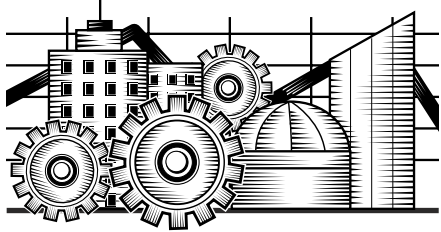


MARCAPASOS



Grupo Modelo celebró ayer por todo lo alto la triple premiación en Idaho, pues tres de sus cervezas lograron hacerse de medallas por parte de los jueces en el festival cervicero de la **North American Brewers Association**.

La organización, que agrupa a los principales productores de cerveza de México, Canadá y EU, otorgó medalla de oro a **Corona Light** en categoría de Light Ales y también dio oro a la **Negra Modelo**, en la categoría Brown Ales. En el festival celebrado en Idaho Falls, la **Corona Extra** obtuvo medalla de plata en la categoría de Lagers.

El comienzo de las operaciones de la línea bajo costo, **Air Madrid**, trajo un vago recuerdo del vuelo del **Discovery** por aquello de los incidentes.

El primer vuelo que salió desde Toluca a Madrid, se retrasó más de 20 horas por un bloqueo en el sistema de tuberías.

José Luis Carrillo, presidente de la empresa, pecó de sincero en un coctel de presentación de la aerolínea al contar la anécdota de que 15 pasajeros del vuelo **Madrid-Lima** fueron desalojados de la nave usando gas pimienta, pues se requería efectuar trabajos de mantenimiento. Ofreció que no se usarán esos métodos con los pasajeros en México.

Y el chiste no cayó precisamente bien.

Además del pleito público vinculado con **Canal 40**, ya empiezan también a usarse tácticas que indican que hay, además, una guerra subterránea con relación a **CNI** y a los múltiples conflictos que enfrenta.

Para muestra de ello está el correo electrónico que llegó a varias redacciones de medios informativos con una recopilación de las declaraciones de **Javier Quijano**, representante legal de canal 40. En el documento se resumen las "contradicciones" en las que ha incurrido el abogado en sus declaraciones a los medios.

"El tiempo ha permitido conocer el verdadero fondo, las razones, los compromisos y en general la realidad sobre el préstamo y el interés de **General Electric** (GE) por participar en el mercado mexicano de la televisión" dice el correo.

La versión es firmada por "ultimoreporte@hotmail.com".

¿Quién será el verdadero autor? Ahí se lo dejamos.

COORDENADAS

La moda del cambio



ENRIQUE QUINTANA

El cambio está de moda. Es políticamente correcto decir que uno está con el cambio. Los políticos se disputan el cambio. Unos presumen ser el Gobierno del cambio. Otros dicen que en realidad ellos son los que van a hacer el verdadero cambio.

Pareciera tan evidente que hay que cambiar que a veces se nos olvida hacer las preguntas importantes. **¿Cambiar qué? ¿Cambiar para qué? ¿Por qué cambiar?**

Esas interrogantes deben resolverse, trátese de la estrategia del país o del plan de la empresa en la que usted se encuentra. Y, ni se le vaya a ocurrir decir que usted está en contra del cambio aquí o allá, porque va a quedar como alguien fuera de su tiempo o incluso como un conservador que pone en riesgo su empleo.

Pero, fíjese que **cuando todo el mundo está de acuerdo en algo es el momento de detenerse y reflexionar** acerca de si en realidad las cosas son como las ve la mayoría.

Es algo parecido a lo que ocurre en los mercados bursátiles: cuando todos compran es que hay una crisis cercana y más vale vender.

Así, cuando todos hablan del cambio es conveniente detenerse y preguntarnos **si no es el momento de ponernos conservadores**. Empecemos por el mundo microeconómico, por lo que sucede adentro de las paredes de su organización.

¿Cuántas son las empresas que piensan que tienen que cambiar? ¿Cuántos los grupos y los políticos que no dejan de repetir ese sustantivo? Cambio, cambio, cambio.

¿Ha reflexionado respecto a **todo aquello que es valioso en lo que hace** y cómo lo hace, y que por tanto debe trabajar para conservar?

A la hora de instrumentar "el cambio", cuando hay una fiebre por modificar las cosas, corremos el riesgo de tirar por la borda valores y atributos de nuestras empresas o de nuestros productos, que son los que han hecho la diferencia y los que les dan valor.

Una cosa es ser más eficientes para poder responder a la competencia y otra diferente es desconocer aquello que ha hecho que los consumidores elijan nuestro producto o servicio.

Tal vez asista usted a seminarios y conferencias en los que le hablan del cambio en todo momento y regrese a su empresa a catequizar a sus empleados y colegas acerca de él, sin darse cuenta de que no todo debe ser cambio. **Las cosas por conservar pueden ser aún más importantes que las cosas por cambiar.**

Y, a veces, hay que resistirse a que lo que debe permanecer cambie.

Pero, pasemos ahora al ámbito macro, tanto en la economía como en la política.

Los bancos centrales, por ejemplo, saben que hay grandes virtudes en la estabilidad. Cuando las empresas ven el futuro con confianza y certidumbre, ese sólo hecho tiene

un efecto productivo que a veces resulta difícil de medir.

No se trata solamente de la estabilidad de los precios o de las tasas de interés, sino de las reglas del juego.

Obviamente hay muchas cosas que existen y que deben revisarse. Pero no todo lo existente amerita morir. Hay muchos aspectos de nuestra vida económica que deben mantenerse.

En la política también hay que ver las cosas más despacio. Resulta conveniente que exista un sistema que funcione, sin duda. Cambiar por cambiar, meramente porque hay que hacer las cosas diferentes al pasado, puede llevar a crear galimatías en la organización del poder público.

Por ejemplo, me parece que sería mejor un Presidente que controlara a su equipo, aunque no fuera rey ni dictador, que otro que en un afán democrático deja que sus subalternos se den públicamente hasta con la cubeta.

Las cosas que funcionan en la vida son las que guardan **equilibrio**. Los cambios desafiorados tienden a ser como las burbujas bursátiles, se inflan primero y luego revientan.

¿Cuántos recursos se le apostaron al cambio durante la fiebre de las punto com hace un lustro? ¿Cuántos cadáveres (en sentido financiero) quedaron luego de que el cambio demostró que era una burbuja?

No se trata de hacer una apología de la rigidez y el conservadurismo porque también

hay muchas organizaciones que, como inadaptados dinosaurios, fueron incapaces de modificarse para enfrentar un nuevo entorno y hoy ya no existen o van a dejar de hacerlo en algún tiempo.

La naturaleza es sabia y hay mucho que aprender de ella. Las especies no cambian por se en el mundo biológico. **Modifican algunos de sus atributos y conservan otros** en función de qué tanto les sirven para sobrevivir y prosperar en el entorno.

Hay una selectividad de las modificaciones y frecuentemente la propia naturaleza hace experimentos para identificar qué es lo que funciona y qué no.

Las empresas y países deben proceder de esa manera. ¿Quiere un cambio? Cuidado con el cambio que elija. Allí está el ejemplo de **los rusos**. Llevan 15 años cambiando y no acaban de encontrar su camino.

Vea usted a **los chinos**. No cambiaron todo, modificaron lo que les convenía y se han convertido en una nación mucho más exitosa que sus vecinos rusos.

Insisto en que no se trata de hacer una apología del "no cambio", sino en separar lo racional que "el cambio" tiene de la moda que nos impone cambiar, simplemente porque hay que hacerlo.

E-mails: quintana@infosel.net.mx y enrique.quintana@reforma.com



COLABORADOR INVITADO

El gasto de la guerra



JEFFREY SACHS

Una vez más, Estados Unidos está aprendiendo los límites de su poderío militar. En Iraq, tiene un inigualable control del aire, pero no puede mantener controlada la superficie. Su mera presencia incita a la violencia.

Mientras el Presidente George W. Bush cree haber protegido a los estadounidenses al "llevar la guerra a donde está el enemigo", más de 1,700 estadounidenses han muerto en la guerra de Iraq, que también ha provocado ataques terroristas sobre los aliados de EU. Los horrosos atentados con bombas en Londres probablemente fueron inspirados por el coprotagonismo de Gran Bretaña en la guerra.

El error de la administración Bush es, por supuesto, hacer caso omiso del ámbito político en sus cálculos bélicos, o seguir ciegamente la idea de que la guerra no es más que política por otros medios. De hecho, la mayoría de las guerras son consecuencia de un fracaso de la política, un fracaso de la imaginación política. Dado su sentido extremo de la propia rectitud moral y su falta de conciencia histórica y cultural, Bush y sus asesores creyeron que invadir Iraq sería fácil, que el ejército de Saddam Hussein se desmoronaría y que EU sería bienvenido como un liberador. No comprendieron que Iraq ha sido desde hace mucho un país ocupado y manipulado desde el exterior.

Como resultado, es comprensible que los iraquíes vean la ocupación encabezada por los estadounidenses como apenas otro episodio de explotación externa. Es una idea ampliamente aceptada que el petróleo, no el terrorismo, fue la motivación original de la guerra, una guerra planeada por los altos asesores de Bush durante la década de los 90 y que su acceso al poder en 2001 hizo posible. Durante los años 90, el vicepresidente estadounidense Dick Cheney y otros dejaron en claro que el gobierno de Saddam amenazaba la seguridad petrolera de EU, al obligarlo a depender excesivamente de Arabia Saudita. Las vastas reservas de Iraq, proseguía la argumentación, no se desarrollarían de manera segura sino hasta que se derrocará a Saddam. Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 a EU fueron la luz verde para atacar Iraq, no la motivación subyacente.

Los iraquíes perciben todo esto. El rechazo de Bush a fijar un plazo para la retirada de las tropas no se toma como una señal de resolución, sino como una declaración de la intención de EU de permanecer en Iraq, imponer un régimen títere, controlar el petróleo del país y establecer bases militares permanentes.

No funcionará. Hay sencillamente demasiadas fuerzas políticas reales en tierras iraquíes como para que EU pueda manejarlas todas, y estas fuerzas están exigiendo cada vez más un cronograma de retirada de los estadounidenses, como lo están haciendo innumerables iraquíes en protestas públicas y en el culto religioso en las mezquitas. Cada vez que EU reitera su negativa a fijar un plazo para la retirada, simplemente exacerba la oposición política, para no mencionar a la insurgencia. Hay demasiados iraquíes listos a luchar y morir para oponerse a la presencia estadounidense. Sólo la política, no las armas, pueden calmar el escenario.

Vietnam es el verdadero precedente aquí. La cantidad de muertos y víctimas vietnamitas superó a las estadounidenses quizás en una proporción de 10 a uno, pero incluso así a EU le fue imposible sojuzgar al adversario nacionalista que enfrentaba. EU pudo bombardear las ciudades de Vietnam y reducir

las a escombros, como en el caso de las ciudades iraquíes, pero esto no resuelve nada, se cobra vastas cantidades de vidas inocentes y confirma la visión de los estadounidenses como ocupantes.

Todo esto tiene también un ángulo económico. La doctrina de la política exterior estadounidense señala que la seguridad nacional de EU descansa sobre tres pilares: defensa, diplomacia y desarrollo. La ayuda económica a las naciones pobres es crucial, ya que la pobreza es el caldo de cultivo de la violencia, el conflicto e incluso el terrorismo. Aún así, la diplomacia y el desarrollo ocupan un distante segundo y tercer lugar detrás de los enfoques de la defensa (o, más exactamente, las fuerzas armadas) sobre el gasto en política exterior de EU.

Estados Unidos dedicará aproximadamente \$500 mil millones, o un 5 por ciento del PGB, al gasto militar este año, la mitad del total mundial. En otras palabras, EU gasta tanto en armas como todo el resto del mundo en su conjunto.

En contraste, destina apenas \$18 mil millones, cerca del 0.16 por ciento del PGB, a ayuda para el desarrollo. En comparación, el gasto militar de Europa es cerca del 2 por ciento del PGB, mientras que la ayuda para el desarrollo es aproximadamente un 0.4 por ciento del PGB y se encuentra en un proceso de aumento que llegará al 0.7 por ciento del PGB para el año 2015.

Si EU siguiera el camino de la política en lugar del de la guerra, comprendería que más gasto para el desarrollo y un enfoque comercial frente a Asia, África y el Medio Oriente, en lugar del actual enfoque militarista, serían de más utilidad para los intereses estadounidenses. Bombardear Libia no hizo que Muammar Qaddafi "regresara del frío". La diplomacia pacífica hizo el trabajo, mostrando a Qaddafi que reabrir las relaciones diplomáticas con Occidente y abandonar las ambiciones nucleares libias serían ventajosos para su propio futuro y el de su país.

El mismo enfoque habría sido mucho menos costoso y más prometedor al tratar con Saddam Hussein. Vastas sumas, y millones de vidas, se habrían podido ahorrar si ese enfoque se hubiese intentado con Ho Chi Minh en los años 50.

Nadie pone en duda que las operaciones de inteligencia y las acciones de la policía son necesarias para luchar contra los terroristas. Pero la guerra de Iraq y los enormes gastos militares son un asunto muy distinto. Las fuerzas armadas estadounidenses pueden proteger a los Estados Unidos de ataques militares convencionales y mantener abiertas las rutas marítimas, asegurando el flujo del petróleo y otras mercancías vitales. Pero no pueden proteger a EU de la política. Para eso, los estadounidenses necesitan ser más inteligentes, invirtiendo en un desarrollo pacífico más que en bases militares en países que por largo tiempo han sido explotados.

Estados Unidos debe dejar Iraq cuanto antes. Tras ello, puede y debe usar su peso político y económico para ayudar a manejar una situación difícil y compleja que contribuyó a crear de manera significativa, aunque no exclusiva. El peso de la influencia de Estados Unidos en Iraq será limitado, pero retirarse ahora en realidad lo haría más eficaz de lo que es en la actualidad, y a un costo mucho menor en términos de dinero y vidas estadounidenses, aliadas e iraquíes.

Jeffrey Sachs es Profesor de economía y Director del Earth Institute en la Universidad de Columbia. Copyright: Project Syndicate, 2005. www.project-syndicate.org Traducido del inglés por David Meléndez Tormen

COLABORADOR INVITADO

Mitos y realidades de los MBAs

VÍCTOR MANUEL GARCÍA DE LA VEGA

¿Cuánta gente sabe qué es un MBA? ¿Por qué hoy en día están tan de moda los MBAs? ¿Por qué tantas compañías en el mundo entero buscan contratar ejecutivos con MBA?

MBA son las siglas en inglés de "Master of Business Administration" ¿Verdaderamente es posible convertirse en un maestro de los negocios acudiendo a las aulas de alguna universidad? Hay quienes creen que los negocios sólo se aprenden en la práctica.

Nuestros vecinos del norte son los amos y señores de los negocios. Ellos crearon la mercadotecnia moderna, las ventas por catálogo, la producción en serie, las finanzas corporativas, y por supuesto, no olvidar la comida rápida. Por tanto, no debería sorprendernos que los norteamericanos hayan inventado las maestrías en negocios, o MBAs, hace más de 100 años. Hoy en día el título de MBA es buscado por miles de jóvenes y no tan jóvenes de todo el mundo.

Hay dos factores esenciales para poder determinar el verdadero valor agregado que tal título dará a sus poseedores: la calidad de los estudiantes y la calidad de los profesores.

Los mejores programas de MBA del mundo son ofrecidos por Escuelas de Negocios americanas y europeas. Clave en estos programas es el rigor académico.

Tomemos un programa de MBA americano de alto prestigio. Cada año, alrededor de 50 mil personas contactan a la oficina de admisiones de la Escuela de Negocios en cuestión, y solicitan información general sobre el programa.

El candidato recibe un paquete de información que incluye publicidad del MBA, así como un documento al que llamaré la "solicitud". Esta solicitud es la columna vertebral del proceso de selección, ya que el interesado debe sentarse a pensar largo y profundo sobre sus logros académicos y profesionales (se espera que el candidato tenga una licenciatura concluida y al menos 3 ó 4 años de

experiencia profesional de tiempo completo). Llenar la solicitud es un proceso equivalente a redactar una autobiografía.

Además, el solicitante debe anexar los resultados de dos exámenes estandarizados de reconocimiento internacional, el GMAT ("Graduate Management Admission Test") y el TOEFL ("Test Of English as a Foreign Language").

El GMAT busca medir la capacidad de análisis numérico y verbal del candidato. Este examen se aplica exclusivamente en inglés. Hace 10 años, los candidatos aceptados a los mejores programas de MBA de Estados Unidos, reportaron puntajes en el GMAT que iban de 620 a 640 puntos (el puntaje máximo es de 800). Hoy en día, tal puntaje es de 680 a 700 puntos. El TOEFL es un examen que mide el dominio del idioma inglés.

El candidato también debe proporcionar una o dos cartas de recomendación de profesores de la universidad, y una carta de alguien quien pueda hablar de su desempeño profesional. Finalmente, el candidato debe llevar a cabo una entrevista con la Escuela de Negocios.

Después de esta serie de requisitos, no es de extrañar que sólo alrededor de 4,000 a 6,000 individuos completan y envían su solicitud, de los cuales son aceptados alrededor de 500 a 700 solicitantes.

Los admitidos van desde filósofos hasta matemáticos, en edades que oscilan de los 20 a los 40 años, y englobando una diversidad de nacionalidades.

La principal responsabilidad de los profesores de los programas de MBA no es la enseñanza, sino la investigación. Hay Escuelas de Negocios que tienen entre su profesorado 4 ó 5 académicos laureados con el premio Nóbel, generalmente en ciencias económicas.

¿Cómo escoger un programa MBA que merezca la fuerte inversión de tiempo y dinero?

Un programa de dos años en Estados Unidos o Europa cuesta cerca de US\$100,000. Deberá evaluarse si se cuenta con los recursos económicos suficientes. Si hay familia de por medio, los costos se incrementarán. Habrá que pensar si se quiere renunciar al trabajo. Es im-

portante determinar si la orientación del programa (cuantitativa o cualitativa) será adecuada a los objetivos profesionales del candidato. El solicitante deberá revisar los "rankings" o ranqueos de los programas de MBA, mismos que son publicados anualmente, etc.

Mi recomendación es que se envíen solicitudes al menos a 7 u 8 programas de MBA, para maximizar las posibilidades de admisión.

Dependiendo de la fortaleza de la economía mundial, así como del prestigio del programa, los estudiantes recibirán de una a cuatro ofertas de trabajo, con salarios superiores al ingreso que percibían pre-MBA. Una proporción cada vez mayor de directores generales y presidentes de empresas transnacionales tienen el grado de MBA entre sus credenciales.

Una realidad de las economías en desarrollo, como México, es que el mercado de trabajo para egresados de programas de MBA en el extranjero, es significativamente más reducido que en una economía de primer mundo.

¿Es posible aprender negocios dentro de una aula? Por supuesto que sí, y además es una manera más rápida y eficiente de aprender lo que de otra manera nos tomaría muchos años más, y a costa de nuestra salud y bolsillo.

Finalmente, ¿vale la pena la inversión de tiempo y dinero que implica un programa de MBA en el extranjero? Definitivamente sí, siempre y cuando el candidato tenga la suerte de entrar a un programa con prestigio internacional. De lo contrario, mi recomendación sería buscar un programa de MBA en México, con buena reputación, de tiempo completo o parcial, que además de estar más enfocado a la realidad económica y social de nuestro País, implicará una carga financiera considerablemente menor.

Victor Manuel García de la Vega tiene el título de MBA de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago. En México, entrevista candidatos interesados en dicho programa. Es subdirector de banca corporativa y de inversión en Société Générale México. Su correo electrónico es: victor.garcia@sgcb.com