de Sinaloa y se empezó a manifiestar su clara vocación de líder.

Realizó un sinnúmero de actividades, pero algo permanente fue su intervención en la solución de los problemas de la comunidad. Fue Secretario del Consejo Directivo de la Asociación de Agricultores del Río Culiacán y Presidente de Coparmex, por mencionar sólo algunos de sus nombramientos. En 1984 entró a formar parte del Partido Acción Nacional; dos años más tarde aceptó la candidatura para gobernador de su estado y durante 1988 compitió por la presidencia de la República.

En los datos biográficos ofrecidos durante la ceremonia

por el alumno Ramón Munguía Espinoza, Presidente de la Asociación de Estudiantes de Culiacán, fue posible apreciar que la capacidad de trabajo de Clouthier era admirable. Además de mantener a un ritmo acelerado sus actividades políticas y comunitarias, logró fundar, poner en operación y estabilizar 14 empresas agroindustriales y comerciales, entre las cuales se incluyen ranchos productores de hortalizas, criaderos de puercos, molinos arroceros, tractores y maquinaria agrícola, industrias del plástico, productos alimenticios e inversiones. Y sin descuidar lo anterior aceptaba impartir conferencias en las universidades de Sinaloa, Guanajuato, Baja California Sur, Sonora, Puebla, Michoacán, de las Américas e ITESM en varios de sus campus, además de asociaciones, colegios y clu-

agisa
Graphic Industries, Inc. **GII**

CYAN • MAGENTA • YELLOW • BLACK

*Siempre le damos...
la mejor impresión.*

Reforma 1540 Pte.
Monterrey, N.L., México. C.P. 64004
Tel. 3751•801 Fax: 3722•126

bes. Colaboró con numerosas instituciones, fue editoralista de diversos periódicos y, al morir, se desempeñaba como Coordinador General del Gabinete Alternativo del PAN.

Clouthier siempre insistió en que se debía desarrollar en los estudiantes el liderazgo, el compromiso con México y la responsabilidad de promover la democratización. Retomando estas ideas, Rangel Sostmann se dirigió a los alumnos presentes en la ceremonia de reconocimiento y los invitó a que no sólo adquieran los conocimientos de su carrera, sino que también reflexionen sobre la importancia de participar, de hacer algo por los demás. "Siéntanse responsables de realizar cambios en su sociedad y no solamente ser críticos de ella. México les ofrece la oportunidad de hacer obras trascendentes por ser un país de grandes retos".

Reconocimiento al hombre y al ciudadano

La señora Leticia Carrillo de Clouthier, esposa de Manuel J. Clouthier, se dirigió a los asistentes evocando las acciones de su esposo y reflejando en su rostro el dolor aún presente, así como la satisfacción de haber compartido su vida con un incansable luchador social.

Recordó sus gustos, sus ideales, su personalidad, sus palabras. "En una intervención con un grupo de jóvenes en abril de 1989, les dijo: Debemos actuar con madurez, porque madurez significa pasar de un estado infantil y egoísta, que todo lo quiere para sí mismo, a un estado de responsabilidad y compromiso. El compromiso del hombre se realiza en la ac-

ción; sólo aquel que adquiere un compromiso honesto y verdadero es capaz de inspirar y hacer crecer a los demás".

Manuel J. Clouthier no temía a la muerte, tampoco le asustaba perder lo que tenía. Su esposa mencionó que hace años, cuando él dirigía algunos de los organismos agrícolas, se desató una fuerte ola de violencia y secuestros en

que perdió la vida, el PAN celebró su aniversario con un evento en el Auditorio Nacional. Clouthier asistió porque quería aprovechar que estaban reunidos la mayoría de los diputados, para pedirles que insistieran en la modificación de la ley electoral.

De eso ya transcurrieron seis años, y todavía quedan eslabones abiertos, y México aún

determinaciones de los tribunales de justicia, la enseñanza que dejó el ex-candidato presidencial del PAN sigue vigente. "El supo perdonar, murió sin rencores, en el mejor momento de su amistad con su Creador", comentó la señora Clouthier.

"Lo importante en este reconocimiento no es la placa que se va a develar, sino tú,



▲ Clouthier decía: "México va a cambiar. Y va a cambiar contigo, va a cambiar contra tí, o va a cambiar a pesar de tí, pero va a cambiar".

Sinaloa. Pensando que pudiera ser víctima, escribió una carta a su familia en la que pedía que no pagaran rescate si era secuestrado: "Mi vida no tiene precio, no voy a permitir que un vividor ponga precio a mi vida. Mejor empleen ese dinero para fundar una escuela que forme civiles políticos y sociales, honestos, congruentes y comprometidos que sean capaces de impedir que estas cosas sucedan".

En septiembre de 1989, 15 días antes del accidente en el

adolesce de antidemocracia. En noviembre pasado, Tatiana Clouthier (LLI'86), continuando con el esfuerzo de abrir espacios para llegar a la verdad, declaró que su familia pedirá al Procurador Antonio Lozano Gracia que abra nuevamente el caso para investigar la muerte de su padre, pues aún no descartan la posibilidad de que el accidente carretero haya sido planeado; se apoya en la inconsistencia del reporte técnico emitido por el gobierno.

Independientemente de las

empresario; tú, EX-A-TEC; tú, ama de casa; tú, estudiante, para que sigan poniendo de su parte desde la trinchera en que les toque y continúen la lucha, permitiendo así que haya más fuentes de trabajo y leyes justas que nos lleven a la libertad y a la democracia".

Al pasar por el Hemiciclo EX-A-TEC y ver la placa con el nombre del político sinaloense, será imperativo pensar que él renunció a todo por su ideal, y deberemos preguntarnos, como lo pidió su esposa: "qué estás haciendo tú, qué has hecho o qué puedes hacer". Y nuestras acciones serán el verdadero homenaje. ●

Bohemia



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

¿Nos compran o vendemos?

Este artículo muestra los avances de una Investigación que busco ampliar la oferta exportable de Sonora, mediante un esfuerzo compartido entre el sector empresarial —a través de CONACEX—, el Gobierno del Estado y el ITESM en su Campus Sonoro Norte.



A Guaymas, una región rica en recursos naturales que fortalece el potencial exportador de Sonora.

Ernesto Peralta Sobrio (MA'71)

La actual crisis económica proviene de la incapacidad del país para producir todos los bienes y servicios que necesita. El complemento se importa desde hace muchos años, y ha creado un déficit que ha sido financiado con endeudamiento externo que, acumulado, hoy alcanza 160 mil millones de dólares; naturalmente, su servicio es carga financiera que obstaculiza el crecimiento.

¿Qué hacer? En Sonora estamos conscientes de la necesidad de aumentar la productividad y aminorar o aun revertir el déficit externo mediante la promoción de exportaciones o la sustitución de importaciones. Bajo este marco, ¿qué importancia tiene un estado como Sonora?

Sonora tiene perfil exportador, al igual que las otras cinco entidades que colindan con Estados Unidos. Este país con-

centra el 70 por ciento de la exportación mexicana y el 95 por ciento de la sonorenses. Ante esto, los exportadores se plantean la siguiente pregunta: ¿nos compran o vendemos?

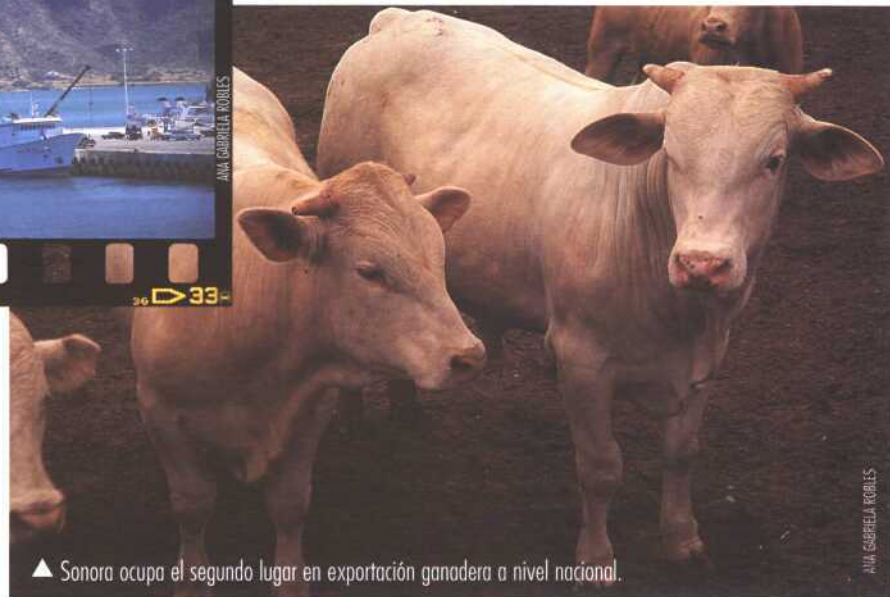
Perfil exportador de Sonora

Los productos exportables de Sonora han sido fundamentalmente primarios, con poco valor agregado, que conviene aumentar para mejorar la rentabilidad y reducir su vulnerabilidad ante el mercado internacional.

Al revisar la estructura de exportación de Sonora, se detectaron los productos con potencial exportador y los factores que favorecen o desfavorecen su venta al exterior. Esto se obtuvo del diálogo con empresarios de Navojoa, Obregón, Guaymas, Hermosillo, Caborca, Nogales y San Luis Río Colorado (SLRC).

Entre los productos que actualmente se exportan destacan hortalizas, granos, carne de cerdo, carne de bovino, camarón, ostión, frutas, algodón y becerros; también se encuentran algunos con mayor valor agregado, como salsas, aceite de cártamo, sardina enlatada, pastas alimenticias, cebolla empacada y escobas de sorgo. Entre los productos industrializados se incluyen cemento, muebles de madera, block de cemento y teja. En servicios sobresalen turismo y maquila, sin olvidar la minería del cobre.

Respecto a los productos con potencial exportador, las oportunidades son amplias para las conservas hortofrutícolas y de productos del mar; mención especial merece la acuicultura. También es importante destacar el material para nuevas ramas de maquila, productos textiles, artículos de piel y desarrollos inmobiliarios y turísticos, donde el ecoturismo aguarda en el sur del estado con 400 va-



riedades de aves y plantas. El número de productos actuales y potenciales, por región, se da en el Cuadro 1.

Por otra parte, al identificar los factores favorables a la exportación, algunos de éstos son generales, como la dotación de recursos naturales, el costo de la mano de obra, la cultura exportadora y una frontera de 600 kilómetros con el mayor mercado del mundo. Otros, en cambio, son más específicos: la disponibilidad de agua no contaminada en Navojoa, la flexibilidad de cultivos en Cajeme, los servicios portuarios en Guaymas, la infraestructura de post-cosecha en Hermosillo, los permisos especializados de producción en Caborca, la vecindad de SLRC respecto a Yuma y los servicios aduaneros en Nogales.

Entre los elementos que obstaculizan la exportación destacan el alto costo financiero, el exceso de trámites para exportar, la lentitud en el registro de importadores (para traer insumos), las carreteras vecinales angostas y el deficiente equipo ferroviario. Hay otros factores que también impiden que se eleven los volúmenes de exportación de estas regiones, entre ellos la ausencia de servicios de apoyo en Navojoa, la deficiente infraestructura de post-cosecha en Ciudad Obregón, la falta de un barco alimentador en Guaymas, la pobre asesoría en contratos internacionales en Hermosillo, así como la angosta carretera de acceso a Caborca, la carencia de laboratorios para residuos tóxicos en SLRC y la falta de asesoría fiscal y financiera en Nogales para negociar mejor con Estados Unidos.

El total de factores favorables y desfavorables se da en el Cuadro 2.

Región	Actuales	Potenciales
Navojoa	25	10
Cd. Obregón	23	21
Guaymas	25	16
Hermosillo	12	26
Caborca	12	11
SLRC	12	12
Nogales	8	13
TOTAL	117	109

Región	Favorables	Desfavorables
Navojoa	11	12
Cd. Obregón	17	19
Guaymas	17	6
Hermosillo	9	8
Caborca	16	11
SLRC	16	6
Nogales	9	11
Comunes	4	4
TOTAL	99	77

País cliente	Número de productos	Participación		Valor *	
		mexicana 1994, %	meta, %	1994	Meta
Canadá	35	0.2	2.1	20	210
Estados Unidos	24	2.8	4.2	146	220
Ambos	59	1.1	2.8	166	430

* en millones de dólares de Estados Unidos.

Fuente de múltiples oportunidades

El estudio señala oportunidades de negocio para nuevos productos con potencial de exportación y en sectores de apoyo o enlace (clusters), pues tradicionalmente los insumos de Sonora han llegado del centro de México o son importados. Asimismo, la investigación muestra los resultados de un ejercicio de competitividad de los empresarios, quienes se compararon con proveedores nacionales y extranjeros para evaluar sus puntos fuertes y débiles y establecieron bases para mejorar su competitividad.

En el ITESM se dispone de información sobre las oportunidades de mercado para productos específicos; además, hay datos de la competencia internacional y del trato arancelario en los países destino de la exportación sonorense.

El Banco Nacional de Comercio Exterior en Sonora reporta que la exportación de los 50 productos principales sumó 602 millones de dóla-

res en 1994. Nuestro estudio arroja resultados como los que se incluyen en el Cuadro 3.

Sin especificar la participación de Sonora —debido a limitaciones estadísticas—, el margen de exportación es muy amplio, aun con metas modestas en un año caracterizado por una paridad desalentadora, como fue 1994. Destaca la desatención al mercado canadiense, que debe aprovecharse mejor bajo el TLC.

Si bien el Cuadro 3 da sólo un escenario ilustrativo, sus cifras implican la concreción de 15 nuevos proyectos en Sonora que aumentarán sus exportaciones en 30 millones de dólares al año, creando 3 mil 500 empleos directos.

En estos momentos la investigación continúa hacia otros mercados, especialmente de Europa y Japón, pues este estudio apenas es el inicio de un esfuerzo por dinamizar el comercio exterior.

Hay muchas oportunidades

en una entidad que cuenta con vastos recursos naturales: mar, minas, tierra fértil, dinámica ganadería, lugares turísticos y extensa frontera con Estados Unidos.

Debemos pasar de la etapa "nos compran" a la etapa "vendemos". Hay problemas por resolver, pero mucho depende de lo que hagamos empresarios, gobierno e instituciones educativas.

El fomentar la exportación es una sana contribución a la estabilidad del país, y hay que hacerlo rápido. ●

Ernesto Peralta Sobrio cursó la Maestría en Administración en el ITESM, la Maestría en Economía en la Universidad de Wisconsin y un posgrado en Demografía y Estadística en la Universidad de Chile. Ha ocupado diversos puestos en compañías como Ford Motor Co., Vitro y Alfa. Actualmente es profesor de planta y Director del Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, Campus Sonora Norte.

Aprovechan tecnología para elevar calidad educativa

Con el fin de apoyar el desarrollo de programas educativos a través del intercambio de cursos y la transmisión de clases vía satélite, los miembros del Consorcio de Universidades para la Educación a Distancia en América (CUDLA) se reunieron en meses pasados en el Campus Monterrey.

CUDLA es producto de la asociación de siete universidades: la Universidad Simón Bolívar, de Caracas, Venezuela; la Universidad de los Andes, de Bogotá, Colombia; la Universidad de Waterloo, de Canadá; la Universidad Carnegie Mellon, de Estados Unidos; la Pontificia Universidad Católica de Chile y el Tecnológico de Monterrey. Estas instituciones se caracterizan por su nivel de calidad, su liderazgo en cuanto al uso de tecnología y su capacidad de cobertura a todo el Continente Americano.

A través de este Consorcio, las universidades buscan intercambiar clases de licenciatura y maestría; cursos, conferencias, seminarios y simposios; programas en multimedios y paquetes educativos, así como asesoría y entrenamiento en el uso de la tecnología de telecomunicaciones. En esta reunión se definieron como prioritarias las áreas de negocios internacionales, ingeniería y manufactura, ciencias computacionales e informática, desa-

rollo sostenible, gestión universitaria y cultura y valores.

El participar en este Consorcio permitirá al Tecnológico de Monterrey elevar el nivel de calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, pues tendrá acceso a los mejores profesores de excelentes universidades.

A partir de enero de este año se han programado una serie de actividades. El ITESM continuará recibiendo una clase desde Carnegie Mellon, pero ahora vendrá por líneas telefónicas en vez de satélite. A través de internet, Waterloo dictará un curso en Administración de la Tecnología para alumnos de Waterloo, Carnegie Mellon y varios campus del Tec. La Universidad de los Andes, la Católica de Chile y el ITESM desarrollarán un seminario sobre "Gestión Universitaria" a través de un paquete educativo de autoaprendizaje. La Universidad Católica de Chile y el Tec van a diseñar un seminario sobre cómo hacer negocios entre Chile y México y alumnos de Canadá y Venezuela tomarán la clase de Valores en el Ejercicio Profesional junto con los estudiantes del ITESM.

Adicionalmente, se va a organizar un Simposio para Rectores de Universidades sobre el uso e impacto de la tecnología en la educación superior.



CEMPRES: nuevo generador de empresas



Quienes estén interesados en iniciar su propio negocio y no cuenten con los recursos suficientes para ello, pueden acudir al Centro Ejecutivo de Emprendedores (CEMPRES), una incubadora de empresas cuya finalidad es dar asistencia a jóvenes emprendedores en el desarrollo de nuevos negocios.

Este concepto surgió como resultado de un acuerdo de cooperación entre el Programa Monterrey Joven — respaldado por el Municipio de Monterrey— y el Centro de Valores Humanos y Programa Emprendedor del Tecnológico.

El CEMPRES apoya a jóvenes de entre 18 y 35 años con un proyecto bien definido y aplicable por un periodo de tres a seis meses. Con una aportación de N\$300 mensuales se les proporciona un espacio para que inicien su empresa: el Ayuntamiento de Monterrey ofrece servicios compartidos como teléfono, fax, mensajería y apoyo secretarial, y el Tecnológico da capacitación, servicios contables y asesorías fiscales, entre otros.

El CEMPRES busca crear espacios técnico-académicos donde las iniciativas de nuevos negocios encuentren las condiciones ideales para crecer y desarrollarse hasta que alcancen la madurez suficiente para caminar por sí solos. El programa inició con 40 empresas aproximadamente. Si tú estás interesado en obtener este apoyo, puedes dirigirte al Centro Ejecutivo de Emprendedores, ubicado en el segundo piso del Nuevo Mercado Juárez en Monterrey, o bien llamar a los teléfonos (8) 342-3580 y 342-9196.

CERTIFICADOS CLÁSICOS

ISO 9000

QS-9000

Desde 1862 ABS
emite testimonio de
Seguridad y Calidad.

Como certificador de Sistemas de Calidad según las normas internacionales ISO 9000 y AIAG Automovilística QS-9000, aplicamos la objetividad, el profesionalismo y la agudeza que nos han hecho confiables por más de 130 años. Cuando certifique su sistema de calidad piense en lo clásico.



ACREDITADOS POR:



INFORMES EN:



ABS QUALITY
EVALUATIONS, INC.

ABS Quality Evaluations
Av. Morones Prieto No. 2805 Monterrey, N.L. 64710
Tel. (8) 399-0105 Fax (8) 399-0198
Internet 2014363@mcimail.com

Otorgan becas para realizar doctorado



El Instituto de Educación Internacional (*Institute of International Education, IIE*), a través de CONACYT y del programa Fulbright-García Robles, ofrece apoyo económico a personas que desean completar un programa de doctorado en Estados Unidos en las áreas de ciencias, ingeniería y tecnología.

Para ser candidato se requiere ser ciudadano mexicano y haber concluido estudios de profesional o maestría en una institución reconocida con un promedio igual o superior a 8.5. Quienes aún no han terminado sus estudios pueden aplicar siempre y cuando estén seguros de obtener su título al momento de partir a Estados Unidos.

Estas becas cubren gastos de mantenimiento y otros aspectos tanto para los solicitantes como para sus esposas. No es necesario ser admitido por alguna universidad de Estados Unidos para aplicar a este programa; IIE se encarga de colocar a cada estudiante en la institución apropiada. Lo que sí se toma en cuenta son los resultados del GRE (*Graduate Record Examination*) y del TOEFL (*Test*

of English as a Foreign Language), para el cual se requiere un puntaje mínimo de 550. También se evalúa la calidad del programa de estudios y la experiencia profesional y académica del solicitante.

Antes de solicitar la beca, el candidato debe investigar posibles instituciones a las que le gustaría ingresar. Al terminar los trámites necesarios deberá tener los nombres de por lo menos tres de ellas. La información de los diferentes programas de estudio puede obtenerse en las oficinas del IIE, en la Ciudad de México, o en otros centros de orientación.

La fecha límite para la recepción de solicitudes en el IIE es el 12 de abril de 1996. Las becas serán proporcionadas para iniciar estudios en otoño del siguiente año. Para mayores informes pueden dirigirse a las oficinas del IIE, ubicadas en Londres 18-2o. piso, Col. Juárez, en México, D.F., teléfono (5) 703-0167. También pueden comunicarse al Departamento de Programas Internacionales del Campus Monterrey (tel. 328-4065) o a la Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos (tel. 358-7620). ●

Calendario del Programa de Becas

- * Fecha límite para entregar solicitudes: abril 12 de 1996.
- * Preselección de candidatos: primera semana de mayo.
- * Fecha límite para entregar la solicitud final: segunda semana de julio.
- * Notificación de finalistas: finales de agosto.

Documentación requerida

Los candidatos deberán presentar dos copias de:

1. Solicitud preliminar de CONACYT.
2. Solicitud preliminar del HE.
3. Certificados de estudios universitarios.
4. Acta de Nacimiento. Si el candidato es casado, deberá presentar las actas de nacimiento de su esposa e hijos.
5. Acta de matrimonio.
6. Resultados del TOEFL y GRE.

Además de esta **documentación**, deberán incluirse dos fotografías recientes.



Directores Generales *Directores* *Generales Adjuntos* Gerentes Generales

*¡Este innovador
programa es
su mejor opción!*

S

Si usted no ha tenido la oportunidad de cursar una Maestría de Negocios y está en una posición de Dirección, el Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, y la Universidad de Texas en Austin se complacen en invitarlo al coctel de presentación de su Programa de Maestría Ejecutiva Septiembre 1996.

Jueves 15 de febrero de 1996.
Hotel Crowne Plaza Reforma
No. 1, Centro Histórico.
Confirmar asistencia a:
(5) 723-2240 y 578-2686

Evento patrocinado por

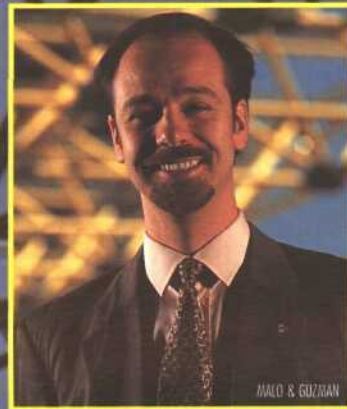
 **Bancomer**

La empresa del futuro

POR: MARTHA ARGELIA MARTINEZ (LCC'94)



MAIO & GUZMAN



MAIO & GUZMAN



MAIO & GUZMAN



SOFOCLES HERNANDEZ

Después de la familia y la religión, la empresa es una de las instituciones dominantes del planeta. Actualmente existen de 80 a 100 millones de empresas en el mundo y, en gran medida, el desarrollo de la humanidad dependerá de la forma en que ellas enfrenten y construyan su futuro.

Existe prácticamente un consenso general de que vivimos una época de transición. Los últimos años del siglo XX se caracterizan por un cambio total en las reglas del juego. Las preocupaciones ambientales y sociales ponen en tela de juicio la forma en que hemos administrado y distribuido nuestros recursos; las nuevas tecnologías de la información desafían las barreras del tiempo y el espacio; el caos y la incertidumbre son algo casi cotidiano y las necesidades cada vez más específicas de los consumidores chocan con los sistemas tradicionales de producción y servicio.

Sin embargo, una de las características principales de las épocas de transición es también la más olvidada: estas épocas finalmente terminan.

Si bien no podemos esperar que en una sociedad como la nuestra se detengan los cambios, sí podemos desarrollar estructuras y organizaciones mucho más eficientes para enfrentarse a ellos.

La empresa no es la excepción. A lo largo de este artículo, catedráticos del ITESM describen los mecanismos, formas y puntos de vista que apenas están surgiendo en estos momentos y que conformarán la empresa del año 2015.

Nuevos retos, nuevas necesidades

El Dr. Alexander Laszlo, Director del Doctorado en Administración del Tecnológico, afirma que en la primera parte del siglo, hasta los años sesenta, las empresas se enfocaban a ser más eficaces y efectivas a través de la administración científica, el análisis de las operaciones y la división del trabajo. A partir de los años setenta, empezaron a buscar un mayor entendimiento del ambiente en el que se desenvolvían.

Esto dio lugar a la conformación de empresas sumamente jerárquicas, divididas en rígidos departamentos que hablan

Las empresas utilizarán los aspectos ambientales como una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, y esto dará lugar a una especie de competencia ecológica.



▲ Alejandro Ruelas Gossi, Director de Planeación y Desarrollo de la EGADE.

distintos lenguajes entre sí y cuyo fin último es obtener ganancias.

Si bien este esquema llevó a la humanidad a la cúspide del crecimiento industrial, también es cierto que ya es obsoleto. Existe un gran número de nuevos factores que urgen a la creación de diferentes sistemas empresariales. Sin embargo, hay tres de ellos que van a influir de manera decisiva: la especialización de las necesidades del consumidor, las nuevas tecnologías de la información y la preocupación por los aspectos ambientales.

Alejandro Rucias (IIS'85), Director de Planeación y Desarrollo de la EGADE (Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas), explica que la aguda especialización de las necesidades del consumidor exige que la empresa adopte una estructura flexible que le permi-

ta adecuarse continuamente a las demandas del cliente.

"La flexibilidad existe en dos diferentes áreas, por un lado es tener la capacidad de ofrecer una gran variedad de productos y por otro es poder crear productos nuevos. Esto significa atender necesidades no articuladas hasta el momento e implica cambiar completamente la estructura del negocio", afirma Ruelas.

En una empresa tradicional es sumamente difícil cambiar la estructura bajo la cual se encuentra organizada. Las estrategias se definen tomando en consideración las posibilidades que esa estructura presenta, es decir, la estructura limita la creatividad de la organización para satisfacer las necesidades del cliente.

"La empresa debe ser vista como un escenario de cine, en el que se pueda hacer una película de vaqueros o una

como Apolo XIII", explica Ruelas. De esta manera, una compañía tiene un día un cliente con una necesidad específica y se organiza para satisfacerla. Al día siguiente esta estructura ya no existirá y será reemplazada por otra organización para satisfacer a un cliente diferente. Esto es lo que él llama "overnight company".

"El mejor ejemplo es un simposium. El día en que éste se lleva a cabo uno se da cuenta de que existen muchos stands, hay teléfonos, se maneja publicidad, comunicación, logística y servicio al cliente. Y en dos o tres días el simposium se acaba, lo mismo que la 'compañía' que lo creó y que en su momento fue rentable", puntualiza.

Respecto a las tecnologías de la información, más que ser simples adornos o accesorios para apoyar los procesos ya existentes, son una oportunidad para transformar de manera profunda los sistemas de trabajo, haciendo posible que exista la empresa virtual.

Ruelas afirma que el concepto de virtualidad implica la libertad de la organización para utilizar las cuatro dimensiones del tiempo y el espacio. La primera de ellas, mismo lugar y mismo tiempo, es la forma convencional de trabajo en una oficina. Pero existen otras alternativas, como el trabajo en el mismo lugar pero en diferente tiempo (turnos), en el mismo tiempo pero en diferente lugar (trabajo de grupo en línea) y diferente tiempo y lugar (como el correo electrónico).

"Si se pudieran cuantificar las operaciones de la empresa que requieren del mismo lugar y tiempo, éstas son una minoría. La mayor parte del

Cuadro 1

Eficiencia en inversión ambiental

GASTO	Mucho	Mucho gasto y pocos resultados: FRACASO	Mucho gasto y muchos resultados: NO SUSTENTABLE
	Poco	Poco gasto y pocos resultados: NO AVANCE	Poco gasto y muchos resultados: NIVEL IDEAL
		Pocos RESULTADOS	Muchos RESULTADOS

trabajo puede realizarse en diferente lugar y diferente tiempo". Con esta tendencia, las organizaciones podrán satisfacer de mejor manera las necesidades tanto de los clientes como de los empleados.

Un tercer factor clave en el desenvolvimiento de la empresa del 2015 es la preocupación por la calidad del ambiente. Es urgente detener el deterioro ambiental, pero no podemos o queremos pagar el costo social y económico de revolucionar de manera radical el sistema productivo mundial. Por esta razón, es necesario empezar un proceso de mejora continua que permita utilizar las estructuras ya existentes de una manera amigable para el ambiente.

El Director del Programa de Gestión Ambiental del Tecnológico, Leonardo J. Cárdenas (IQS'89), afirma que esto está muy relacionado con los sistemas productivos de la empresa. Para que la calidad ambiental sea sustentable, debe ser también rentable. Por ejemplo, el disminuir los desperdicios no sólo reduce la contaminación, sino que también representa un ahorro. El estado ideal de una empresa

es aquél en el que logra excelentes resultados ambientales con un mínimo de inversión (ver cuadro 1).

"Ahora estamos enfocados a aspectos ambientales, como hace 15 años lo estábamos con el concepto de calidad. Antes se decía 'lo quieres bueno o lo quieres barato', y las empresas que se quedaron con esta filosofía están fuera del mercado. Así va a pasar con los factores ecológicos", afirma Cárdenas.

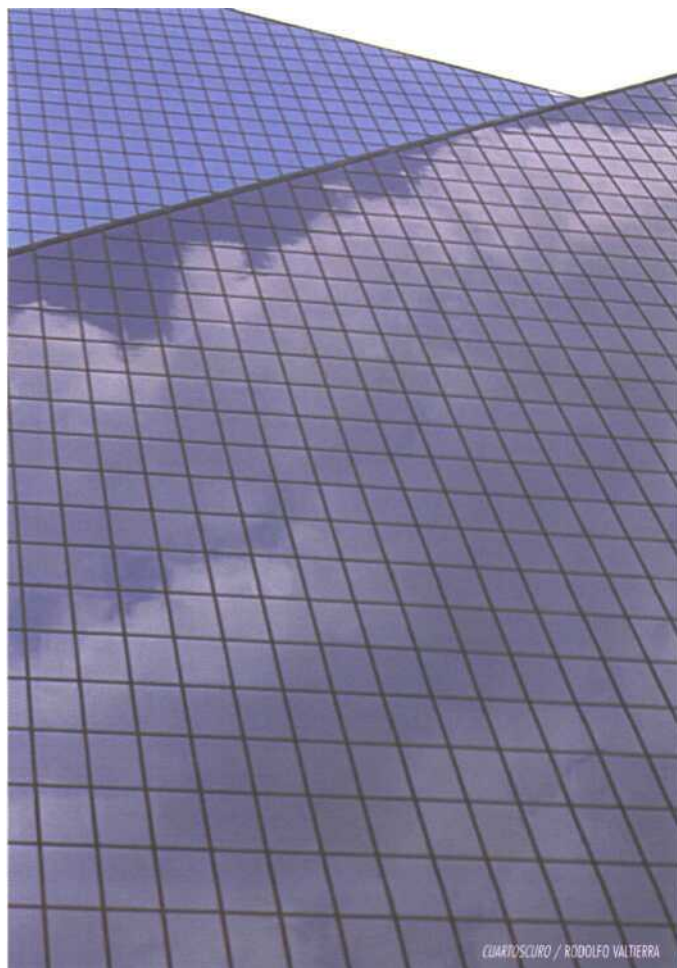
Las empresas utilizarán los aspectos ambientales como una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, y esto dará lugar a una especie de competencia ecológica. Incluso ya se ha dado el caso de compañías que tienen procesos o productos más eficientes que las demás y que presionan a los gobiernos para que hagan más estricta la legislación ambiental. Así pueden sacar a sus competidores del mercado.

Coordinación: aspecto clave

Si algo va a ser predominante en el futuro de las empresas es

la variedad. Sin embargo, aunque no existe un molde exacto que las organizaciones podrán utilizar para transformarse, Ruelas explica que las condiciones económicas, tecnológicas e ideológicas favo-

El cambio de mentalidad necesario en la actualidad se enfoca a lograr una visión más completa, a largo plazo y sustentable del papel de las empresas en el mundo.



CUARTO OSCURO / RODOLFO VALTIERRA

Un factor determinante de la supervivencia de cualquier empresa a corto y largo plazo es la forma en que su líder visualiza el futuro a través de la planeación.



▲ Los empresas deben iniciar un proceso de mejora continua que permita que sus sistemas productivos sean amigables con el medio ambiente.

recerán la proliferación de dos tipos de empresas: la empresa-país virtual y la de una sola persona.

"Por un extremo vamos a tener compañías parecidas a países, en donde las fronteras económicas y políticas ya no van a ser importantes. Las empresas eventualmente tomarían la función de un gobierno, encargándose de la educación, vivienda y entretenimiento de las personas que se desempeñan en ellas".

El trabajar para una empresa-país virtual crearía un lazo de unión entre personas que viven en diferentes partes del mundo. Casi podría decirse que va a surgir una cultura Coca-Cola o una cultura IBM que será compartida por sus empleados lo mismo en Aus-

tralia que en la India.

En el otro extremo, Ruelas coloca a una gran cantidad de microempresas y profesionistas que darán servicio a otras personas que también trabajarán de forma independiente. Estas personas adoptarán el esquema del tiempo flexible en sus casas, y tendrán como soporte fundamental para realizar sus labores las ilimitadas facilidades ofrecidas por la tecnología.

A pesar de su gran tamaño, Ruelas considera que las empresas países-virtuales no serán las dominantes. Esto se debe a que, para cumplir con todas sus funciones, van a depender de servicios externos proporcionados por las compañías de una sola persona. En este sentido, alrededor de

la empresa-país virtual habrá empresas individuales funcionando como satélites.

Bajo este esquema dual, el nombre del juego es coordinación. Las relaciones entre las distintas entidades económicas serán tan estrechas que llegará un momento en que será difícil distinguir quién es el cliente, el productor y el proveedor.

Cambio de mente

Si utilizamos los conceptos tradicionales de planeación, crecimiento y riqueza, por ejemplo, para construir la empresa del futuro, estamos destinados al fracaso. Independientemente de las múltiples estrategias que se desarrollen para enfrentar cambios específicos, los líderes que dirigen las organizaciones actuales deben revolucionar su modo de pensamiento.

Un factor determinante de la supervivencia de cualquier empresa a corto y largo plazo es la forma en que su líder visualiza el futuro a través de la planeación. Russell Ackoff, un afamado consultor norteamericano, desarrolló una tipología de cómo se presenta la planeación dentro de las empresas, y la dividió en cuatro formas básicas: reactiva, en la que se busca volver a un pasado glorioso en el que la empresa era mejor y más exitosa; inactiva, en la que el objetivo primordial es mantener las cosas tal y como son; preactiva, cuya preocupación principal es predecir y prepararse para el futuro, e interactiva, que trata de diseñar un futuro deseable y crear los medios para alcanzarlo.

Si bien es evidente que tanto la planeación reactiva como la inactiva son inadecuadas para

un ambiente cambiante y de creciente complejidad como el que vivimos, una posición preactiva tampoco es suficiente. Basar el destino de una organización en predicciones y esperar a que las cosas sucedan no toma en cuenta la voluntad humana.

Por el contrario, en la empresa interactiva se cree que el futuro depende tanto de las acciones presentes como de las pasadas. Un administrador interactivo no acepta incondicionalmente un futuro que parece acercarse, sino que, conociendo su pasado y su presente, diseña la mejor de las alternativas posibles y se aboca por alcanzarla.

Una de las grandes ventajas de la administración interactiva es que el sentido de propósito da a la empresa dirección y empuje para lograr el éxito a pesar de los cambios que ocurren a su alrededor. Este enfoque debe predominar como estrategia de planeación en las organizaciones actuales.

Ahora bien, el que una empresa diseñe y cree su propio futuro en concordancia con el pasado y con el ambiente, no es tarea fácil. Leonardo J. Cárdenas afirma que cualquier compañía que desea prosperar y prepararse para el futuro debe estar dispuesta a cambiar y adquirir nuevos puntos de vista a través de un proceso de metanoia.

"Metanoia es una palabra muy usada en medios teológicos que significa 'cambio de mente'. Es modificar no sólo una actitud mental determinada, sino todo el modelo de pensamiento. Y estos cambios no deben darse como obligación, sino porque constituyen una inversión", expresa.

El Dr. Alexander Laszlo, Di-

rector del Doctorado en Administración del Tecnológico, afirma que la incertidumbre bien aprovechada puede ser la herramienta que permita a las empresas dar el paso definitivo para su transformación.

"En tiempos de turbulencia, la posibilidad de influir en un sistema, una compañía o una sociedad es mucho más alta que en periodos de calma. Cuando una persona no sabe lo que va a pasar mañana crea un incentivo para buscar una nueva posición de estabilidad", afirma.

Laszlo enfatiza que las empresas no deben confundir los cambios con la evolución. "El cambio es cualquier paso de un estado a otro, y puede ser negativo o positivo. La evolución, en cambio, siempre es positiva, es un cambio en una dirección de más desarrollo, en términos de los propósitos del sistema u organización". Este es el principio básico de la administración evolutiva.

"En la administración evolutiva lo importante es conocer los patrones de cambio y entender cómo manejar la empresa para que no sólo sea competitiva, sino que también esté en armonía co-evolutiva con su ambiente". Además, implica una definición y redefinición continua de la empresa y sus objetivos con el fin de enfrentarse a los nuevos atractores o patrones de cambio.

Uno de los determinantes básicos en la evolución empresarial y humana es la existencia de los límites del crecimiento. Este debate se vuelve más relevante considerando que el capitalismo, nuestro sistema económico predominante, se basa en el crecimiento y la expansión.

El Dr. Laszlo opina que es posible llegar a un sistema en el que se preserve la parte del capitalismo que pone énfasis especial en la utilización eficiente de los recursos, pero cambiando su orientación del crecimiento al desarrollo.

"El crecimiento es un cambio de cantidad, un incremento numérico. Está medido por el PIB y los estándares de vida. El desarrollo es más cualitativo, tiene que ver con la calidad de vida, es hacer más con menos y no tiene límites", expresa Laszlo. Las empresas que deseen sobrevivir dentro de 20 años deben cambiar su orientación: si bien no se descarta que puedan crecer, deben poner sus esfuerzos en desarrollarse. El crecimiento no significa, por sí mismo, supervivencia o bonanza.

Profundamente relacionada con la problemática del crecimiento y el desarrollo se encuentra la cuestión de las ganancias. Bajo un esquema de desarrollo una empresa puede seguir teniendo ganancias; sin embargo, el tiempo en que las obtiene debe variar. Es aquí donde está la diferencia entre maximización y optimización.

"Maximizar, por ejemplo, es como si trataras de comer todo lo que puedes hoy y que mañana y el resto de la semana no tengas necesidad de comer. Esto no funciona porque después se acaba la planta o los recursos y ya no se tiene con qué producir. Optimizar es buscar un equilibrio entre lo que se obtiene y lo que se provee, para que se puedan seguir manteniendo los resultados", afirma Laszlo.

Dr. Alexander Laszlo, Director del Doctorado en Administración del Tecnológico de Monterrey.



En términos generales, el cambio de mentalidad necesario en la actualidad se enfoca principalmente a lograr una visión más completa, a largo plazo y sustentable del papel de las empresas en el mundo.

La regla de las siete generaciones

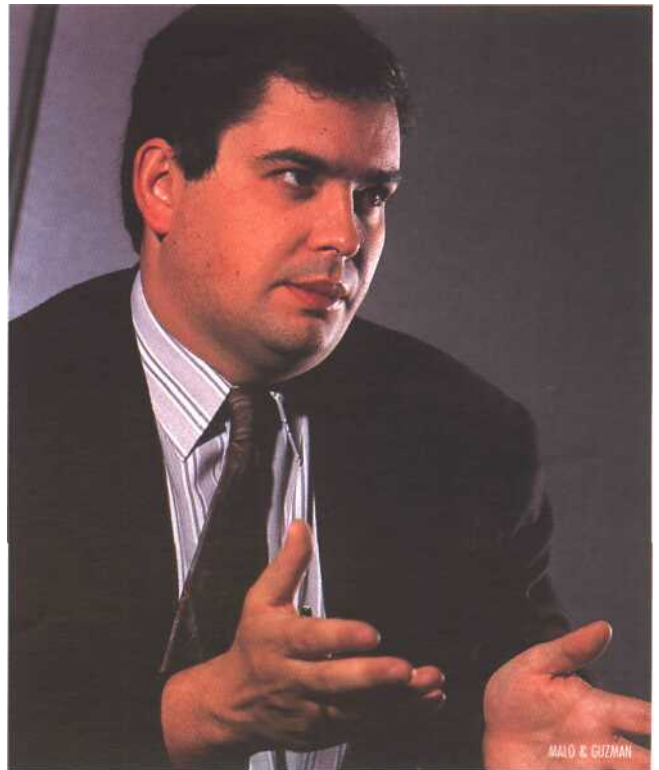
Por su gran número y por ser las entidades que concentran el poder económico, las empresas tienen una fuerte oportunidad de contribuir al desarrollo humano.

Si algo han demostrado los gobiernos en los últimos años es su incapacidad para resolver por sí solos los grandes problemas de la humanidad, problemas que afectan directamente a la empresa y de los cuales ésta es cada vez más consciente. Esto ha creado una tendencia a una mayor participación de las organizaciones productivas para lograr el cambio social.

Laszlo afirma que la empresa del futuro debe ser mucho más consciente de las decisiones que toma y de cómo afectan a la sociedad, al individuo y a las futuras generaciones. Una forma de lograr esto es a través de la regla de las siete generaciones.

"Esta regla implica que la empresa, al tomar una decisión, debe considerar lo que pensarían de ella siete generaciones anteriores y proyectarse hacia el futuro y preguntarse qué pensarían sus descendientes de la séptima generación", explica. La regla asegura que las decisiones sean éticas y culturalmente aceptadas, así como sustentables a largo plazo.

En cuanto a responsabilidad social, Alejandro Rucias, Director de Planeación y Desa-



▲ **Leonardo J. Cárdenas**, Director del Programa de Gestión Ambiental del Tecnológico de Monterrey.

rollo de la EGADE, menciona que en el futuro proliferarán las asociaciones no lucrativas. Estas empresas, aunque no obtengan ganancias, sí podrán ser autosuficientes y cumplir su función de ayudar a la sociedad. Este tipo de organización también será común por la necesidad de crear más empleos.

Ruelas afirma que "en el futuro existirá una organización no lucrativa por cada empresa con fines de lucro, ya que en lugar de dar dinero al gobierno, lo invertirán en la formación de este tipo de organizaciones".

El futuro no espera a nadie

Es imposible pensar en los conceptos que formarán la empresa del futuro sin preguntarnos: ¿podrán las empresas mexicanas unirse a esta corriente de cambio? Con los

problemas de liquidez, empleo, endeudamiento, falta de capital, atraso tecnológico y bajo nivel de competitividad, la inquietud más común es si las empresas mexicanas podrán sobrevivir el año siguiente o incluso el día siguiente.

Sin embargo, si algo ha demostrado la globalización es que el futuro no espera a nadie. Aquellas empresas que sepan y puedan entrar a esta evolución tendrán enormes ventajas. A este respecto, Ruelas advierte que con todo lo positivas, interesantes e inevitables que son estas corrientes, también pueden abrir cada vez más la brecha del desarrollo, especialmente en el área de las tecnologías de la información.

"El mundo del futuro va a estar dividido entre el mundo comunicado y el no comunicado, entre los que manejan la supercarretera de la información y los que no. De la

La incertidumbre
bien aprovechada
puede ser la
herramienta que
permita a las
empresas dar el
paso definitivo
para su
transformación.

misma manera, existe también la posibilidad de que México se divida en dos: el México comunicado y el no comunicado", puntualiza.

Incluso la misma competencia ecológica señalada por Cárdenas, que tendría como efecto una mejoría en la calidad del ambiente, puede sacar del mercado a muchas empresas mexicanas que no consideran este rubro como una prioridad.

Aquí la pregunta obligada es cómo evitar este escenario. Laszlo comenta que el factor más importante para que las empresas mexicanas puedan enfrentar el futuro es la toma de conciencia del nivel de interdependencia del mundo y sus actores. En especial, a la empresa mexicana le falta rediseñar su identidad.

"En este momento, la identidad de una compañía mexicana está limitada a las personas dentro de la empresa y quizás al producto. Y es que no han sentido que la empresa es algo más grande; es parte del ambiente, de la sociedad y del futuro también", explica Laszlo.

Si los mexicanos somos capaces de desarrollar esta visión a largo plazo tendremos gran parte del camino ganado.

Ruelas, por su parte, considera vital que las empresas mexicanas ganen seguridad

en sí mismas y sean menos pasivas. Las organizaciones de nuestro país deben olvidarse del "síndrome del conquistado" y empezar a darse cuenta de que pueden ser el conquistador.

Sin embargo, Ruelas afirma que muchos aspectos de nuestra cultura pueden ser aprovechados para crear la empresa del futuro. En general, el mexicano siente una gran curiosidad por las nuevas tecnologías y está acostumbrado a usar la creatividad. Además, se encuentra mucho más sensibilizado y preparado para los cambios que la mayoría de los ciudadanos de otros países del mundo.

"Pienso que los mexicanos van a adoptar de manera muy gustosa la idea del tiempo flexible. La posibilidad de trabajar en casa y así pasar más tiempo con la familia está muy apegada a la idiosincrasia mexicana", asegura.

Pese a ello, los mexicanos tenemos mucho que desarrollar. Si bien es un requisito indispensable para la empresa del 2015 lograr un cambio de mentalidad y conocer a profundidad los conceptos anteriores, esto no es suficiente.

Los conceptos de administración evolutiva, virtualidad, flexibilidad, optimización y desarrollo conformarán la empresa del futuro en la medida en que sean conver-

tidos en acciones y estructuras específicas, pero sin buscar recetas mágicas.

"Cada compañía tiene que diseñar y co-evolucionar por sí misma. No existe una fórmula sencilla para ello. Este es un problema con muchos de los gurúes que dicen o escriben en los libros 'tienes que hacerlo así, ésta es la fórmula del éxito'. Esto no puede ser, porque la fórmula del éxito no es co-evolucionaria, no es un diseño compartido con el ambiente, sino impuesto", remarca Laszlo.

Las empresas deben partir de una situación en la que no existe la respuesta, para crear sus propias alternativas en un proceso continuo. Y es que la empresa del 2015 no es algo que vaya a surgir de la nada. Surgirá de un esfuerzo consciente de cada individuo para crear el mejor de los futuros. Nosotros podemos escoger si vamos a sentarnos a esperar que todo esto suceda o vamos a ser creadores de esta evolución en cada una de nuestras organizaciones. 🌐

Cuadro 2

Aspectos a evaluar para tomar decisiones responsables

Según el Dr. Alexander Laszlo, todos los proyectos y cambios que realice una empresa deben ser:

1. Socialmente deseables.
2. Culturalmente aceptables.
3. Económicamente sostenibles.
4. Tecnológicamente factibles.
5. Operacionalmente viables.
6. Ambientalmente amigables.
7. Psicológicamente nutritivos.



▲ Lo empresa del futuro debe ser mucho más consciente de las decisiones que toma y de cómo afectan a la sociedad, al individuo y a las futuras generaciones.

Un aventurero por la democracia

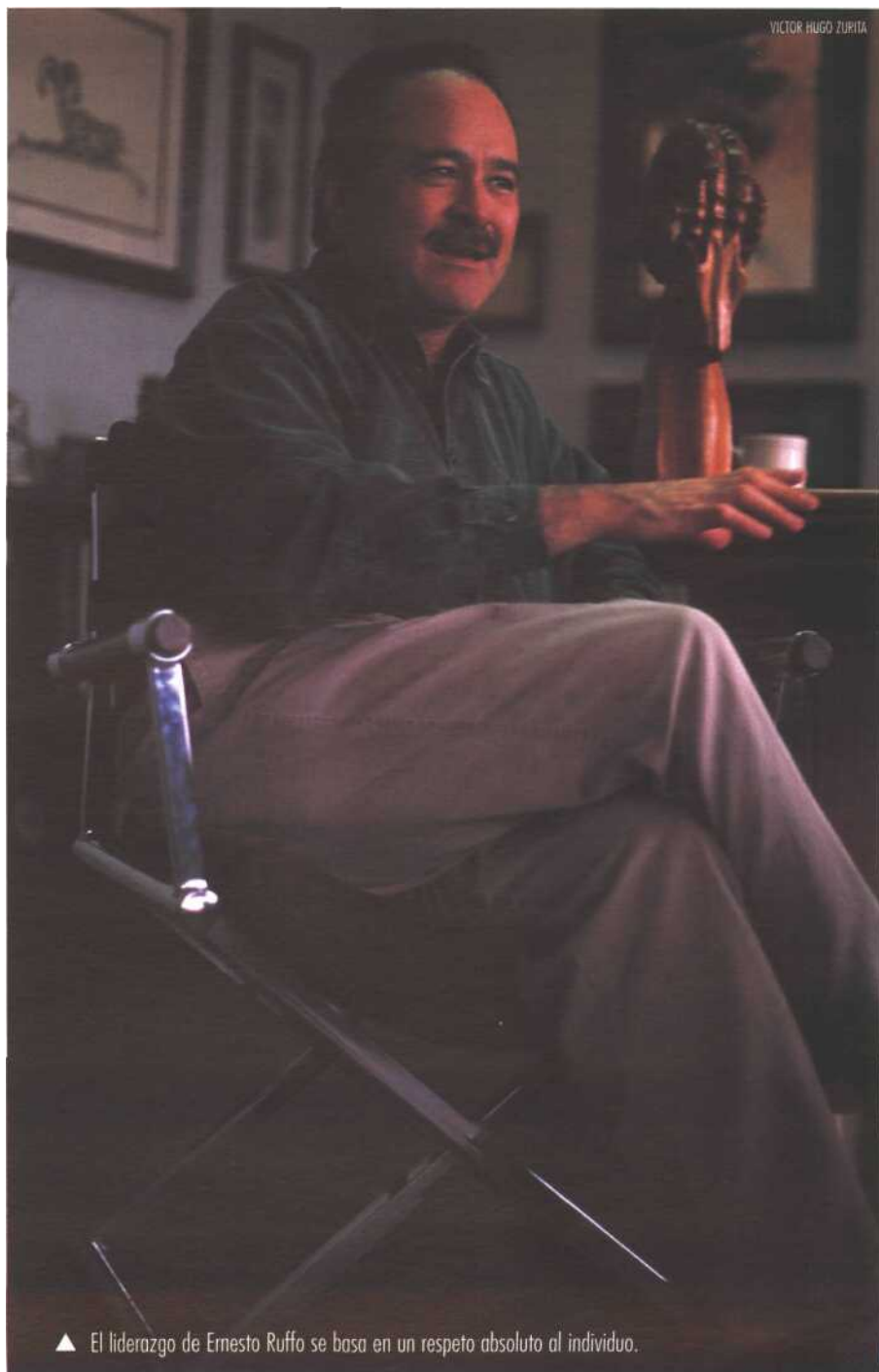
Entrevista a
Ernesto Ruffo Appel
(LAE'74), Ex-Gobernador
de Baja California

POR: ALEJANDRO FLORES LEDESMA (LCC'92)

Portando gorra, chamarra gruesa de lana, camisa de mezclilla verde y pantalones casuales, Ernesto Ruffo Appel entra a la oficina. A un mes de haber dejado la gubernatura de Baja California, se observa relajado, y con su característica sencillez y jovialidad nos hace sentir como si lo conociéramos desde mucho antes. Detrás de esta familiaridad se encuentra un líder natural que ha sabido dejarse guiar por las circunstancias y ha logrado cambiar la historia de su tierra.

Su liderazgo se basa en una gran creencia en la gente, en dar a cada quien su lugar, en el respeto absoluto al individuo. Su afán por vivir feliz y tranquilo consigo mismo lo ha impulsado; aunado a esto, el anhelo por la superación personal y la actitud abierta al aprendizaje han dado lugar a este personaje histórico de nuestros tiempos. "Debe ser mi actitud de tomar las cosas muy en serio, con responsabilidad. Creo que he sido abierto, 'equipero', amigable, y por eso me ha pasado lo que me ha pasado; en verdad nunca lo he planeado".

Originario de Ensenada, durante 10 años trabajó en la empresa Pesquera Zapata en esa ciudad, llegando a ser Director General de la misma. Ahí se dio cuenta de que la compañía no podía crecer más debido a tantas trabas y compromisos impuestos por el gobierno. "Nos cobraban 'gratificaciones' desde por operar los barcos en el puerto hasta por vender el producto; la Conasupo nos pedía el 10 por ciento del importe de la venta y simplemente se veía que estábamos trabajando para otros". Con esto, Ruffo se convenció de que los problemas de México son políticos.



▲ El liderazgo de Ernesto Ruffo se basa en un respeto absoluto al individuo.

En aquel momento, su experiencia en organizaciones político-empresariales era amplia. Había sido Consejero de la Cámara de la Industria Pesquera en Ensenada, del Centro Empresarial de la misma ciudad y de Canacintra. Dentro de este ámbito, comenzó a buscar influir en las decisiones de nuestro país. "Donde me paraba decía lo que pensaba; algunos estaban de acuerdo pero no se decidían a actuar, muchos evadían esa discusión y otros me decían que para qué me arriesgaba tanto, que mejor me pusiera del lado del gobierno".

Al tratar de convencer a la asamblea nacional de Coparmex de elegir a un presidente que en verdad defendiera los intereses empresariales del país, se encontró con opositores - que agrupa dentro del término de "establishment"— quienes le advirtieron que no estuviera moviendo el barco. En ese momento se dio cuenta de que ya no pertenecía a ese lugar.

A raíz de esto, por tranquilidad moral propia y convencido de que el Partido Acción Nacional es el único que tiene la fundamentación más apegada al desarrollo humano, decidió afiliarse en 1984. El PAN ensenadense, al ver en Ruffo Appel a una persona joven, con experiencia y liderazgo natural, lo adoptó inmediatamente. "Cuando menos me di cuenta, en 1986 ya era yo candidato a presidente municipal".

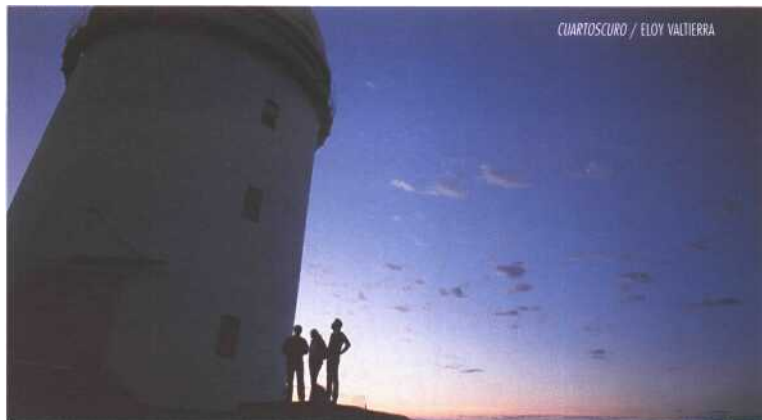
Durante la campaña se despertó un gran entusiasmo, ya que la gente veía una esperanza y buscaba nuevas opciones para solucionar las dificul-

tades. Una vez electo e instalado en la alcaldía del puerto, tuvo roces muy grandes con el Gobernador en turno, Xicoténcatl Leyva Mortera. "Simplemente no me quería, por lo que no me mandaba el dinero necesario y la ciudad se empezó a caer".

Con trabajo continuo y convocando a la ciudadanía ensenadense, Ruffo Appel salió a

"La democracia real, que incluye la alternancia del poder, nos ayudará a tener mejores instituciones, que es uno de los retos mexicanos más grandes porque ya no se puede construir un país a base de hombres fuertes".

la calle para resolver los problemas. Comenta, por ejemplo, que utilizaban camiones privados que la gente les prestaba, así como arena, grava y cemento que compraban entre todos, y se ponían a recoger basura, tapar baches y arreglar un poco la ciudad. "Cuando la gente pasaba en sus carros, sacaba la mano por la ventana y levantaba el puño



Observatorio de San Pedro Mártir en Hoja California.



Puerto de Ensenada.



Tijuana.



Salinas de Guerrero Negro, Bajo California.

como diciendo '¡Denle! ¡no se rajen!'. Yo creo que la ciudad sufrió, pero la gente creció en entusiasmo".

La indecisión persistía a pesar del clamor del partido y de la ciudadanía, hasta que un día, antes de entrar a una reunión de

vía no llegamos al fondo".

La gubernatura de Baja California es definida por su ex-mandatario como una aventura de Indiana Jones. En la historia moderna de México era inaudito que un gobernador de otro partido llegara al poder, y todas las preguntas imaginables pasaron por la cabeza de Ernesto Ruffo: "qué iba a pasar con los sindicatos, con la burocracia, con los empresarios, con el poder judicial, con el poder federal, con los delegados federales, y ¿cómo planear eso? No había más que tocarla de oído".

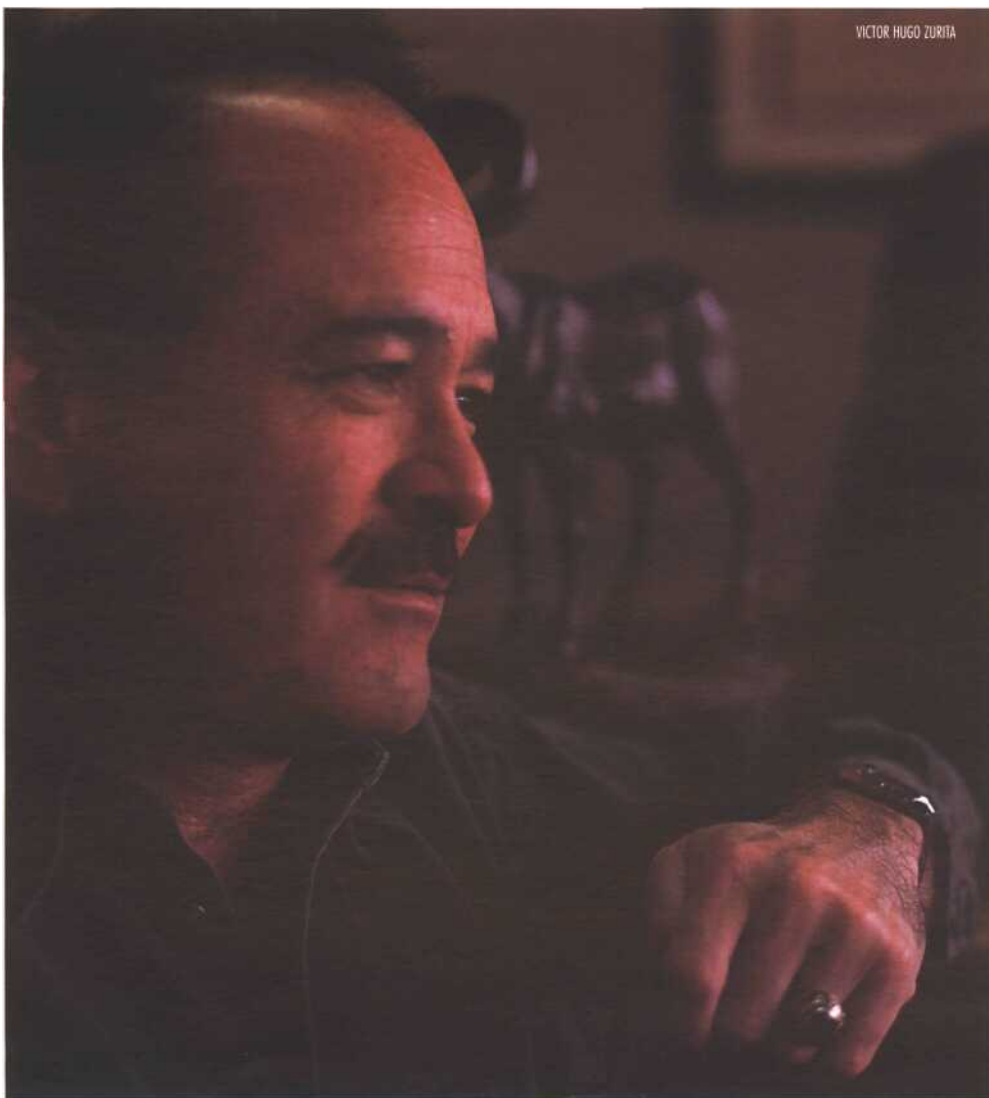
Era necesario tomar posesión del gobierno y para eso se necesitaba fuerza, unidad y decisión, así que Ruffo Appel eligió a hombres fuertes, seguros de sí mismos y con experiencia para asumir el compromiso de servir a la comunidad. "Yo sentí que al año y medio teníamos control del gobierno. Lo más importante fue que las estructuras adversas no habían logrado desestabilizarlo, y esto por una sola razón: la actitud propositiva".

A lo largo de la campaña por la gubernatura, los gritos de "sí se puede" brotaban como una táctica propagandista. Sin embargo, aun después del triunfo y de haber terminado su gestión, la gente la sigue utilizando como un grito de esperanza, de empuje, de iniciativa, y en Baja California es común escuchar en las calles y ver en los carros esa famosa frase.

'Necesitamos descentralizar'

Durante y después de su gobierno, Ruffo ha señalado que el sistema político actual de México ya se desgastó y que el mecanismo para controlar la vida pública a través de un poder central no funciona, pues éste no es capaz de tomar todas las decisiones. "Al Presidente de la República no le alcanza el tiempo para estar en todos lados y no cabemos todos en el zócalo protestando. Necesitamos descentralizar".

El sistema que existe no encuentra un opositor amenazador, por lo que se está deteriorando lentamente por sí solo. Esto preocupa a la mayoría de los mexicanos, ya que puede sobrevenir la desesperación y el ambiente negativo en nuestro país, que desencadenaría un caos. En



▲ Como toda experiencia vivida, la gubernatura de Ernesto Ruffo tuvo sus altas y sus bajas, pero para él su momento más duro lo vivió el 23 de marzo de 1994, cuando asesinaron en Tijuana a Luis Donald Colosio.

'Sí se puede'

Con esta experiencia como alcalde, era inconcebible que un candidato de un partido opositor ocupara la gubernatura. Ernesto Ruffo tenía sus reservas sobre el puesto, pues si con Ensenada enfrentó problemas mayúsculos, no quería pensar lo que sería en todo el estado. "Pero poco a poco me fui dando cuenta de que en muchos lugares había despertado interés el ejemplo de Ensenada, y eso nos permitió tener una presencia estatal y convencernos de que teníamos que hacerlo".

alcaldes con el Gobernador en Tijuana, se encontró a un señor humilde, trabajador, como de 60 años, que le preguntó: "oye Ruffo, ¿te vas a aventar o qué?". El ex-gobernador comenta: "Con eso me di cuenta de que ya no era algo que tenía que razonar, era una cuestión emotiva, y creo que los cambios que hemos vivido últimamente han generado emoción. Ya no importa qué tan grande es el adversario, qué tan fuerte, que tiene más dinero que uno o que está mejor organizado como grupo, ya no es posible pensar eso. La idea es seguir hasta que tope, y toda-

respuesta a esto, Ruffo propone la organización, hoy opositora, para construir el nuevo gobierno abierto a la democracia verdadera.

"Yo parto sobre la base de la democracia como competencia. Mientras las personas tengan opciones, quienes quieran ser candidatos tendrán que obtener el nombramiento por trabajo, responsabilidad y principios. Los par-

más grandes porque ya no se puede construir un país a base de hombres fuertes".

La manera de lograr lo anterior es enseñándonos a medirnos sin ventajas y prebendas, desde lo político hasta lo empresarial. "Debemos crear un país con elementos de apoyo genérico, y aquellos en situación de desventaja deben ser rescatados y puestos en un nivel donde puedan empezar a

trabajo son los del PAN: ya tienen cuatro gubernaturas, más o menos les ha ido bien, y por eso toman el riesgo de elegirlo. Por eso yo insisto en el interior de mi partido y les digo: 'oigan, no crean que estamos ganando por las virtudes, más vale que nos movamos'".

Actualmente, Ernesto Ruffo radica en Ensenada y está tratando de reiniciar una vida civil y empresarial, pero al mismo tiempo, dada la importancia de su experiencia, su partido le ha encomendado empezar un proyecto para asesorar y guiar a los alcaldes, gobernadores y legisladores panistas, y así tener una misma base de opinión ante temas de interés nacional. Con el propósito de compartir los conocimientos adquiridos en su gestión, también se dispone a escribir un libro y asistir a conferencias en diferentes ciudades, invitado por gobiernos emanados de Acción Nacional. "Mi intención es inquietar más para que se den cuenta de que todos tenemos una dimensión pública, ya que si no resolvemos el entorno, de nada nos va a servir lo demás".

Con todo esto parecería que Ernesto Ruffo está armando el camino para lograr la candidatura de su partido en las elecciones presidenciales del año 2000, pero, siguiendo con su filosofía personal que lo ha llevado tan lejos, comenta: "A lo mejor me pasa, pero no lo estoy planeando. Creo que en la política lo que uno menos puede hacer es planear. Uno debe apegarse a principios, a valores y, si por razones de la vida nacional o local resulta que tengo la oportunidad de seguir participando, qué bueno, la gente es la que va a decidir". ●

"Al Presidente de la República no le alcanza el tiempo para estar en todos lados y no cabemos todos en el zócalo protestando".

tidos políticos y los medios de comunicación deben actuar de manera abierta y transparente", afirma.

A este respecto, existen escépticos que consideran imposible que esto ocurra, pero Ruffo les contesta con seguridad que "esto va a suceder, queramos o no, porque el deterioro del sistema político actual es paulatino, gradual y en el mismo sentido, hacia abajo. Así es que nos organizamos o nos preparamos para ser un país débil que va a estar a merced de las fuerzas internacionales".

La experiencia de Ernesto Ruffo ha demostrado que el pueblo de México es muy exigente con el gobernante, pero que aún no funcionan las instituciones como deberían. "Por ello, la democracia real, que incluye la alternancia del poder, nos ayudará a tener mejores instituciones, que es uno de los retos mexicanos

crecer, para así dedicarnos todos a salir adelante".

'Todos tenemos una dimensión pública'

Los partidos políticos deben construir la nueva organización política nacional de manera que el debate en el terreno electoral sea efectivo.

El PAN inicia una nueva etapa en su historia. Antes no estaban dadas las condiciones para actuar democráticamente en nuestro país, por lo que no existía una oposición verdadera, pero a raíz del triunfo de Ruffo en Baja California, el partido ha logrado más presencia nacional y gobernar a un número importante de mexicanos, pero Ernesto Ruffo hace un llamado de atención a las filas panistas.

"La gente está buscando opciones nuevas y ve que quienes están haciendo un buen

Guerrero Negro, Baja California.



¿Cómo será el ITESM del año 2005?

Qué queremos ser en los próximos 10 años y cómo lo vamos a lograr, son dos interrogantes que por primera vez en su historia el Tecnológico de Monterrey ha planteado a sus exalumnos para determinar lo que será el ITESM del año 2005.

La idea es definir la visión del Instituto que permita elaborar la misión, estrategias, programas y acciones concretas a emprender en el futuro. Con este propósito se llevaron a cabo dos sesiones de consulta a las que asistieron egresados de diversas carreras y generaciones en los diferentes campus del Sistema.

"Tomando como punto de partida lo que somos y cómo hemos llegado


hasta aquí, así como las oportunidades que nos ofrece la situación actual y futura de nuestro país, hemos iniciado un proceso de consulta dirigido a consejeros, profesores, exalumnos, directivos, alumnos y miembros de la comunidad", afirmó el Rector del Sistema, Dr. Rafael Rangel Sostmann (IME'65), en su mensaje de bienvenida transmitido a través del Sistema de Educación Interactiva por Satélite.

"La visión de 1970 a 1985 consistió en llevar la experiencia educativa del Tecnológico a varias regiones del país. En 1985 fue convertir al ITESM en un sistema educativo nacional que impartiera estudios universitarios de calidad y que contribuyera al desarrollo de México. Para esto último se es-

tablecieron cuatro grandes estrategias: integrar el sistema multicampus, mejorar la calidad del servicio, contribuir a la competitividad del país y dar un nuevo enfoque a la educación impartida por el Tecnológico".

Rangel Sostmann comentó que, al final de estos 10 años, es posible decir que tenemos un sistema educativo nacional con profesores bien preparados, excelentes alumnos, una gran infraestructura física, centros que apoyan la competitividad y desarrollo del país y una educación profesional que desarrolla habilidades, actitudes y valores para que los egresados sean agentes de cambio.

Con el fin de construir el sueño de lo que el Tecnológico será en la próxima década, el

proceso de consulta a exalumnos consistió en la aplicación de un cuestionario diseñado para analizar los retos y oportunidades del país, evaluar la competencia y determinar las principales características que habrán de definir el perfil de los graduados. Asimismo, se buscó identificar los factores de éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje, definir el crecimiento y presencia geográfica del ITESM, precisar las ventajas competitivas y señalar las acciones para incrementar la relación con sus egresados. También se llevó a cabo una sesión participativa de grupo para proponer, con base en un consenso, la definición del Tecnológico de Monterrey en el año 2005. Los resultados de esta consulta serán dados a conocer en fechas próximas. 



EGRETEC

un puente entre el talento y su empresa

Más de 100 profesionales en todas las áreas conforman este grupo de Egresados del ITESM, que ofrecen a la empresa, servicios de alta calidad por asesoría o por tiempos parciales.

Cada uno de sus integrantes aporta al equipo amplia experiencia en su área de acción contribuyendo a soluciones creativas e interdisciplinarias.

- *Es flexible*
- *Adaptable a necesidades particulares.*
- *Conveniente, porque no representa para la empresa riesgos, ni costos fijos.*
- *Servicios adaptables a empresas pequeñas, medianas y grandes.*



Profesionales Egresadas del Tec

*¡Mentes frescas... soluciones creativas!
Llámenos.*

Tú también puedes formar parte:

- Si eres egresado del ITESM.
- Tienes experiencia profesional.
- Estás disponible para trabajar en proyectos definidos.

TARIN Y CONTRERAS, PUBLICIDAD



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

SEGUROS DE:

VIDA

AUTOMOVILES

GASTOS MEDICOS

CASA-HABITACION

*Mejores Precios
Mejores Facilidades
Mejores Planes*

*Solicita sin compromiso
la gama de servicios*

COBERTEC

Mayores informes:

Maisterrena Asociados.

Río Rosas No. 400 Local 20,
Col del Valle, Garza García, N.L.
C.P. 66220.

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

Fax. 335-3307

Asociaciones reiteran su compromiso con el Tec

Con la presentación de tres conferencias magistrales a cargo del Dr. Rafael Rangel Sostmann (IME'65), Carlos Medina Plascencia (IQA'77) y Antonio Sánchez Díaz de Rivera (LAE'75), dio inicio la VII Reunión de Mesas Directivas de Asociaciones de Exalumnos, llevada a cabo en el Campus Ciudad de México.

Durante 3 días consecutivos, representantes de 13 agrupaciones EX-A-TEC y coordinadores de 7 campus del Sistema ITESM participaron en el programa de actividades preparado por la Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos, que cada año organiza una reunión para facilitar el intercambio de información y experiencias entre quienes dirigen las asociaciones localizadas dentro y fuera de México.

En su mensaje, el Rector del Sistema presentó un panorama de la situación del Instituto y destacó el interés por definir la esencia de la educación del ITESM para el año 2005, con el propósito de determinar la vocación que habrán de tener los egresados para la próxima década.

Por su parte, tanto Medina Plascencia como Sánchez Díaz de Rivera, ex-gobernador de Guanajuato y ex-presidente de Coparmex, respectivamente, abordaron diversos aspectos de la problemática que vive el país en lo político, económico y social. Ambos coincidieron al subrayar la necesidad de ejercer un liderazgo participativo que conduzca al desarrollo de las comunidades.

Además, en este encuentro los asistentes conocieron algunos de los proyectos que el Centro de Estudios Estratégicos ha realizado en relación a los egresados. Sofía Frech (LRH'85), Investigadora del Centro de Estudios sobre Educación, dio a conocer parte de los resultados sobre la trayectoria y perfil de los egresados del Tecnológico de Monterrey.

Acuerdan redefinir misión

Para dar a conocer las principales actividades emprendidas por las asociaciones, los presidentes expusieron los logros más importantes alcanzados en 1995. Destacan los cursos, conferencias y diplomados

sobre diferentes tópicos llevados a cabo de manera presencial o por medio del aula remota en coordinación con el Sistema de Educación Continua del SEIS; el servicio de bolsa de trabajo; los programas de labor social en apoyo a las comunidades de bajos recursos y las actividades de integración para motivar la participación de los EX-A-TEC.

La sesión de trabajo de la VII Reunión de Mesas Directivas concluyó con una dinámica de consenso para determinar los compromisos que las asociaciones y el Tecnológico deberán asumir para el próximo año. Algunos de los aspectos acordados fueron:

- Redefinir la misión de las asociaciones EX-A-TEC, que implique promover el compromiso de los egresados con su comunidad.
- Integrar tres comités que coordinen la labor de las asociaciones en proyectos comunes: el primero, para analizar la creación de una fundación que favorezca la comunicación entre las asociaciones y que propicie el intercambio de experiencias sobre proyectos realizados; el segun-



do, para apoyar el desarrollo y educación continua de los exalumnos, y el tercer comité para el seguimiento de la misión del ITESM a través de los egresados.

- Expedir constancia oficial por parte del Tecnológico a quienes fungen como presidentes de las asociaciones EX-A-TEC.
- Dar mayor difusión a la in-

formación del Centro de Estudios Estratégicos. Los presidentes ofrecieron participar en la búsqueda de datos para los estudios que se desarrollen en sus ciudades y solicitaron

el apoyo de este centro para evaluar la presencia de las asociaciones EX-A-TEC en la localidad que representan.

Asistentes a la reunión

Coordinadores de Campus:

Cd. de México	Víctor Campuzano Ricardo Sotres (IB'83)
Saltillo	Jorge Castellanos (LCC'81)
Central de Veracruz	Claudia Reiterhart (CP'88)
Sinaloa	Mijaya Alvarez (LCC'88)
Estado de México	Alicia Rodríguez Rosas (LEM'94)
Tampico	Beatriz A. Orta (LSC'95)
Guaymas	Ma. Teresa Sánchez (MA'92)

Asociaciones EX-A-TEC:

IATEM Nacional	Jorge F. Martínez González (IAA'74)
D.E	Víctor Sáenz Pérez (LEC'76)
Chihuahua	Otto Javier Schmal Thomae (LSC'91)
Economistas	José Luis Montemayor Jasso (LEC'79)
Morelia	Jorge Aguilar Méndez (ARQ'76)
Monterrey	Abraham Esparza Luévano (LCC'84)
	Fermín Maisterrena Viesca (CP'69)
	Benjamín Ortiz González (ARQ'78)
	Gustavo Calles Santoveña (LAE'68)
	Víctor J. Rodríguez Socorro (IC'76)
Oaxaca	Manuel Burgos Velarde (LEC'83)
Panamá	Alejandro Garza Torres (IC'91)
Querétaro	Jaime Félix Pico (CP'68)
Culiacán	Ramón Pineda (ARQ'83)
Veracruz	Eduardo Catalán Ocaranza (LSCA'87)
Morelos	Marco A. Lira
Fútbol soccer	

Enlace de Negocios

Coordinación de Promociones EX-A-TEC

¿Deseas promover las oportunidades que tu empresa puede ofrecer a otros compañeros EX-A-TEC?

¡Anúciate en esta sección! Tels. (8) 358-7620, 358-1331

PROVEEDORES

Se ofrecen **productos** de hule, ruedas, asbestos y teflón, entre otros, así como servicios de vulcanización.

Carlos Alberto Treviño Lara
(8) 350-9191, 350-9192 y 330-3349

Se ofrecen productos Va/el: sellos mecánicos para bombas americanas y europeas y compresores para usos domésticos, industriales y procesos **químicos**.

Ing. Oscar F. Vázquez González
(8) 336-3366 y 336-1465

FRANQUICIAS

Compañía con base en EU ofrece comercialización de artículos promocionales de importación y nacionales con calidad de exportación.

Ricardo Infante Viramontes
(95-210) 727-5100

Se busca inversionista en playas, para formar sociedad o franquicia. Relaciones con el sector turístico y arraigo familiar en la ciudad.

Ricardo Infante Viramontes
(95-210) 727-5100

REPRESENTANTES

Solicito representar a empresa en el norte de México.

Rogelio A. Vera Rodríguez

(8) 373-9556

Ex-A-Tec En la Noticia

Ocupa exalumno alcaldía de Mexicali



Eugenio Elorduy Walther (LAE'65) asumió el cargo de **Presidente Municipal de Mexicali** el pasado mes de diciembre, siendo la primera ocasión que este **Ayuntamiento** es encabezado por un **gobernante panista**.

Después de **graduarse** del Tec, **específicamente** en 1968, ingresó al Partido Acción Nacional. En su trayectoria política destaca el haber sido Secretario de Finanzas durante la **gubernatura** de **Ernesto Ruffo Appel** (LAF'74), así como **coordinador** de su campaña.

Elorduy Walther ha **combinado** sus actividades políticas con la labor empresarial, aunque ahora se enfocará en ofrecer un gobierno digno para Mexicali.

Obtienen Premio Nacional de Exportación

Servicios Aduanales Segrove, empresa administrada por cuatro exalumnos del Tecnológico, obtuvo el Premio Nacional de **Exportación México 1995**, en la categoría de empresas de servicio. La agencia aduanal esta compuesta por 85 empleados y opera en Laredo, Monterrey, Veracruz, Manzanillo, Guaymas y Nogales; pertenece al Grupo Segrove, que **incluye** a diversas compañías de servicio al comercio exterior.

"Este premio representa un gran **Compromiso**. Nuestro trabajo es fruto de la coordinación entre clientes, autoridades y empleados de la organización, por ello el premio es un reconocimiento a todas esas empresas e instituciones gubernamentales que están haciendo un esfuerzo para que el sector exportador se fortalezca", afirmó **Héctor Pérez Aguilar** (ARQ'78), Director Regional de la Zona Noreste de la agencia aduanal y **Vicepresidente de Grupo Segrove**.

Además, la agencia fue acreedora al Premio a la Calidad Cuauhtémoc Moctezuma, **otorgado** por esta empresa con el objeto de reconocer la cultura de calidad de sus proveedores.

PERSPECTIVAS

El Tec del futuro



Adrián Vázquez Ramírez (IMA'77)

Aunque el Tecnológico tiene un gran número de ventajas como institución de educación superior, su tarea fundamental radica en formar líderes decididos a mejorar las condiciones de vida de sus comunidades.

Lograr esto es un gran reto. El ITESM tiene 52 años tratando de perfeccionar esta importante tarea y, a pesar de todos sus logros y del prestigio alcanzado, todavía hay mucho por hacer, sobre todo al tomar en cuenta las cambiantes condiciones del entorno en que vivimos y las mayores exigencias de la sociedad.

Como parte de esta búsqueda constante, los pasados 16 y 30 de noviembre se realizaron dos foros de consulta a exalumnos de las siete divisiones académicas en todos los campus del Sistema Tecnológico, con el fin de integrar sus opiniones y sugerencias para definir el perfil de la institución en el año 2005.

El proceso de consulta contempló la definición de qué debemos ser, qué podemos ser y qué queremos ser, para posteriormente determinar las acciones que se van a emprender y la manera de lograrlas. Estas interrogantes permitieron identificar las fuerzas y debilidades del Tec, las características deseables a desarrollar en las generaciones futuras, los as-

pectos que constituyen el perfil de un maestro excelente y las estrategias a seguir para cumplir con las metas planteadas.

Lo más enriquecedor de esta consulta es que los exalumnos evaluaron a la institución desde dos perspectivas: según el contenido del plan de estudios de su carrera y de los recursos que lo apoyaron y según la utilidad de lo aprendido al momento de hacer frente a la vida laboral.

La importancia de estos foros no sólo radica en que es la primera ocasión en que se convoca a una reunión de esta naturaleza, sino sobre todo en que se está revalorando de una manera especial el punto de vista de los EX-A-TEC.

Los resultados de esta consulta se integrarán a las opiniones de alumnos, consejeros y profesores, con el fin de definir el Tecnológico que todos queremos para las próximas generaciones.

Si tú estás interesado en participar, envíanos tus propuestas a la Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos. Queremos que todos los egresados del Tec estén cada vez más cerca del Instituto, porque esta comunicación es una herramienta estratégica para seguir creciendo.

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

NUEVA

Credencial Ex-A-Tec



Disfruta todos los beneficios de poseer la única credencial que te acredita como exalumno del ITESM, tales como:

- Identificación con tu Alma Máter.
- Descuentos en cadenas comerciales, hoteles, restaurantes, agencias turísticas y muchos otros lugares a nivel nacional.
- Acceso a celebraciones y eventos exclusivos para Ex-A-Tec.



Mayores informes en: **Coordinación de Promociones y Beneficios**
Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos del Sistema ITESM

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

Tels. (8) 358-2000 exts. 3620 y 3621 Directo: (8) 328-4085 y (8) 358-7620 Fax: (8) 358-8176

LAE'65

Rodolfo Aguirre Garza

Concluyó la Maestría en Administración en el ITESM en 1970. Fue Director de Programación, Organización y Evaluación de la Secretaría de Relaciones Exteriores, así como Director General del Grupo Bolsas Maldonado y del Sector Industria Química del Grupo Gentor. Ha sido profesor en el Tecnológico y en la Universidad de Monterrey, así como conferencista en asociaciones, cámaras, empresas e instituciones educativas y gubernamentales de México y Centroamérica. Fue Director de Programación, Seguimiento y Evaluación de la Secretaría General de Gobierno del Estado de Nuevo León; Director de Programación y Presupuesto de la misma dependencia y Coordinador de Proyectos Estratégicos en la Dirección de Seguridad Pública de Nuevo León. Actualmente es Director Propietario de CONFES, una fábrica de accesorios para bodas y XV años. Está casado con Jade Obregón y tiene cuatro hijos: Rodolfo, Ivonne, Carlos y Roberta.

Francisco Arroyo Chávez

Concluyó su carrera en el ITESM y posteriormente realizó estudios en el IPADE. Fue maestro de la Facultad de Economía de la Universidad de Guadalajara, Presidente de la Cámara Nacional de Comercio de la misma ciudad, Vicepresidente de Concanaco, miembro del Consejo Coordinador Empresarial y de la Junta de Planeación y Urbanización de Jalisco. Ha participado en la fundación y desarrollo de diversos colegios de nivel primaria, secundaria y preparatoria. Desde 1970 es Presidente del Consejo y Director General de Farmacias Guadalajara y del Corporativo Fragua. Además, es Consejero de Bancomer, Banamex y Banco de México, entre otras instituciones. En 1982 recibió el premio "Agustín Reyes Ponce" como Administrador del Año. Está casado con Guillermina Jiménez y tiene nueve hijos: Guillermina, Ana Cecilia, Patricia, Paulina, Lorenza, Francisco, Alejandra, Rodrigo y María Fernanda.



▲ Generación de LAE'65 reunida con el Rector Fernando García Roel.

Juan Ramón Castillo Barreto

Realizó estudios de maestría con especialidad en mercadeo y organización de empresas; también hizo estudios de posgrado en el área de recursos humanos e investigación de mercados. Desde hace 25 años se dedica a la consultoría de empresas. Es Ejecutivo de alto nivel del Banco Nacional de Nicaragua, de Automóviles América (México) y de McAnn Erickson en Nicaragua. Actualmente es Presidente de J.R. Castillo & Asociados, una firma nicaragüense de consultores de empresas, así como profesor universitario desde hace 30 años. Está casado con Rosaura Flores Escobar y tiene seis hijos.

Antonio José Coello Bobadilla

Tiene una sólida experiencia en la organización y dirección de más de 30 empresas que operan con éxito en Honduras. Participó en la estructuración de Almacenes de Depósito, S.A. (ALDESA), los primeros almacenes de depósito y fiscales que se establecieron en ese país. En 1974 fue distinguido como "El empresario que más ha contribuido al desarrollo económico-industrial de Honduras". Es Director de varias compañías financieras, comerciales, industriales, agroindustriales y de servicio, así como Consultor del Banco Interamericano de Desarrollo y del

Banco Mundial. Desde 1978 es Presidente de Consultores Industriales. Está casado con Teresa Gallardo y tiene cuatro hijos: Antonio José, Norma Cecilia, Rafael Alberto y María Teresa, aunque comenta que el "más importante, travieso y consentido de la familia" es su nieto José Armando, de 2 años de edad.

Enrique A. Corella Gutiérrez

Fue Director de la División de Lácteos y de la División Comercial de Mezquital del Oro, empresa propiedad de su familia. Luego ocupó la Dirección de la Cámara de la Industria Harinera del Noroeste, en donde permaneció durante 6 años. En 1978 concluyó en la Universidad de Sonora su segunda carrera, Licenciado en Derecho, a raíz de la cual puso el despacho Consultoría Administrativa y Jurídica. Fue Secretario Ejecutivo de la Comisión Sonora-Arizona y Coordinador de Acuerdos y Convenios de la Secretaría de la Contraloría de Sonora. Fue maestro en la Universidad de Sonora y asesor de la CNOP Nacional en cuestiones políticas. Actualmente continúa dando consultoría a diversas empresas. Está casado con María Aurelia Platt, tiene tres hijos (María Aurelia, Susana y Enrique Arturo) y un nieto: Gustavo Adolfo.

René de León Aldape

Al graduarse empezó a trabajar en el Departamento de Relaciones Industriales de Vidriera Monterrey, en el área de Administración de Sueldos y Salarios. Luego fue maestro de planta del ITESM durante 3 años en el Departamento de Administración de Empresas, y simultáneamente cursó la Maestría en Administración, obteniendo el grado en 1970. Durante 4 años fue Gerente de la Cámara de Comercio de Monterrey, puesto que ocupó hasta 1975. Posteriormente decidió iniciar negocios por su cuenta y en la actualidad se dedica a Tas representaciones textiles, área en la que ya tiene 17 años de experiencia. Está casado con María del Pilar Salazar y tiene dos hijos: René y Claudia.

Eugenio Elorduy Walther

Ha sido Presidente de la Comisión Industrial de Mexicali, del Centro Empresarial de la misma ciudad (Coparmex) y de la Unión de Concesionarios de Automóviles Nuevos. También ha sido Coordinador del Comité Ejecutivo de la Asociación Mexicana de Distribuidores Ford, miembro del Comité Directivo del Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS) y Director General de la empresa Automotriz del Valle. Paralelamente a sus actividades de empresario ha tenido una activa vida política. Pertenece al Partido Acción Nacional desde 1968; fue candidato a regidor, a diputado local, a presidente municipal y a senador. Se desempeñó como coordinador de la campaña de Ernesto Ruffo Appel y, durante el gobierno de éste, como Secretario de Finanzas. Actualmente es Presidente Municipal de Mexicali. Está casado con María Elena Blackaller y tiene cuatro hijos: Mariela, Erika, Eugenio y Ernesto.

Hugo García Elizondo

Desde que se graduó y hasta 1975 estuvo al frente de la empresa Garel; a partir de entonces dirige Baños y Decoraciones, S.A. de C.V. Está casado con María Dolores Villarreal, tiene tres hijas (Lolina, Irma y Ana Lucía) y dos nietas: Mariana y Ana Lucía. Radica en Monterrey.

Salvador González Tamez

Realizó estudios de mercadotecnia y relaciones públicas en la Universidad de

Texas en Austin. En esta área ha desarrollado la mayor parte de su carrera: *mie* Gerente de Relaciones Públicas de Fundidora Monterrey, de Hylsa, (en donde también fue Gerente de Comunicación y Servicios), de Cal y Derivados y de Vitro-Envases, ocupando luego el puesto de Gerente de Ventas Zona Norte. También se desempeñó como Gerente de Comercialización Zona Norte de Casa Cuervo y como Gerente Propietario de Agencia de Viajes Hispaéreo. Ocupó la Dirección de Relaciones Públicas de Controladora Pegaso y la Dirección General de la Compañía de Opera de Monterrey. Ha sido presidente de diversas organiza-

ciones culturales y desde 1963 es columnista en los periódicos "El Norte" y "El Porvenir". A partir de 1993 es Promotor de Asesorías Corporativas, institución bursátil y de inversiones. Está casado con Cristina Farías y tiene cuatro hijos: Salvador, Patricio, Ramiro y Cristina.



ciones culturales y desde 1963 es columnista en los periódicos "El Norte" y "El Porvenir". A partir de 1993 es Promotor de Asesorías Corporativas, institución bursátil y de inversiones. Está casado con Cristina Farías y tiene cuatro hijos: Salvador, Patricio, Ramiro y Cristina.

Nicolás Madahuar Cámara

Realizó cursos de economía en el IPADE y en el CEESP; también participó en un Seminario sobre Perspectivas Económicas de América Latina en la Universidad de Miami. Ha sido socio fundador y consejero de numerosas empresas de distintos giros. Fue Presidente del Consejo Coordinador Empresarial y Secretario de Desarrollo Económico de Yucatán de 1994 a 1995. Ha sido Consejero de agrupaciones como la Cruz Roja Mexicana, IMSS, Cámara de Comercio México-Estados Unidos y Bolsa Mexicana de Valores, entre otras. Actualmente es Consejero de Bancomext, Banamex-Accival, Mercantil-Probursa, Grupo Financiero Obsa-Serfin y Grupo Finan-

Félix E. Maldonado Díaz

Actualmente es Socio Propietario de la empresa Alfombras y Textiles, S.A. de C.V. Está casado con Isaura C. González y tiene tres hijos: Félix, Lucila María y Elisa María. Radica en Monterrey.

Jorge Maldonado Salinas

Hasta 1975 trabajó en los negocios de su familia. Desde entonces se dedica a la ganadería, tanto comercial como de re-

▲ Treinta años después de haberse graduado, en la reunión de Guadalajara en abril de 1995. De izquierda a derecha, de pie: José Antonio Coello, Juan Ramón Castillo, Hugo García, Pedro Fernández, Nicolás Madahuar, Juan Manuel Hope, Arturo Ortega, Celso Reyes, Miguel León, Enrique A. Corella, Francisco Arroyo y José Abreu. De izquierda a derecha, sentados: Manuel Torres, Javier Cantú, Carlos Campos y José Gándara. De esta generación han fallecido Víctor Babayan, Ricardo Hill y Francisco Gallego.

gistro. Asimismo, administra ciertos inmuebles y bienes raíces en Monterrey. Está casado con Nelly Montemayor Charles y tiene seis hijos: Jorge, Juan Gabriel, Claudia, Pablo, Rodrigo y Eugenia. Tiene dos nietas y dos nietos.

Alfredo Nieto Tuñón Cañedo

Empezó a trabajar desde antes de graduarse, como representante de la fábrica Majestic. Al obtener su título de LAE ingresó como catedrático de planta en el ITESM; en 1966 fue nombrado Coordinador de Mercadotecnia y luego rea-

lizó estudios de posgrado en administración. Posteriormente fue Subgerente del Centro de Producción de Nuevo León y de 1969 a 1973 fue Gerente de Autos y Camiones Nieto, S.A., empresa con sede en Pachuca, Hidalgo. Desde 1973 se dedica a dictar conferencias en las áreas de mercadotecnia y finanzas; es inversionista y consultor de empresas. Está casado y tiene dos hijos: Lorena y Alfredo.

Miguel de Jesús Ochoa de la Garza

Al graduarse empezó a trabajar en Ford Motor Company México como Analista de Costos e Inversiones. Posteriormente ingresó a Sears Roebuck de México, en donde llegó a ocupar el puesto de Gerente de Compras. Luego fue Subdirector de Mercadotecnia de Alberto Culver, Gerente de Publicidad y Promoción de Ventas de Cervecería Cruz Blanca, Gerente General Fundador del centro comercial Plaza Yaqui, Gerente General de Ventas de Vitrocristal y Gerente de Crédito de Exportación de Vitrocristal. Realizó un posgrado en Mercadotecnia en la UNAM y diversos cursos y seminarios en mercadotecnia, finanzas y administración, tanto en México como en Estados Unidos. Desde 1988 es Gerente Comercial de Fibras y Derivados de México y Director de Miguel Ochoa y Asociados, en donde realiza actividades de corredor y asesor en seguros, inversiones y fianzas. Está casado con Elva Elisa González y tiene tres hijas: Cynthia, Yoana y Jessica.

Arturo Ortega Molina

Desde 1970 es Director Propietario de Comerciantes Asociados en Hermosillo, empresa dedicada al servicio

de ventas y distribución de máquinas copadoras; también es Presidente del Consejo de Restaurantes Pitic, Mariscos Los Arcos, Copadoras y Servicios de Sonora, Ganadera Dosmil y Ranchos Ganaderos. Es Consejero Regional de Grupo Financiero Inverlat y Banoro y desde 1988 es Presidente de la Fundación para el Desarrollo Rural de Hermosillo, así como Presidente del Patronato de Impulsora de Centros Educativos del Noroeste y miembro del Consejo de Administración del ITESM, Campus Sonora Norte. Está casado con Laura Alicia Huerta y tiene 10 hijos: Arturo Armando, Alejandro José, Laura Alicia, Ricardo Roberto, Beatriz, Juan Carlos, Jorge Enrique, Elsa Martha, Luis Alberto y Fernando.

Fernando L. Pazos de la Torre

Fue profesor de economía en el Tecnológico de Veracruz y Vicepresidente de la Cámara de Comercio del mismo estado. Ha sido Presidente del Consejo Consultivo de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y Televisión, del Consejo Directivo de la Asociación Nacional de Distribuidores Ford, de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y Televisión, Delegación Tabasco, y de la Asociación de Radiodifusores de Tabasco. Desde 1977 es Presidente y Director de diversos patronatos deportivos y asociaciones para beneficio social. Actualmente es Presidente del Consejo Tabasco de Comex-Inverlat y Director del Grupo Pazos en Tabasco. Está casado y tiene dos hijos.


Carlos E. Sepúlveda Alvarez

Desde que se graduó ha trabajado en forma indepen-

diente, habiendo fundado diferentes empresas dentro del ramo de la minería, turismo, comercio, transporte y construcción. Fue creador de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Autónoma de Hidalgo, así como Director del Instituto de Ciencias Contables y Administrativas de la misma. También ha colaborado con diversas instituciones industriales, culturales y cívicas de Hidalgo. Actualmente es Presidente y Director General de la compañía minera industrial CASE y de la constructora e inmobiliaria SEPI. Es Vicepresidente de Canacina Pachuca, miembro del Consejo de Banca Serfin, de Grupo Financiero Inverlat y del Consejo de Nacional Financiera. Está casado con María Victoria Ibarra y tiene dos hijos: Ana Cristina y Carlos José.

Arturo F. Vargas Aragón

Fue Gerente de Relaciones Industriales de la Fábrica de Camisas Manchester en Monterrey y luego Administrador del Hotel Sierra de Alicia, propiedad de su familia. De 1975 a 1977 dio clases en la Universidad Autónoma de Nayarit, en donde luego ocupó los cargos de Jefe de Personal Docente y Jefe del Departamento Escolar. Posteriormente fue Gerente de Relaciones Industriales en la Empresa Maquiladora Electrónica de Nayarit y participó en la Junta Coordinadora Empresarial de esa entidad, de la cual hasta la fecha es Consejero. Ha sido Presidente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Nayarit, de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes del mismo estado y de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Tepic. De 1992 a marzo

de 1995 fue Representante Patronal ante el Consejo Consultivo del IMSS, Delegación Estatal en Nayarit. Está casado con Carmen Lucila Burboa y tiene una hija: Anakaren. 

De esta generación, no localizamos a:

Alberto Abud Hatuni. Puebla, Pue.
Maximiliano Arteaga Carlibach. Huixquilucan, Edo. Méx.
María Enriqueta Beyer de Pavón. Naucolpan, Edo. Méx.
Rubén de la Peña Valdés. Monterrey, N.L.
Luis Escudero Montoto. Puebla, Pue.
Carlos Everest González. Monterrey, N.L.
Pedro Fernández S. Guadalajara, Jal.
Manuel González Mtz. Monterrey, N.L.
Juan Manuel Hope Sánchez M. Atizapán, Edo. Méx.
Nicolás Kyriakis G. Nogales, Son.
Ricardo Martínez Alvarez. Florida, E.U.
Rodolfo Nelson Culebro. Mexicali, B.C.
Gonzalo Paseiro Laría. Jalapa, Ver.
Ramiro Peña Garza. México, D.F.
Arturo Quevedo Rivero. Cd. Juárez, Chih.
Leonardo Rico Tirado. Mazatlán, Sin.
Marcos Ramón Taveras Badia. Sto. Domingo, Rep. Dom.
Benjamín Zermeño Padilla. León, Gto.

Con quienes sí hablamos, pero no recibimos sus datos a tiempo:

José Armando Abreu V. México, D.F.
José Eduardo Campos Chapa. Naucalpan, Edo. Méx.
Javier Cantú Charles. México, D.F.
José Antonio Gándara Terrazas. Cd. Obregón, Son.
Eduardo Hernández M. Zapopan, Jal.
Miguel León Santoyo. Hermosillo, Son.
Justino Mejorada S. Guadalajara, Jal.
Roberto Pozas Salas. Monterrey, N.L.
Celso Reyes García. Torreón, Coah.
César Emilio Salum Chávez. Tijuana, B.C.
Manuel Torres Serrano. Hermosillo, Son.

Débiles señales de recuperación

La Alianza para la Recuperación Económica (APRE) planteó un crecimiento de por lo menos 3 por ciento del PIB para este año, inflación de 20 por ciento, incremento salarial del mismo porcentaje y revisión de la política tributaria en beneficio de empresas y trabajadores. A cambio: incrementos en gasolina, electricidad, tarifas de caminos, aeropuertos y ferrocarriles y otras medidas de austeridad.

¿Hasta dónde llegan los beneficios? ¿Qué tanto se fortalecerá la generación de empleos? Diversos exalumnos opinan al respecto.



“ Esta alianza sólo es otro acuerdo más entre organismos cúpula del país cuya efectividad será efímera.

El verdadero fortalecimiento de nuestra economía vendrá cuando se establezcan leyes fiscales y laborales cuyo objetivo sea fomentar y mantener el establecimiento de empresas por parte de la clase media. No debemos depender de la volátil inversión extranjera, sino del trabajo de los propios mexicanos. Apoyémonos a nosotros mismos”.

Guillermo Arreguín Carral (MIE'85)
Docente

Instituto Tecnológico de Chihuahua
Chihuahua, Chihuahua

“ Desde 1980 he estado al frente de una pequeña empresa minera y me ha tocado enfrentar distintas situaciones, pero la más importante es la actitud de nuestra gente hacia el trabajo. El mexicano no puede ver en él una forma de realización. El gobierno, al menos en nuestro sector, ha implementado varios programas de apoyo, pero los recursos difícilmente llegan a quienes realmente los necesitan. El éxito en la implementación de un programa más, como la APRE, no sólo depende de la intención del gobierno y de los representantes del sector productivo; requiere, sobre todo, de la firme determinación de los mexicanos por hacer bien las cosas”.

Alberto Ramos Jiménez (LAE'78)
Gerente General

Minera Ramos, S.A.

M. Múzquiz, Coahuila

“ La APRE tiene algunos aspectos positivos y otros no tanto. La eliminación del Impuesto al Activo y la amortización a largo plazo de las pérdidas fiscales estimularán la inversión en la pequeña y mediana empresa, con la consiguiente generación de empleos. La industria automotriz también se verá beneficiada con la deducibilidad de autos para empresas y la eliminación del impuesto sobre autos nuevos. Sin embargo, los aumentos de más del 20 por ciento en energéticos tendrán un impacto negativo, ya que el salario mínimo no se incrementará en la misma medida. Por otra parte, la confirmación del régimen de libre flotación de nuestra moneda parece ser adecuada dada la alta volatilidad de los mercados financieros mundiales y la clara intención de promover las exportaciones de nuestra planta industrial.

Siento que el acuerdo, en general, plantea la obtención de resultados palpables a largo plazo. Si el Presidente Zedillo en verdad quiere obtener la confianza de los mexicanos, deberá cumplirlo cabalmente sin perder de vista los objetivos de mejoría económica para la población, para los cuales seguramente fue trazado y a los que todos aspiramos”.

Homero López Salazar (IEC'88)

Ingeniero de Proyectos
Industrial Pro Control, S.A. de C.V.
Monterrey, Nuevo León

“ Esta Alianza trae más sacrificios para todos, especialmente para los asalariados. Se espera un crecimiento para finales del '96 (no antes), siempre y cuando no haya cambios políticos. El poder adquisitivo está por los suelos y ya casi no existe clase media. Urge un cambio más acelerado en el gobierno para que sea más productivo y eficiente. México está siendo y debe ser un país exportador para salir adelante; su logística —especialmente a Estados Unidos y Sudamérica— es extraordinaria. Estamos en el centro del Continente Americano y debemos aprovechar esa condición”.

Francisco J. Gómez Ibarra (IIS'81)
Gerente de Exportación Fibras Técnicas
Celanese Mexicana, S.A. de C.V.
Querétaro, Querétaro

“ No estaban dadas las condiciones para un nuevo pacto o Alianza. Es obvio que el país necesita la integración de sus fuerzas productivas, sociales y políticas, pero no a base de obligar a los diferentes sectores —como considero que fue el caso— a sumarse a un nuevo esquema sin antes resolver problemas de fondo, como la recuperación de la confianza, la estabilidad financiera, la estabilidad política y las dificultades sociales. Esta Alianza será sólo un paliativo a la encrucijada por la que pasan nuestros gobernantes”.

Jorge Pérez Muguira (CP'83)

Director General
Cafés Clásicos, S.A. de C.V.
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Libro de relatos,
de Fernando Esquivel
(IC'57)

De ciudad grande, expandida en pocos años, son las historias del primer libro de relatos de Fernando Esquivel Junco.

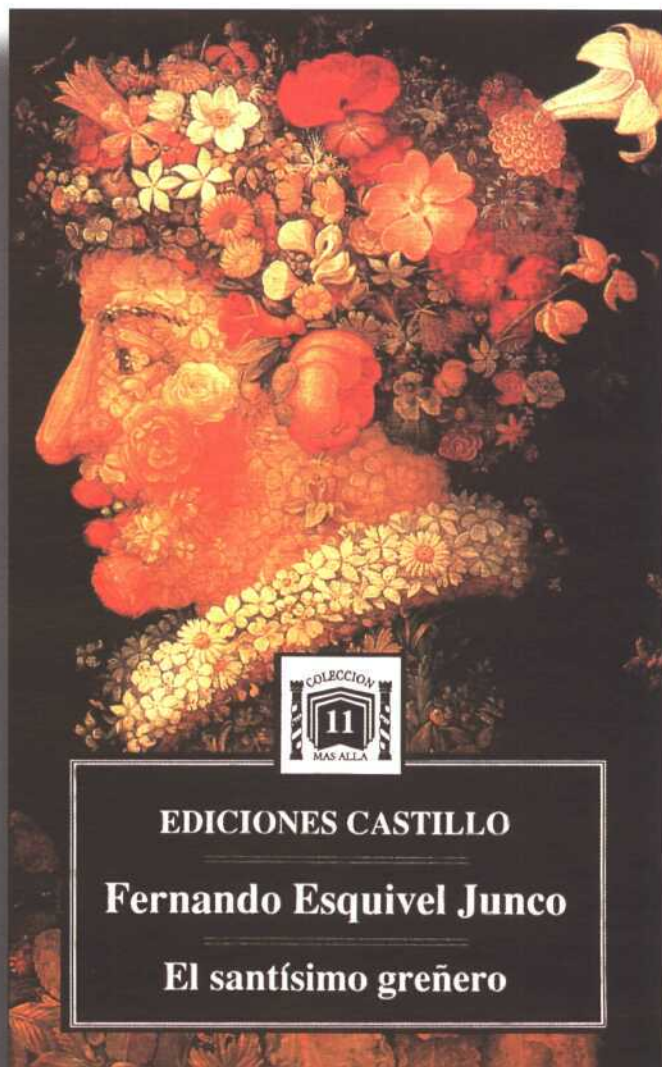
De ciudades que aún piensan que el silencio es sagrado a la hora de la siesta y entonces no hay radios atronantes ni llamadas por teléfono; de las transitadas por destartalados camiones, de las que tienen alameda y paseo de fresnos, ambos de viejo prestigio, pero hoy reducidos y miserables, al igual que su exbarrio de "gente rica", de ocho manzanas y ostentosa, avenida de seis cuadras, ahora ocupadas —el progreso— por inmobiliarias, clínicas dudosas y centaveras, salones de belleza, despachos de contadores, confiterías y una que otra casona habitada por su entristecida dueña de perfil digno, congénito hilo de perlas y perfumada de talco.

De ciudades que juntas todas conforman la mitad de la población de México, que son ingenuas y afectuosas, y cuyos pobladores dan la acera, saludan con curiosidad al desconocido y se detienen a platicar a la salida de la oficina bancaria; de esas entrañables ciudades nuestras diversan estos relatos.

En ellas el tiempo abunda: alcanza para estudiar piano, sobrevolar el vecindario con prismáticos, buscar pelo para santo o llenarse de odio. Estos son relatos de vida, de vida que come a diario con mantel mientras repasa, acuciosa, el quehacer de los demás.

El santísimo greñero

Ricardo Elizondo Elizondo (CP73)



Esquivel Junco, Fernando:

"El santísimo greñero". Editorial Castillo, Colección Más allá. Monterrey, Nuevo León. México, 1995.

Don Celedonio Junco de la Vega, el abuelo materno de Fernando Esquivel, decía de sí mismo que era "periodista y versero", y no se equivocaba; tan hábil era en versificación que podía escribir sonetos sin una "a" —o sin cualquiera de las otras vocales—, o sonetos donde las iniciales de las palabras fueran siempre "c". Además, rimaba en todos los metros, desde la redondilla hasta el alejandrino, y podía hacer épica, lírica y sátira. De los hijos de Don Celedonio, tres al menos heredaron sus dotes: Alfonso, Bertha —la madre de Fernando— y Aurora; el más famoso es Alfonso Junco —ensayista, poeta y miembro, como lo había sido su padre, de la Academia Mexicana—; Bertha y Aurora, con su destino de hogar, versificaban con

soltura, igual que el papá, pero en la intimidad de una luz de lámpara, oyendo el piano al anochecer o junto a la caricia verde de los heléchos a las cinco de la tarde; ambas solían medir versos para los cumpleaños o festividades, con el regocijo general.

Fernando Esquivel Junco lleva, pues, sangre de verseros, pero él es ingeniero civil de profesión, estudió estructuras, sabe de puentes y puertos, de grandes obras para el servicio comunitario, pero luego —giros de la vida— se dedicó íntegramente a la administración académica de la educación superior, conciliando disciplina con horas clases, perfiles magisteriales, programas de estudio y proyectos universitarios de corto y largo plazos. Sin embargo, al mismo tiem-

po —con el ineludible ritmo de las palabras acompañando sus noches— escribía letras de canciones, sagas poéticas y estribillos bajo encargo, aparte de ejercer, con sensible autoridad, su infalible sentido gramatical en las redacciones institucionales.

El arco de la creación literaria es una fuerza veleidosa: para algunos es amplio, de muchos grados, y les alcanza para casi todos los géneros, mientras que a otros apenas si los protege al en hilar una palabra tras otra en párrafos deschistados. Fernando es de los primeros: su circunferencia recorre la poesía —seria y ligera—, el teatro, el ensayo y el cuento. Ahora presenta una serie de relatos y, como siempre en la historia del mundo, la última palabra la tienen los lectores. ①

Ricardo Elizondo Elizondo, novelista e historiador, dirige la Biblioteca Cervantina del ITESM desde 1980.

QUANTOS



De acuerdo a una encuesta, 57 por ciento de la población norteamericana sintonizó el televisor para enterarse de la decisión del jurado en el juicio contra O.J. Simpson.

El total de horas-TV dedicadas a este juicio fue de 685.

(*Time*, octubre 16 de 1995).



Cifras de la Organización Mundial de la Salud estiman que en todo el mundo se realizan más de 40 millones de abortos al año, de los que entre 26 y 31 millones se practican legalmente y 20 millones se efectúan en malas condiciones, causando un promedio anual de 67 mil defunciones.

(*Expansión*, noviembre 8 de 1995).



El comportamiento humano ha condenado a decenas de miles de plantas y animales a la extinción. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, las flores y los animales vertebrados desaparecen con una rapidez entre 50 y 100 veces superior a la tasa natural.

Por lo menos 5 mil 400 animales y 4 mil plantas confrontan la extinción. Durante los próximos 25 años, los bosques tropicales pueden perder especies con una rapidez entre mil y 10 mil veces superior a la tasa natural.

(*El Financiero*, noviembre 14 de 1995).



De acuerdo con una encuesta realizada por la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, instalar una reja de hierro o malla ciclónica es una de las medidas más utilizada como sistema de seguridad. Se ha comprobado que este tipo de protección desalienta al 22 por ciento de los asaltantes, que son los que no emplean armas de fuego. El costo de un enrejado depende del tamaño del negocio, pero podría estar entre los 3 mil y 4 mil nuevos pesos.

(*Entrepreneur*, volumen 3, número 11).



El pasado 30 de octubre, el gobierno mexicano debía pagar mil 300 millones de dólares que había obtenido mediante intercambios monetarios (swaps) de corto plazo. En vísperas de la llegada del Presidente Zedillo a Washington, el gobierno había anunciado que pagaría 700 millones de una deuda de 2 mil millones. El pago fue calificado como señal de recuperación. Sin embargo, México no pudo cubrir los mil 300 millones de dólares restantes y el 24 de octubre pidió a Estados Unidos que le extendiera el plazo de vencimiento por otros 90 días, como ya lo había hecho en dos ocasiones. La maniobra costó al contribuyente mexicano 17 millones de dólares en intereses. La nueva fecha de vencimiento de dichos swaps es el 29 de enero de 1996.

(*Proceso*, noviembre 6 de 1995).

ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD.

Enero 26*

DIPLOMADO EN EXPORTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ADUANERA.

Febrero 9*

CURSO DE HERRAMIENTAS BÁSICAS DE COMPUTACIÓN.

Febrero 13*

SEMINARIO DE REFORMAS FISCALES.

Enero 12-13

SEMINARIO DE PROMOCIÓN DE VENTAS.

Enero 26-27

SEMINARIO EN ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.

Marzo 1-2

ADMINISTRACIÓN PARA NO ADMINISTRADORES.

Marzo 11-15

Informes: Campus Ciudad

Juárez

(16) 25-00-44 ext. 329, 342

REFORMAS FISCALES.

(transmitido vía satélite)

Jueves de enero 25 -febrero 29

Informes: Campus del ITESM en su localidad

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

SEMINARIO EN DERECHO DE LA SEGURIDAD SOCIAL.

Febrero*

Informes: Campus Chihuahua (14) 24-00-24

TALLER MÉXICO 1996: TIERRA DE OPORTUNIDADES.

Enero 23*

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS.

Febrero 5*

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN.

Febrero 24*

DIPLOMADO EN IMPUESTOS.

Marzo 8*

Informes: Campus Central de Veracruz

(271) 3-23-00 ext. 126

DIPLOMADO EN INGENIERÍA FINANCIERA.

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

DIPLOMADO EN HABILIDADES GERENCIALES.

DIPLOMADO EN PUBLICIDAD.

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

DIPLOMADO EN MERCADOTECNIA.

DIPLOMADO EN REINGENIERÍA.

DIPLOMADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.

DIPLOMADO EN VENTAS.

DIPLOMADO EN SISTEMAS DE MANUFACTURA.

DIPLOMADO EN EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

Febrero 13*

Informes: Campus Guadalajara

(3) 669-3095

INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

TALLER DE INTRODUCCIÓN A LA PROGRAMACIÓN EN WINDOWS CON VISUAL BASIC 3.0.

Febrero 6*

Informes: Campus Central de Veracruz

(271) 3-23-00 ext. 126

CONGRESO INTERNACIONAL DE ELECTRÓNICA APLICADA. "EN PRESENCIA DE LA NUEVA TECNOLOGÍA".

Marzo 25-28

Informes: Campus Monterrey

(8) 358-2000 ext. 4580

INTRODUCCIÓN AL CTC **Conceptos Básicos de CTC**

Enero 29-30

La Ruta de la Calidad y 7HB

Enero 31-febrero 2

Las 9S

Febrero 3

Informes: Campus Monterrey

(8) 358-2000 ext. 5016

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

ISO 9000 para Servicios

Marzo 4-6

Informes: Campus Monterrey

(8) 358-2000 ext. 5216

ESTADÍSTICA

Diseños de Experimentos I

Febrero 19-23

Informes: Campus Monterrey

(8) 358-2000 ext. 5216

SEMINARIO DE CALIDAD TOTAL APLICADA.

(transmitido vía satélite)

Viernes de febrero 16

a abril 26

Informes: Campus del ITESM en su localidad

DIPLOMADO EN REDES LOCALES Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS.

Febrero*

Informes: Campus Chihuahua

(14) 24-00-24

ACTIVIDADES CULTURALES

ENSAMBLE DE GUITARRAS MANUEL DE FALLA (SAT)

Enero 29

CARLOS PRIETO (SAT)

Febrero 6

FLORILEGIUM DE LONDRES (SAT)

Marzo 6

CLAUDE BOLLING (SAT)

Mayo 9

Informes: Difusión Cultural del Campus Monterrey

(8) 358-2000 ext. 2821, 3526

VARIOS

PLÁTICAS DE PADRES PARA PADRES.

(transmitidas vía satélite)

Lunes de enero 22 a

febrero 19

Informes: Campus del ITESM en su localidad

LA CARRERA DEL EX-A-TEC

DIPLOMADO "1,2,3 EXPORTA".

Módulo 1: La empresa y sus actividades de comercio exterior

Febrero 2-3

Módulo 2: Estrategias de Información (oportunidades en un mercado global)

Febrero 16-17

Módulo 3: Promoción y distribución internacional

Febrero 23-24

Módulo 4: Desarrollo y adecuaciones para la exportación

Marzo 1-2

EL LENGUAJE DE LOS NEGOCIOS.

Marzo 7-9

ENFOCANDO A LA EXCELENCIA.

Enero 26-27

Herramientas

Computacionales Básicas para Ejecutivos.

Módulo 1: Panorama

global y manejo de procesador de palabras

Febrero 13-15

Módulo 2: El uso de la hoja de cálculo

Febrero 20-22

Módulo 3: Presentaciones efectivas

Febrero 27-29

Módulo 4: Sistemas de información gerenciales, estratégicos y ejecutivos

Marzo 5-7

Informes: Dirección de Relaciones y Desarrollo de Exalumnos

(8) 358-7620

SABOR
LIMA-LIMON



OBEDECE
A TU
SED



HOLA**
INTERNA (81) 800-70-444
CD. DE MEXICO 5-92-04-89
INFORMACION AL CONSUMIDOR

POB. SALUD LAVATE LAS MANOS

UNA GRAN TARJETA PARA UNA GRAN COMUNIDAD



CIDAD
CANANA

la historia
Instituciones
hombres



TARJETA BANCOMER • ITESM



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

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

BENEFICIOS PARA USTED:

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

¿COMO OBTENERLA?

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

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



*Exclusivo Tarjetahabientes Oro Internacionales



Paula Creative