INCAE
BUSINESS SCHOOL
ALUMNI
MAGAZINE
2018

INCAE
BUSINESS SCHOOL

ALUMNI MAGAZINE 2018

EN ESTA EDICIÓN

REUNIÓN ANUAL
INCAE llamó a sus graduados a volver al Alma Mater
P. 14

BECAS PAÍS
Graduados apoyando el desarrollo de futuros Incaistas
P. 17

MAE I
EL INICIO DE LA MAESTRÍA ÍCONO
En 1970 el MAE I dejó el centro de Managua y se mudó al Campus Francisco de Sola en Montefresco
P. 24

MAE XX
El Nacimiento de la Fiesta del Panamericano
P. 30

"La necesidad de ofrecer una enseñanza de calidad equivalente a las de las principales escuelas de negocios de Norteamérica era condición sine qua non para justificar la creación del Instituto".
Dr. Ernesto Cruz, Rector de INCAE (1968-1980)
P. 54

ÍNDICE

INCAE ALUMNI MAGAZINE
6TH EDITION
MARZO 2018

RECTOR
Enrique Bolaños

DECANO DE PROGRAMAS DE MAESTRÍA
Alberto Trejos

DECANA DE EDUCACIÓN EJECUTIVA
Camelia Ilie-Cardoza

DIRECTORA DE ADVANCEMENT & ALUMNI AFFAIRS LATAM
Wendy Rodríguez

DIRECTORA DE ADVANCEMENT NORTEAMÉRICA
Michelle Johnson

EDITORES
Esteban Zolezzi
Magda Montiel De Franco
Jose Pablo Valverde
Wendy Rodríguez

REDACCIÓN
Esteban Zolezzi
Magda Montiel De Franco
Margaret Grigsby
Camelia Ilie-Cardoza
Francisco Pérez
Susan Fernández

DISEÑO GRÁFICO
Mónica Sánchez H.

FOTOGRAFÍA
Archivo de INCAE

APOYO ADICIONAL
Alejandra Abarca
Trinidad Álvarez

INCAE Alumni Magazine es una publicación de INCAE Business School

www.incae.edu

PALABRAS DEL RECTOR 03

MAESTRÍAS RENOVADAS 04
- MBA Liderazgo Latinoamericano: Un nuevo modelo de maestría residencial 05
- Educación Ejecutiva lanzó un nuevo portafolio de Executive Degree Programs 08

NUEVAS TRADICIONES INCAISTAS 12
- Una estrategia que comienza a resonar 12
- Reunión Anual Incaista: INCAE llamó a sus graduados a volver 14
- INCAE Networking Night: 600 Incaistas se conectaron de forma simultánea 15
- Día del Incaista: Una oportunidad para soñar con una mejor región 16
- Becas País: Graduados apoyando el desarrollo de futuros Incaistas 17

INCAÍSTAS QUE MARCARON HITOS 19
- Graduado Distinguido 2017: Gastón Monge 20
- Ganador del Entrepreneurship Award 2017: Luis López, Processim Labs 22
- MAE I: El inicio de la maestría ícono de INCAE 24
- MAE VIII: Las generaciones comienzan a contribuir en conjunto 26
- MAEX I: La Primera Maestría Ejecutiva 28
- MAE XX: El nacimiento de la Fiesta del Panamericano 30
- El Primer Global Executive MBA 32
- MBA 2012: El nacimiento del juramento ético 34
- Los Carranza: Generaciones de Incaistas en una gran familia 36
- Estudiantes dejando en alto el nombre de INCAE en el mundo 38

HITOS DE LA FACULTAD 40
- INCAE y CNN impulsan estudios sobre la realidad latinoamericana 41
- 3 consejos para emprender con éxito 49
- 10 claves para mujeres líderes 50
- Rectores de INCAE son reconocidos 52
- Dr. Ernesto Cruz: El primer pilar de INCAE 54
- Facultad generando publicaciones de impacto 56

IN MEMORIAM 58
- Profesor David Montesinos 58

PALABRAS DEL RECTOR

Enrique Bolaños
Rector de INCAE

"MARCANDO HITOS JUNTOS"

Como Incaistas recordamos nuestro primer día de clases en INCAE, el temor combinado con emoción y ganas de aprender que nos llenaba los corazones. Entramos a nuestra aula, conocimos a nuestros compañeros, escuchamos a nuestros profesores y rápidamente nuestra vida cambió para siempre.

Las primeras clases, las actividades de bienvenida, las fiestas, las tradiciones, las simulaciones, la llegada de la curva, los primeros casos y los trabajos en grupo fueron algunos de los hechos que dejaron huella en todos los que hemos pasado por INCAE, cada uno con un valor inconmensurable para nuestro desarrollo.

Así como INCAE marcó hitos en nuestras propias vidas, nuestra institución ha sido marcada por hitos durante sus 54 años de historia que la han convertido en lo que es ahora. Fueron momentos, personas, y generaciones completas los que han marcado el espíritu de INCAE para siempre.

INCAE ha contado con grandes Rectores que permitieron que la institución sobrellevara momentos difíciles ocasionados por los conflictos de nuestra región, que trabajaron por poner el alto el nombre de la institución y que se han encargado de ir constantemente modernizándola para adaptarse a los retos de un mundo cambiante.

Asimismo, contamos con graduados y generaciones completas que apoyaron directamente al desarrollo de la institución, crearon clubes y dieron inicio a actividades que ahora son tradiciones de INCAE y que nos llenan de orgullo a todos los Incaistas. Y tenemos futuros Incaistas que desde ya nos están dejando bien representados en eventos alrededor del mundo.

Nuestra Facultad y Centros de Impacto trabajan por abordar los temas más apremiantes de la región a través de investigaciones, estudios y alianzas con instituciones de prestigio en Latinoamérica. Nuestros centros en 2017 presentaron importantes estudios de progreso social, competitividad, y desarrollo de la mujer en una alianza con CNN en Español que nos puso una vez más en una posición influyente en la región. El hecho que nuestros estudios sean la base de paneles de alto nivel y tengan incidencia en la discusión entre entidades de los sectores públicos y privados es de enorme avance en el tema de crear impacto en la región.

Asimismo, nuestra institución continúa marcando hitos con nuevos programas de maestrías.

Lanzamos nuevos programas de maestría ejecutiva que permitirán a los actuales líderes de la región perfeccionarse en temas específicos como Finanzas, Operaciones, Data Mining, además de otras opciones. Para hacer una maestría ejecutiva de calidad global en conjunto con ESADE y Georgetown, adicional a nuestro ya reconocido EMBA. También hemos decidido no separar los MBAs por campus, uniéndose bajo el nombre de MBA Liderazgo Latinoamericano que se realizará 6 meses en cada campus y que permite elegir una de cinco especializaciones: Finanzas y Banca, Innovación y Tecnología, Sostenibilidad, Emprendimiento, o Mercadeo.

Todo esto bajo el marco de la búsqueda constante de la excelencia, obteniendo acreditaciones como el de la Asociación de MBA (AMBA), que representa el más alto nivel de logros en la educación de negocios de postgrado, y el ranking del Financial Times como la escuela número 11 de las Américas y la escuela no-estadounidense mejor calificada de todo el continente.

En esta edición de la Revista Alumni queremos resaltar todos estos logros que se han convertido o se convertirán en parte importante de la esencia Incaista y a sus protagonistas, porque sin ellos no seríamos la institución que hoy somos.

Ver mensaje del Rector sobre el nuevo ranking:

MAESTRÍAS **RENOVADAS**

PORTAFOLIO - PROGRAMAS DE GRADO

Latinoamérica está cambiando como nunca antes, la región debe reconocer las necesidades para enfrentar los profundos cambios tecnológicos que están transformando la forma de hacer negocios en todas las industrias. Para enfrentarlo la región se está abriendo cada vez más: las empresas latinoamericanas están reforzando los lazos entre los países vecinos, generando alianzas de integración, y desarrollando tratados con naciones alrededor del mundo. Sin embargo, es necesario tener líderes capaces para poder enfrentar este mundo más inclusivo y más tecnológico.

Es por esto que este 2017 estuvo marcado por nuevos hitos en el desarrollo de maestrías ejecutivas y residenciales que busca formar líderes regionales con una visión global.

INCAE ha renovado su icónico MBA que ahora integra los campus de Nicaragua y Costa Rica, mientras que se han creado nuevas maestrías ejecutivas especializadas para seguir el éxito que han tenido tanto el EMBA como la Maestría Ejecutiva Global.

Aquí te contamos sobre estas novedades.

MBA LIDERAZGO LATINOAMERICANO: **UN NUEVO MODELO DE MAESTRÍA RESIDENCIAL DE INCAE**

Por Alberto Trejos,
Decano de
Programas de Maestría

Con el objetivo de continuar formando líderes exitosos INCAE renueva su programa de MBA, para el 2018 iniciará el enfoque de Liderazgo Latinoamericano.

"La idea con este cambio es que nuestros alumnos y futuros graduados sean capaces de aplicar las mejores técnicas de negocios, con una visión integral de América Latina y con la habilidad de provocar un cambio positivo en las organizaciones y comunidades donde se desempeñen, procurando la integración entre dos mundos: los países desarrollados y las naciones emergentes", **palabras de Enrique Bolaños, Rector de INCAE.**

Entre los principales ajustes que se darán en esta **Maestrías en Administración de Negocios de INCAE con esta nueva modalidad es que tendrá una duración de 12 meses,** cursados mitad del tiempo en el Campus Walter Kissling Gam en Costa Rica y la otra parte en el Campus Francisco de Sola en Nicaragua, dará inició en febrero y agosto; y será únicamente en español.

NUEVO MODELO

12 meses de cursos
(6 meses en CFDS + 6 meses en CWKG)
+ 2 meses de consultoría

El MBA Liderazgo Latinoamericano brindará a los estudiantes la oportunidad de potenciar su conocimiento en áreas de particular interés según sus objetivos profesionales, mediante la selección de cursos electivos, en los cuales se podrán especializar ya sea en:

- **Sostenibilidad**
- **Mercadeo**
- **Operaciones & Tecnología**
- **Finanzas & Economía**
- **Emprendimiento**

Todo lo anterior bajo un aprendizaje experiencial sobresaliente aplicando

el método de estudio de casos donde los estudiantes aprenden a manejar situaciones de la vida real y a resolver problemas complejos, en ambientes controlados bajo la guía de una facultad muy selecta con Profesores con PhD de las mejores universidades del mundo.

Además de los 12 meses los alumnos deben desarrollar un Proyecto de Consultoría (Management Consulting Proyect, MCP) durante dos meses adicionales para abordar un problema de estrategia que la dirección de una empresa necesita resolver. Asumen el papel de consultores y se dedican, tiempo completo, a la realización del proyecto.

Esta modalidad permitirá a los estudiantes de INCAE asistir por un semestre adicional durante su MBA, a una de las escuelas asociadas en Argentina, Chile, México entre otros.

Por otra parte, se mantiene el MBA en inglés, Global Perspective, el cual abre las puertas al mundo a través de un ambiente multicultural en el campus, intercambios internacionales y la oportunidad de realizar una doble titulación en universidades alrededor del mundo. Esto garantiza que los estudiantes adquieran un profundo aprendizaje del mercado latinoamericano con una visión que va más allá de sus fronteras.

 # 1 Escuela de Negocios en Latinoamérica

#89 Escuela de Negocios en el Mundo

#62 Escuela de Negocios en Executive MBA

#25 Executive Education en el Mundo

MBA Liderazgo Latinoamericano

Campus	Francisco de Sola y Walter Kissling Gam
Países	Nicaragua y Costa Rica
Inicio	Marzo y septiembre
Duración	12 meses
MCP	2 meses
Idioma	Español

INCAE BUSINESS SCHOOL | Executive Education

Executive Degree Programs
INCAE Business School

Nuestras maestrías ejecutivas, en colaboración con prestigiosas universidades, ofrecen educación de vanguardia en un formato flexible de módulos internacionales, que permiten a los participantes implementar los conocimientos adquiridos de forma inmediata.

Incluyen viajes a universidades y ecosistemas empresariales de varios continentes, experiencias que darán a los participantes un panorama globalizado y actual de cómo se realizan los negocios en los epicentros comerciales del mundo.

- Global MBA
- Executive MBA
- Executive Master in Business Analytics
- Executive Master in Operations and Technology
- Executive Master in Finance

UN AULA COMPUESTA POR EJECUTIVOS DE ALGUNAS DE LAS EMPRESAS MÁS RECONOCIDAS:

- BAC Credomatic
- Bayer
- Carguill
- CEMEX
- Coca Cola FEMSA
- Copa
- Deloitte
- Ernst&Young
- Glaxo Smith Kline
- Grupo Centenario
- Grupo Montecristo
- Grupo Roble
- Hewlett Packard
- Intel
- Millicom
- Pfizer
- Procter & Gamble
- SABMiller
- Walmart
- PricewaterhouseCoopers

+30 NACIONALIDADES DE NUESTROS PARTICIPANTES

COLABORACIONES

Georgetown University McDonough School of Business | ESADE Business School | Babson Executive Education | CKGSB | ESCP Europe | McCombs School of Business | University of Virginia Darden School of Business

SEDES

- Costa Rica
- EE.UU
- Nicaragua
- España
- China
- Francia
- India
- Catar
- Panamá

#1 Executive MBA de América Latina

#25 en el mundo en Educación Ejecutiva

#5 diversidad de Facultad

#10 Participantes Internacionales

Financial Times 2017

Educación Ejecutiva de INCAE lanzó un **nuevo portafolio de Executive Degree Programs en alianza con prestigiosas escuelas de EE.UU. y Europa en el 2017**

Por Dra. Camelia Ilie-Cardoza
Decana de
Educación Ejecutiva

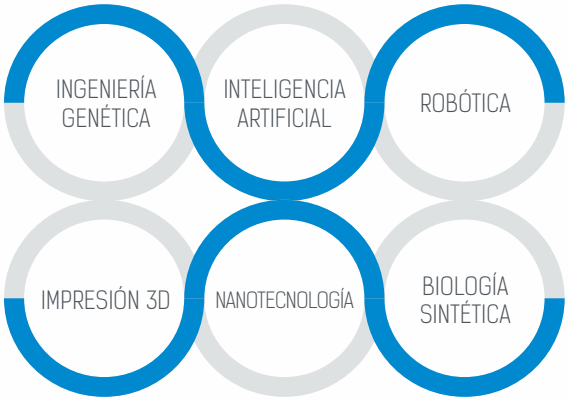
Vivimos en una época de avances científicos sin precedentes y grandes transformaciones económicas, políticas y sociales.

La emergencia de las tecnologías exponenciales, sustentada en las crecientes capacidades de computación, marcan el inicio de la sociedad de la abundancia y traen consigo las promesas de soluciones a los grandes desafíos de la humanidad en campos como la salud, la educación y el medio ambiente. La ingeniería genética, la inteligencia artificial, la robótica, la impresión en tres dimensiones, la nanotecnología y la biología sintética, entre otras tecnologías, están transformando rápida y radicalmente todas las industrias e introduciendo disrupciones en los modelos de negocios. Por otro lado, la cantidad de datos procesados cada año crece exponencialmente. El 90% de la data en el mundo ha sido creada en los últimos 5 años y, en menos de una década, se habrá producido tanta información como para llenar 200.000 millones de iPads de 32 GB.

Estos profundos avances tecnológicos pueden llevar a una pérdida de hasta 7 millones de empleos en los próximos 5 años. Según el reporte The Future of Jobs, publicado por el World Economic Forum, la mayoría de los puestos que desaparecerán corresponden a empleos administrativos y de oficina mientras que los nuevos empleos demandarán profesionales con un mayor grado de especialización, nuevos conocimientos, habilidades y competencias. En la misma línea, el Apollo Research Institute menciona que el 75% de los trabajos van a requerir competencias técnicas y el dominio de alguna tecnología en el año 2020. Mientras los robots harán la mayoría de los trabajos automáticos, los humanos deberán desarrollar la capacidad de interpretar la data y adquirir niveles superiores de pensamiento crítico, computacional, ágil y flexible.

... el 75% de los trabajos van a requerir competencias técnicas y el dominio de alguna tecnología en el año 2020.

LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS ESTÁN TRANSFORMANDO LA INDUSTRIA



Para adaptarse a los cambios, los ejecutivos empiezan a formarse de forma acelerada en estas áreas específicas con un mayor potencial de empleo. Una prueba de ello son los datos de la American Association of Colleges and Schools of Business (AACSB) que muestra, en una encuesta realizada a 592 escuelas de negocios de todo el mundo, que los programas de maestrías especializadas han tenido un 142% de incremento en los últimos años, especialmente en las áreas de Finanzas, Economía, Recursos Humanos, Operaciones, Supply Chain.

Atentos a los retos del entorno y en línea con nuestro compromiso de ofrecer la mejor formación ejecutiva para la competitividad de los ejecutivos y empresarios de la región, este año hemos lanzado 3 nuevas maestrías ejecutivas especializadas y hemos firmado una alianza para una maestría global.

NUEVAS MAESTRÍAS

- Executive Master en Operations and Technology
- Executive Master en Finanzas
- Executive Master en Business Analytics y Data Mining

La nueva maestría global es el Global Executive EMBA (GEMBA), en alianza con Georgetown University y ESADE Business School dura 14 meses y tiene 6 módulos de 12 días intensivos impartidos en Washington, Madrid, Barcelona, San José, Panamá, Doha, Bangalore, Beijing, Shanghai y New York.

El programa celebró su 10ª edición este año, en el que INCAE se incorporó como partner, y es considerado por el Financial Times como la 4ª maestría ejecutiva más internacional del mundo. Es además la única maestría ejecutiva en cuya alianza se incorpora una escuela de diplomacia (la School of Foreign Services de Georgetown), para aportar la visión socio-política y los aspectos diplomáticos de la globalización en los procesos de toma de decisiones de los ejecutivos globales. Han iniciado la 10ª edición del programa 29 altos ejecutivos de 21 países, hablando entre todos 22 idiomas. Con un promedio de 900 empleados a su cargo, el grupo es un claro reflejo de la globalización y el networking que ofrecemos actualmente en los programas ejecutivos de INCAE.

Por otro lado, las nuevas maestrías ejecutivas lanzadas son el Executive Master en Operations and Technology, el Executive Master en Finanzas y el Executive Master en Business Analytics y Data Mining. Todos tienen una duración de 10 meses y cuentan con un formato flexible –con clases presenciales durante una semana al mes- adaptado para las necesidades de los ejecutivos que deben compaginar los estudios con las responsabilidades laborales.

Las maestrías ejecutivas también cuentan con partners académicos de prestigio, que les aportan el componente de internacionalización y distintos contenidos complementarios innovadores, como lo son Austin-Texas para Operaciones y Tecnología UCLA para Finanzas y ESCP-EAP Paris para Business Analytics y Data Mining.

Así mismo, hemos incorporado una nueva alianza en el Executive MBA (EMBA) de INCAE con Babson College, la escuela de negocios reconocida por más de 2 décadas como la líder en entrepreneurship e innovación en el mundo.

SOCIOS ACADÉMICOS

BABSON EXECUTIVE EDUCATION · UNIVERSITY of VIRGINIA DARDEN SCHOOL OF BUSINESS · McCOMBS SCHOOL OF BUSINESS · ESCP EUROPE

Las metodologías empleadas en todos los programas ofrecen las últimas innovaciones y avances en el aprendizaje de ejecutivos e incorporan simulaciones de negocios, casos ejecutivos, paneles y conferencias con expertos, action learning projects, assessments de diagnóstico de habilidades y competencias y coaching ejecutivo.

Los programas están liderados e impartidos por docentes de INCAE y otros expertos internacionales reconocidos por su excelencia para enseñar, sus publicaciones internacionales de prestigio y por su innovación en el desarrollo de metodologías de aprendizaje, como lo son los simuladores de negocios desarrollados únicamente para INCAE y adaptados a los contextos de negocios latinoamericanos.

Por último, en línea con la filosofía de life-long learning, que aplicamos en Educación Ejecutiva de INCAE en todos nuestros post-programas, las nuevas maestrías ejecutivas cuentan con planes de actualización gratuitos on-line anuales, ofrecidos por profesores y expertos internacionales e impartidos desde su plataforma de Executive Education Online.

Con este nuevo portafolio de Executive Degree Programs, desde INCAE Executive Education aspiramos a aportar al desarrollo de líderes y ejecutivos emprendedores, innovadores, capaces de aportar valor y desarrollar de forma sostenida sus organizaciones, países y región para competir con el retador mundo del futuro.

Campus Walter Kissling Gam

Mira los campus de INCAE renovados

Calles recién asfaltadas, nuevas aulas, nuevas oficinas, más salas para los grupos de estudio, y mucho más. En 2017 INCAE, con el apoyo de sus graduados, amigos y aliados, trabajó fuertemente por renovar sus campus y aumentar su capacidad para seguir formando cada vez una mayor cantidad de líderes.

Nos encantaría que cada graduado pueda volver a su campus y ver cómo se ha modernizado, pero entendemos que las distancias geográficas lo hacen difícil y no todos pueden volver. Es por esto que queremos compartirles estas imágenes de ambos campus, a través de un código QR, para que desde sus celulares puedan ir a un tour virtual por las aulas, casas, cafetería, gimnasio y el parque que lo rodea. Sin duda los hará sentir la nostalgia de volver al Alma Mater y el orgullo de ver lo que INCAE tiene para ofrecer a los nuevos estudiantes.

Disfruta de un tour por el Campus Walter Kissling Gam en Costa Rica.

Campus Francisco de Sola

Disfruta de un tour por el Campus Francisco de Sola en Nicaragua.

Advancement & Alumni Affairs en INCAE

Una estrategia que comienza a resonar

Por Wendy Rodríguez
Directora de Advancement & Alumni Affairs LatAm

Sin duda cada Incaista recuerda el día de su graduación; la emoción de estar parados en el estrado del foro, frente a sus compañeros, familiares y amigos, sabiendo que, tras meses de dedicación, compromiso e innumerables sacrificios, estarían a un paso de recibir su título de INCAE. Aquella alegría de haber culminado con éxito sus estudios, pero sobre todo la satisfacción de haber pasado el reto, probablemente el más desafiante y aleccionador de toda su vida.

Y es justo en ese momento que pega la nostalgia. Todos buscan tomarse fotos y abrazar a aquellos compañeros que se hicieron amigos y que en algunos casos se convirtieron en familia. Se toman un tiempo para despedirse una última vez de sus profesores y en lo que parece un instante, se distancian en sus carros y atraviesan el portón de INCAE.

De alguna u otra manera, quienes se graduaron hace unos meses y quienes lo hicieron hace años, marcados por la experiencia INCAE, una que recuerdan con mucho cariño. Pero esta experiencia no acaba el día de graduación, sino que va con uno, como un sello, una marca, una estampa, para toda la vida.

Desde que Enrique Bolaños tomó la Rectoría en el 2015 puso como punto uno de agenda fortalecer la relación con la comunidad Incaista, para que deje de ser un tema nostálgico, y se convierta en una verdadera relación ganar ganar que sea parte del graduado para el resto de su vida. Para ello se trabaja el concepto de alma mater desde que son estudiantes, se cuenta con un programa de formación continua, Lifelong Learning, el cual busca dar continuidad a la formación de los Incaistas y así mantenerlos actualizados, vigentes y a la vanguardia en este entorno regional tan cambiante, proyectos de give back, tanto en mentorías, como la posibilidad de apoyar principalmente con fondos de becas a futuros Incaistas, así como nuevas y diversas formas de reconocimiento, que ayudan a levantar el perfil de la red.

> ***"En su misión de contribuir al desarrollo de la región, INCAE requiere de una comunidad activa, conectada entre ellos, como clase, como país, y como una sola Latinoamérica unida, buscando constantemente soluciones a las necesidades locales y regionales. Por ello, debemos crear espacios de aprendizaje, sociales y de networking, para que los Incaistas se reconecten, puedan llevarse conocimiento valioso para su quehacer diario y puedan idear juntos proyectos que impacten la sociedad",*** **mencionó el Rector de INCAE, Enrique Bolaños.**

¿Quisieras reunirte con Incaistas para conversar, aprender de otras experiencias o incluso trabajar nuevas ideas juntos?

La estrategia INCAE incluye múltiples oportunidades de networking. Todos los Incaistas fueron convocados para ir a Nicaragua y Costa Rica a visitar las aulas y encontrarse con sus profesores y amigos en la Reunión Anual Incaista. Además se sostuvo por primera vez un exitoso evento llamado el INCAE Networking Night, el cual en una sola noche, reunió a más de 600 Incaistas en 17 ciudades del continente forma simultánea mostrando que sin importar donde se vive, siempre hay una fuerza que une a nuestros graduados. Esta es una experiencia que se repetirá de forma anual, el 8 de agosto, día del aniversario de institucional. En el 2017 más de 40 actividades se hicieron en 11 países, desde Asunción, hasta Miami, reuniendo a más Incaistas a lo largo del año.

Si quieres actualizar tus conocimientos a través de los reconocidos profesores de INCAE y otros invitados, ahora sólo debes abrir tu correo y revisar las comunicaciones que comparte la oficina de Advancement & Alumni Affairs.

Durante el año se han realizado charlas online y eventos presenciales especialmente diseñados para los graduados en diferentes países con la participación de profesores como Julio Sergio Ramírez, Arnoldo Camacho y Urs Jager. Todo bajo la idea de continuar ayudando a los Incaistas a actualizarse en temas que son de vital importancia para seguir creciendo personal y profesionalmente.

amazonsmile

¿Supiste sobre el Entrepreneurship Award?

El emprendimiento se ha vuelto cada vez más importante en el desarrollo de nuestra región y los Incaistas son parte de este proceso. Es por ello que el Latin American Center for Entrepreneurs, premió al Alumni emprendedor del año. Más de 120 graduados participaron en la primera edición, 5 presentaron sus Sales Pitches en el evento final y uno se llevó el premio de $15,000 para el apoyo de la compañía, más 25 horas de asesoría profesional de EY Costa Rica.

¿Conoces los beneficios que tienes al ser parte de esta red?

Sabemos el valor sentimental que tiene INCAE en tu vida. Por ello, queremos que sigas viendo en INCAE esa opción para tu desarrollo y actualización constante, así como el de colegas y ejecutivos de tu empresa, y por qué no, de nuevas generaciones de tu familia, de manera que siga creciendo la familia INCAE, cercana y pujante.

Las actividades de networking son múltiples. De estas oportunidades de networking salen nuevas relaciones personales, laborales, y de negocios, que se traducen en enormes ganancias para nuestros graduados.

Adicionalmente, por ser Incaista tienes:

- **8% de descuento para familiares en el MBA**
- **Acceso a las revistas HBR y Bloomberg**
- **Descuentos de hasta un 20% en programas ejecutivos**
- **Puede obtener una tarjeta Black de Credomatic que te permite acumulación de millas del programa viajero de Millas PLUS INCAE canjeables por programas ejecutivos, tiendas de tu interés, y ticketes de avión, entre otros.**

¿Y si quieres aportar a que más jóvenes talentosos se conviertan en líderes como tú?

Ya son más de mil los graduados que quieren contribuir a que más jóvenes tengan la oportunidad de vivir esta experiencia transformadora que sólo el MBA de INCAE logra, por ello el equipo ha venido trabajando en hacer cada vez más fácil este proceso de dar. Ahora el proceso es sumamente sencillo a través de la página www.donaaincae.org donde al escoger la opción becas, tu donativo va de forma directa a la Beca País, que beneficiará a un joven de tu país de residencia o de nacionalidad dependiendo tu preferencia. Adicionalmente, ha formalizado a la INCAE Foundation como charity dentro de Amazon, por lo que ha hecho posible que el 0.5% del valor de tu compra llegue como donación a INCAE, sin cargo adicional, sólo debes comprar a través de www.smile.amazon.com y elegir The INCAE Foundation como la organización a apoyar. ¿Lo sabías?

Toda esta estrategia está logrando resonar gracias al apoyo y participación de los Incaistas, cuya respuesta no se hizo esperar. Más de 330 graduados de INCAE han llegado de todas partes de la región a las versiones de la nueva Reunión Anual de Incaistas, las donaciones del alumni van en aumento, y fueron más de 180 estudiantes los que pudieron llegar a las aulas de INCAE en el 2017, gracias a las generosas contribuciones de la red de graduados.

> ***"Estos esfuerzos fortalecen nuestra Red Incaista de más de 16,000 a la fecha, y su relación con el Alma Mater, pero más que esto, contribuyen a establecer una conexión humana que es invaluable. Esta conexión entre graduados de una generación, con diferentes generaciones, con un país, con diferentes países, con un programa, con diferentes programas y con sus profesores que ayudaron a formarlos; e incluso con nuestro Rector quien se toma el tiempo de conocerlos y compartir con ellos, tiene un valor infinito",*** **comentó Wendy Rodríguez, MAE XXXIX'02, CALI XI'17, Directora de Advancement & Alumni Affairs, LATAM.**

Esperamos que si no has participado en los eventos de graduados y apoyado a becar a futuros Incaistas, pronto te unas al creciente número de graduados que cada año siguen dejando una huella en la región apoyando a la institución que dejó una huella en ellos.

Reunión Anual Incaista:
INCAE llamó a sus graduados a volver al Alma Mater

Por Esteban Zolezzi

Como en cualquier familia, uno tiene que dejar el nido y partir a cambiar el mundo, pero de vez en cuando hay que volver a reencontrarse con lo que lo forjó.

Los Incaistas este año fueron llamados a volver a las aulas de INCAE para reencontrarse con el campus que fue su hogar durante preciados meses de aprendizaje, los profesores que los marcaron para siempre, y los compañeros que fueron su principal grupo de apoyo para lanzarse y emprender vuelo.

Se trata de la nueva dinámica que lanzó este año INCAE para celebrar cada año con los Incaistas. Más de 150 Incaistas fueron a su campus de Nicaragua, y más de 200 fueron a su campus de Costa Rica en donde se alojaron nuevamente en sus casas de estudiantes, compartieron junto a los estudiantes actuales y volvieron a sentarse en su aula para nuevamente poner atención a las enseñanzas de algunos de sus queridos profesores.
Pudieron compartir con antiguos profesores de la institución, como Nicolás Marín, José Exprúa y Francisco De Paula Gutiérrez, así como con algunos nuevos miembros de la facultad como Ryan Schill, Guillermo Cardoza entre otros. El Rector Enrique Bolaños, el Decano de Facultad Alberto Trejos y la Decana de Educación Ejecutiva Camelia Ilie, participaron activamente de las actividades logrando compartir con todos los Incaistas presentes.

Entre las actividades, el Rector invitó a los presentes a recorrer nuevamente el campus, visitar los edificios que vieron en su tiempo de estudiantes, y admirar aquello nuevo que se ha ido incorporando a su Alma Mater. Visitaron en Nicaragua el nuevo Centro Recreativo Fundación Gloria de Kriete, las renovadas aulas y Residencias Ejecutivas. En Costa Rica pudieron conocer el nuevo Edificio de Residencias Ejecutivas, entre otras instalaciones que están ayudando a que INCAE continúe entregando espacios de vanguardia que apoyen el proceso de enseñanza y que la experiencia INCAE sea cada día mejor.

"El hecho que estemos aquí presentes es porque reconocemos que INCAE nos dio los valores personales y profesionales que hoy tenemos para defendernos en la vida", comentó Duilio Baltodano (MAE VIII) y Embajador del Desafío País INCAE en Nicaragua. ***"Hoy INCAE está haciendo algo por nosotros y hoy lo pudimos comprobar con el recibimiento que nos dieron. Yo estoy seguro todos saldremos diciendo que INCAE realmente tiró la casa por la ventana por nosotros".***

A la actividad en Nicaragua asistieron graduados de más de 15 promociones celebrando aniversario, siendo dos las clases que reunieron al mayor número de graduados: el MAE IX, quienes celebraron su 40 aniversario, y el MAE XIV, quienes celebraron 35 años de graduados. En Costa Rica llegó un total de 48 generaciones, entre ellas 11 clases llegaron en grupo para celebrar su aniversario junto a sus compañeros, desde la generación del MAE IV, quienes celebraban sus 45 años de graduación, hasta miembros del MBA y EMBA 2016 que con entusiasmo regresaron al campus a celebrar su primer aniversario.

"Lo que nos une a todos nosotros – y me incluyo – es ese cariño que sentimos por nuestra Alma Mater y por este campus, en el que formamos amistades para toda la vida, y creamos múltiples recuerdos, de los más gratos e inolvidables que guardamos y atesoramos con especial cariño. Es por ello que, sin temor a equivocarme, diría que cada uno de nosotros dentro del grupo de graduados, recordamos el primer día de clase con todos nuestros temores e inseguridades; el día de nuestra graduación, aquel momento para el cual trabajamos arduamente y con el que soñamos tras noches innumerables de desvelo", **comentó en Nicaragua el Rector Enrique Bolaños.**

El evento finalizó en Costa Rica con una presentación al estilo TED Talk de Harry Strachan, Ex Rector de INCAE, quien habló de manera abierta con los participantes sobre las crisis en la historia de INCAE y el legado que ha generado durante los años. En Nicaragua por su parte, el evento concluyó con la presentación del libro "INCAE: Los años formativos", escrito por don Ernesto Cruz, Rector de INCAE (1968-1980), quien inclusive estuvo firmando libros y saludando a los invitados durante la actividad.

Nuevamente el campus en Costa Rica estará abriendo sus puertas para la segunda edición de este evento, a llevarse a cabo: 4 y 5 de octubre en Costa Rica, 2018. ¡Los esperamos!

Para más información, escríbenos a: alumni@incae.edu.

INCAE Networking Night:
600 Incaistas se conectaron de forma simultánea

Por Magda Montiel De Franco y Esteban Zolezzi

17 ciudades de países desde el norte al sur de nuestro continente celebraron el 53 aniversario de nuestra institución conectando de forma simultánea a más de 600 Incaistas de distintas generaciones y nacionalidades. Eso fue el primer INCAE Networking Night, un evento organizado por y para los Incaistas.

La idea del innovador evento era clara: crear un ambiente propicio para fomentar el inicio de nuevas relaciones y solidificar viejas amistades, dentro de una red de más de 16,000, residiendo mayormente a lo largo de la región latinoamericana. Los Graduados de distintos países del continente lograron organizar eventos llenos de alegría, música, buena compañía y diversión, lo que permitió reencontrarse con colegas y amigos de diferentes generaciones que residen en la misma ciudad o inclusive andaban de visita.

#INCAENetworkingNight

+ de 350 interacciones

+ de 5 mil visitas

"INCAE nos ha cambiado la vida y hoy por primera vez veo como juntos podemos cambiar y aportar a que INCAE evolucione. Estar conectados nuevamente nos permite movernos en bloques y con mayor rapidez", explicó Charlie Sarmientos (MAE XLVIII), quien ayudó a liderar el esfuerzo en Ciudad de Guatemala.

La tecnología fue una aliada de la noche que permitió que la interacción entre Incaistas no sólo se limitara a cada ciudad, sino que permitió a los graduados conectarse en línea en tiempo real, usando #INCAENetworkingNight.

Los graduados compartieron fotos y vídeos de las celebraciones, generando más de 350 interacciones en las redes y más de 5 mil vistas en una sola noche.

Durante una noche, se reencontraron Incaistas en New York, Miami, Ciudad de Guatemala, San Salvador, Tegucigalpa, Managua, San José, Ciudad de Panamá, Cuenca, Quito, Guayaquil, Lima, La Paz, Santa Cruz de la Sierra, Tarija, Cochabamba y Asunción. Allí pudieron conectarse y desarrollar ideas para fortalecer esos lazos que INCAE forjó.

"Fue una excelente reunión de distintas generaciones en la que tuvimos la oportunidad de compartir un grato momento y conocernos mejor entre nosotros, todos de acuerdo con el objetivo principal de la Asociación de Graduados de Incae (AGI) Bolivia de construir una red Incaista sólida a nivel nacional", comentó César Terán (MAEX XV), Embajador del Desafío País de Ecuador y líder del esfuerzo en esta ciudad.

El país sudamericano junto a Ecuador tuvieron el reto particular de congregar Incaistas en un territorio amplio, lo que solucionaron haciendo eventos en 4 y 3 ciudades respectivamente, algo que les permitió tener un gran resultado, digno de repetir. ***"Esto fue una excelente iniciativa que esperamos se convierta en tradición. En Guayaquil tuvimos una noche muy especial donde la participación mayoritaria de jóvenes graduados fue una agradable sorpresa",*** comentó César Terán (MAEX XV), Embajador del Desafío País de Ecuador y líder del esfuerzo en esta ciudad.

El deseo de repetir la experiencia es el principal indicador del éxito del evento y fue el comentario más repetido por todo el continente. ***"Verdaderamente estuvo muy bueno y entusiasma mucho que se estén reforzando los nexos entre tantos Incaistas que somos en El Salvador",*** comentó Mario Magaña Duarte posterior al evento. Por su parte, Martha Kenya García quien reside en EE.UU. mencionó: ***"muy bonita iniciativa de INCAE. Realmente fue muy agradable compartir con una variedad de generaciones y potenciar el networking, ¡qué se repita!".***

"El principal activo de INCAE, en adición a la excelencia académica en sus programas de MBA, es la extensa red Incaista con la que cuenta en la región y es justamente esta red la que buscamos constantemente fortalecer a través de iniciativas como ésta. Incluso yo pude participar como graduado del MAE VI en el INCAE Networking Night en San José y presenciar de primera mano el calor humano que existe entre los graduados aún cuando no se conocen, porque al haber vivido la misma experiencia transformadora, existe un vínculo muy fuerte entre nosotros", **comentó Enrique Bolaños, Rector de INCAE, quien espera repetir la actividad el 8 de agosto de 2018 en más ciudades.**

Día del Incaista:
Una oportunidad para soñar con una mejor región

Por Esteban Zolezzi

¿Cuáles serán los hitos que marcarán los Incaistas en el futuro? Queremos mejores países, mayores oportunidades, más democracia, más justicia, más unidad y mucho más progreso, ese es el futuro que INCAE quiere para nuestra región y es una misión que comparten los graduados de la institución. Hacer estos sueños una realidad no es fácil.

Se necesita estar constantemente actualizando nuestros conocimientos, conocer la opinión de expertos en distintas áreas, consolidar contactos con otros líderes, y apoyar el desarrollo de nuevos líderes. Es por esto que INCAE realizó en 2017 reuniones pensadas para ayudar en este importante proceso: El Día del Incaista.

Los eventos realizados en Perú, Ecuador, Panamá, Honduras y El Salvador reunieron Incaistas de diversas generaciones con profesores y expertos en diversos temas. Los participantes en Perú, Honduras y El Salvador pudieron escuchar una charla del Profesor Julio Sergio Ramírez llamada **"Más allá de la Democracia Representativa: La Necesidad de Reinvención Social"**, mientras que en Panamá pudieron escuchar al Profesor Arnoldo Camacho sobre "Panamá como Clúster de Servicios Logísticos: ¿Cómo jerarquizar ante la abundancia de capital?"

Además, los asistentes al evento en El Salvador, realizado en la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), pudieron presenciar un panel sobre la Reinvención Social desde una perspectiva empresarial en la que participaron Ricardo Poma (CEO Grupo Poma), Ricardo Sagrera (Presidente Grupo Hilasal y MAE III - 1971) y Roberto Kriete (Chairman MRO Holding), lo que se convirtió en una gran oportunidad para incorporar el rol de instituciones educativas en el desarrollo de la democracia. ***"Debemos crear instituciones sólidas como ESEN e INCAE, ya que la columna vertebral del ejercicio de la democracia está en función de la educación de los pueblos"***, comentó Ricardo Sagrera, Presidente de Grupo Hilasal, El Salvador y graduado distinguido de INCAE.

En Honduras el panel fue moderado por Enrique Bolaños, Rector de INCAE y contó con participantes de alto nivel: Wilfredo Cerrato, Ministro de Finanzas de Honduras y MAEX XXV - 2008; Camilo Atala, Presidente de la Junta Directiva de Grupo Financiero Ficohsa y Presidente del Comité Nacional de INCAE en Honduras; y Aline Flores, Vicepresidente Ejecutivo del Grupo Flores, MAEX XVI y CALI I y Embajadora del Desafío País. En esta ocasión la integración regional y el llamado al servicio público para liderar el cambio fueron temas que surgieron como importantes para apoyar el desarrollo de la región.

"La voz de nuestros países no es escuchada individualmente. La unión de los países centroamericanos permitiría construir una plataforma de oportunidades y aumentaría increíblemente nuestros niveles de competitividad", comentó Aline Flores. Mientras que Wilfredo Cerrato destacó que ***"hay que atreverse y dejar nuestra zona de confort. Debemos poner nuestras capacidades como Incaistas a la orden del sector público por un mejor país".***

El Día del Incaista en Panamá contó con un panel sobre cómo alinear la ruta de crecimiento con el progreso social y la sostenibilidad, en la que participaron Martín Álvarez (Regional President Latin America & Caribbean de G4S), Ana M. Reyes (Coordinadora del Gabinete Logístico, Ministerio de la Presidencia), y Eddie Tapiero (Especialista en Inteligencia Competitiva de ACP).

En Ecuador, el evento contó con un panel sobre eventos y tendencias en la política y la economía con Alberto Trejos, Decano de INCAE; Fausto Ortíz de la Cadena, ex Ministro de Finanzas de Ecuador; y Richard Martínez Alvarado, Presidente del Comité Empresarial Ecuatoriano. En Perú por su parte el evento contó con una Miniferia de Talentos en la que participaron BBVA Continental, Alicorp, TRAMARSA, Interbank, La Positiva Seguros, entre otras importantes empresas en el país.

Los ingresos recaudados durante cada evento fueron destinados a la Beca País, que servirá para becar a candidatos brillantes que estén admitidos al programa de MBA en 2018, pero que no cuenten con los recursos para financiarlo.

Los eventos fueron realizados con la colaboración de las asociaciones de graduados de cada país junto a Medcom en el caso de Panamá, y junto a Grupo Roble, Sistema FedeCrédito, ILC, Yogurt YES, LOBBY, AutoFácil y PubliMovil en el caso de El Salvador.

Becas País:
Graduados apoyando el desarrollo de futuros Incaistas

Por Magda Montiel De Franco y Esteban Zolezzi

Juan Pablo Fontán y Gracia María Barrientos de Fontán estaban en el Campus Francisco de Sola con una gran sonrisa y un poco de nostalgia, cuando junto a su bebé, los tres vestidos de toga y birrete estaban por dejar las aulas de INCAE con mucho más conocimiento en sus mentes, más amigos de todas partes del mundo, y ganas de ayudar a Latinoamérica en su corazón.

Ellos fueron parte de la generación MBA 2012 que no sólo obtuvieron el apoyo para estudiar en INCAE, sino que promueven la importancia de la educación como motor del progreso social. *"INCAE nos abrió las puertas para soñar nuestro futuro como familia. No debemos descansar hasta que a toda aquella persona que se esfuerce, se le abran esas puertas de par en par"*, comentaron en la entrevista.

Así como ellos, son miles los graduados de INCAE que han pasado por el foro de Nicaragua o el de Costa Rica, con toga y birrete, gracias a la generosidad de otros. Por esto es importante que los graduados sigan ayudando a que estudiantes talentosos, independientemente de su situación financiera, puedan vivir la experiencia INCAE, obtener herramientas, formar una familia internacional y convertirse en los líderes que Latinoamérica necesita.

Y es que la realidad es que casi 86% de un total de 184 estudiantes que ingresaron a los programas de MBA de INCAE en el 2017 recibieron becas parciales y/o ayuda financiera para llevar a cabo sus estudios, totalizando un apoyo de US$2 millones. Sin embargo, más de 70 candidatos admitidos al programa, no pudieron sentarse por falta de recursos.

de estudiantes recibieron becas parciales y/o ayuda financiera.

Es por ello que se creó la Beca País, como un esfuerzo de la comunidad Incaista para contribuir al fondo de becas, y que así puedan existir más recursos disponibles para que un mayor número de compatriotas talentosos puedan cumplir su sueño de estudiar en INCAE, y vivir la transformación que esta escuela otorga. Adicionalmente, y pensando en las futuras generaciones de Incaistas, se creó la oportunidad de que los graduados tengan la posibilidad de apoyar, además, en el mejoramiento de infraestructura de los campus, en los proyectos de investigación, y al fondo anual, que es el fondo de uso libre que da flexibilidad a la institución para asignar a las necesidades más apremiantes.

Tras un esfuerzo en conjunto de más de 100 graduados voluntarios en 11 países, colaboradores y estudiantes, en 2017 se implementó una estrategia comprensiva con más de una docena de actividades y reuniones, logrando la participación de 1,100 graduados en el programa de donaciones, una cifra sin precedentes en los más de 50 años de la escuela y muy por encima de los 750 graduados donantes del año anterior.

"Estos resultados son fruto de un trabajo colectivo entre un importante grupo de voluntarios, graduados, facultad, y estudiantes, todos comprometidos con la misión de INCAE y la importancia de darle la oportunidad a más jóvenes de convertirse en los agentes de cambio que cada día necesita más nuestra región. Me siento sumamente orgullosa de ver a un grupo tan grande de Incaistas, preocupado por las nuevas generaciones de líderes", comentó Wendy Rodríguez, Directora de Advancement & Alumni Affairs, LATAM.

En el 2017, las contribuciones de los Incaistas sumaron más de US$800 mil que de acuerdo a sus indicaciones serán destinados a: 1) Becas (38%), Infraestructura (5%), Centros de impacto (1%) y al Fondo Anual, de uso libre (56%). Estos logros son prueba del impacto que cada graduado puede lograr en la vida de otros.

US$800 mil
RECIBIÓ INCAE DE SUS GRADUADOS EN 2017

56% Fondo Anual -uso libre-

38% BECAS

INFRAESTRUCTURA **5%**

1% CENTROS DE IMPACTO

Si desea aportar a INCAE y contribuir con el futuro de la región, tan sólo necesitas ingresar a: www.donaaincae.org.

INCAE BUSINESS SCHOOL | Alumni Affairs

ATENCIÓN INCAISTAS:

¿Sabían que cuentan con una serie de beneficios como graduaduados? Entre ellos:

LIFELONG LEARNING

Busca dar continuidad a la formación de los Incaistas y así mantenerlos actualizados, vigentes y a la vanguardia en este entorno regional tan cambiante, a través de:

- Eventos para Alumni
- Webinars
- Programas
- Plataform online empleo

BLACKCARD CREDOMATIC

La primera tarjeta de crédito con beneficios exclusivos pensados para Incaistas.

RED INCAISTA

Podrás accesar al Intranet de Alumni con tu usuario y contraseña, en donde tendrás acceso al Directorio de Incaistas. También contamos con organizaciones y grupos de graduados voluntarios a lo largo de Latinoamérica.

Nuestro programa de mentoría también busca fortalecer la red de graduados y el crecimiento profesional y personal de cada uno.

PARA DONANTES

- Descuentos programas
- Eventos VIP
- Mención Memoria Anual
- Acceso a Revista Harvard Business Review y Bloomberg Businessweek
- Programas ejecutivos con precios especiales

Si quieres formar parte de los más de mil graduados aportando a los esfuerzos de su alma mater te puedes sumar con una contribución a becas a través de www.donaaincae.org.

Para mayor información sobre estos y otros beneficios te invitamos a visitar la página de INCAE www.incae.org o contactarnos a alumni@incae.edu.

Incaistas **que marcaron hitos**

Los grandes momentos que han marcado la historia de INCAE no han estado sólo en las manos de los rectores que han dirigido nuestra institución y los profesores que abrieron nuestras mentes, está también en el impacto que generaron los Incaistas dentro y fuera de las aulas.

LOS INCAISTAS PIONEROS DE LAS PRIMERAS MAESTRÍAS

Fueron los que se atrevieron a ser los primeros en tomar un nuevo programa, los que colaboraron con su sentido de aventura, su capacidad crítica y su liderazgo, y los que aportaron a programas insignia de nuestra institución. La primera generación en entrar a un programa de maestría, los primeros en entrar a la maestría ejecutiva, y los primeros en viajar a China para su maestría ejecutiva, son Incaistas que se pusieron a prueba y pusieron a prueba a nuestra institución, crearon nuevos retos, nuevos aprendizajes y se volvieron muy importantes para continuar programas que hoy son parte inherente del INCAE.

LOS INCAISTAS CREARON LAS MÁS RECONOCIDAS INSTITUCIONES DE ESTUDIANTES

Fueron generaciones que se animaron a usar lo aprendido en las aulas y emprender con ideas innovadoras, los que crearon la Fiesta del Panamericano, la Noche Cultural, y el Oath Club. No fue fácil, requirió trabajo en grupo, pensar de forma creativa, y contar con la ayuda de la institución.

La historia de estos hitos lleva a la nostalgia, pero también a entender cómo surgieron nuestras tradiciones y nos invita a seguir creando nuevas.

LOS GRADUADOS LLAMARON A COLABORAR CON LA INSTITUCIÓN DE FORMAS ANTES IMPENSADAS

No fue siempre que las generaciones dejaban un aporte para apoyar al desarrollo de la institución, y no fue siempre que edificios llevaban el nombre de las personas y generaciones que donaron. Algo que hoy se ve en el nombre de las aulas, los foros, los edificios, fue parte de una generación que quiso demostrar que lo que parece imposible de forma individual se puede lograr de forma grupal, dejando un precedente que ha permitido que cada vez más generaciones e Incaistas donen para que la institución siga creciendo y apoyando el desarrollo de líderes para nuestra región.

LOS INCAISTAS CONTINÚAN MARCANDO HITOS

Incaistas que emprenden, que trabajan por dejar una huella en el mundo, e incluso motivar a que toda su familia sea parte de INCAE.

Es por esto que es importante ejemplificar a esto muchos de ustedes a través de la historia de quienes destacamos este 2017: el primer ganador del INCAE Entrepreneurship Award, nuestro Graduado Distinguido 2017, y una familia de Incaistas.

DESDE ANTES DE GRADUARSE, LOS FUTUROS INCAISTAS YA EMPIEZAN A DEJAR MARCAS EN EL MUNDO

Estudiantes que desde ya sienten que su participación es clave para la institución, viajan para posicionar el nombre de INCAE en concursos y programas alrededor del globo. Singapur, Chile, Sillicon Valley, e incluso la ONU fueron alguno lugares donde los estudiantes de maestría dejaron bien puesto el nombre de nuestra institución.

En esta sección contaremos todas estas historias que representan algunos de los muchos hitos que han sido marcados por Incaistas.

Graduado Distinguido 2017

Gastón Monge MAE XXVIII

Por Esteban Zolezzi

Balance, eso es lo que irradia Gastón Monge. Este graduado de INCAE del MAE XXVIII en 1996, es el actual Presidente del Grupo Monge, una de las más grandes cadenas de almacenes en Centroamérica.Fue líder del proceso de expansión del grupo fuera de Costa Rica, y antes de eso lideró procesos de expansión de importantes instituciones bancarias de la región. Sin embargo, él muestra con sus palabras y su trayectoria que no se trata sólo de números, sino de estar en sociedad, de generar un impacto positivo, y retribuir.

Gastón Monge, quien además es miembro del Comité Nacional de INCAE en Costa Rica y miembro del Presidential Advisory Board de INCAE, es nuestro Graduado Distinguido 2017. Este premio es el reconocimiento que la Facultad y la Red Incaista anualmente le otorgan a un graduado de INCAE por representar a nuestra institución siguiendo una senda en que encuentra el éxito, esfuerzo, impacto y responsabilidad social, ética y justicia. Aquí queremos contar su historia y las claves de su éxito.

La vida laboral de Gastón estuvo primero en la banca, cuando trabajó como analista de crédito y luego como desarrollador del negocio de leasing cuando estaba recién empezando en la región. Luego de 3 años de trabajo, el siguiente paso era tomar una maestría, algo que ya había estado rondando por su cabeza desde hace tiempo, e INCAE le pareció la mejor alternativa.

"El negocio familiar sólo estaba en Costa Rica en ese momento y yo quería que se expandiera. Había visto opciones de maestría en prestigiosas universidades de Estados Unidos, pero INCAE entrega un network en la región y analiza casos de Centroamérica, por lo que entrega cosas que no entregan las otras universidades que estaban viendo y con profesores del mismo nivel académico que las instituciones de Estados Unidos",
explicó Gastón Monge.

La experiencia de INCAE le dejó a Gastón enseñanzas que no olvidará jamás y que han sido claves.

INCAE consolidó sus conocimientos, pero también le dio nuevas herramientas. Recuerda con alegría cómo le encantaba aprender de economía con Pedro Raventós, de ventas con Carlos Sequeira, de estrategia con Esteban Brenes, y consolidar lo que ya sabía de finanzas con Nicolás Marín. Recuerda las extensas horas de estudio y de trabajo en grupo, los muchos casos y la necesidad de aprender a priorizar lecturas para sobrevivir la maestría. Herramientas y habilidades que se volvieron clave para tener éxito luego de graduarse, cuando en los proyectos de expansión de Banco Promerica el trabajo y los viajes eran intensos.

Con sus compañeros tuvo la oportunidad de trabajar en equipo, entender distintas culturas y desarrollar un network. ***"Aprendí más sobre trabajar en grupo, saber negociar, reconocer las capacidades y entender las distintas culturas"***, explicó Gastón Monge mientras cuenta cómo eso le sirvió para llevar a cabo expansiones de Promerica en Centroamérica primero, y luego 4 años después, cuando comenzó los procesos de expansión Grupo Monge incluso Perú. ***"Me di cuenta que nuestras culturas tienen mucho más en común de lo que pensamos, pero a la vez tenemos que saber adaptarnos a lo que nos diferencia"***, explicó el actual Presidente de Grupo Monge.

Work Hard, Play Hard. Porque no todo es trabajo, Gastón y su generación usaron esta frase para definir su vida en INCAE, y que él ahora dice es lo que define el éxito: el saber tener un balance. Gastón cono-

"Lo importante es dar todo lo que esté dentro de tus capacidades para que más personas tengan la misma oportunidad que nosotros tuvimos. Puede ser apoyo económico, pero puede ser cualquier otro tipo de apoyo, con comités, actividades de ex-alumnos, mentorías, y más formas que permitan que más personas reciban los beneficios en el futuro que nosotros hemos recibido en el pasado", comenta Gastón haciendo un llamado a los Incaistas.

ció a su esposa en INCAE, la nicaragüense Ruth Zavala (MAE XXIX), como todo costarricense tenía su grupo de amigos fuera del campus, y había establecido nuevas amistades con sus compañeros de generación. Para él era muy importante aprender a tener buenas notas, estudiar, pero no dejar de dedicarle tiempo a su pareja, a su familia y a sus amigos.

"Le dedicaba mucho tiempo al estudio, pero quería estar con quien entonces era mi novia y hoy es mi esposa, y pasarlo bien con mis amigos. Estudiábamos en la semana, pero celebrábamos los fines de semana", comentó Gastón Monge a modo de ejemplo de cómo en INCAE aprendió a tener ese balance que le permite hoy poder trabajar duro y dedicarle tiempo a su esposa y a los tres hijos que tienen juntos.

La ética también ha sido parte de su éxito. Gastón define lo importante que ha sido Dios en cada paso que ha dado, y a cómo busca que cada uno de esos pasos le generen orgullo hoy y para siempre. ***"Quiero en el futuro poder mirar atrás y contarles a mis hijos mi historia sin tener que saltarme partes porque me dan vergüenza. Es importante para mí que cada paso lo doy pensando en que si me sentiré orgulloso en el futuro de haber hecho lo que hice, incluso si me llevó a fracasos, porque uno aprende de las caídas"***, explica Gastón demostrando en sus palabras la importancia de la vida espiritual y familiar en su éxito.

Dejar la sociedad un poquito mejor de lo que lo encontraste. Gastón deja claro con sus palabras y con su forma de hablar que lo más importante para ver el éxito no está sólo en los números, está en entender que somos parte de una sociedad.

"Creo que si el éxito personal está sólo al final de los Balances Financieros, el impacto fue muy pequeño. Éxito viene de ser un miembro activo de la sociedad, contribuir a dejar una sociedad un poquito mejor que como la encontraste", **comentó Gastón Monge.** *"El éxito viene de tener un balance".*

"Pay it Forward", Gastón hace referencia a la película con Helen Hunt, Haley Joel Osment y Kevin Spacey para referirse a la vida de los Incaistas luego de INCAE.

Hoy Gastón trabaja orgulloso del crecimiento de la empresa familiar, enamorado de su esposa, feliz de su hijo que pronto comenzará la universidad en Estados Unidos y sus dos menores más artistas, y contento con lo que Dios le ha permitido lograr. Gastón sigue apoyando a INCAE desde el Comité Nacional y el Presidential Advisory Council, abriendo las puertas del grupo para proyectos de MCP, y con miembros de facultad de INCAE en su Junta Directiva y de Asesores.

En ti podemos asegurar que quedan representados, no sólo por tu liderazgo en el mundo empresarial, al liderar el desarrollo y crecimiento de Grupo M en las últimas dos décadas, sino además, por tu incansable compromiso con la educación como mecanismo comprobado de movilidad social a través del involucramiento con tu alma mater, y el trabajo de la Fundación.

"Gracias a su ejemplo, podemos asegurar que a través de la formación de líderes, estamos promoviendo activamente el desarrollo. Profesionales con su perfil demuestran que es posible poner la comprensión de la realidad económica, política y social, al servicio del crecimiento de las empresas y de nuestros países. Deseo que Gastón continúe cosechando éxitos y lleve en alto los valores que te han permitido llegar a la posición en la que hoy se encuentra y desde la cual realiza tan importantes aportes al sector empresarial, la sociedad y la región", **fueron las palabras de Enrique Bolaños, Rector de INCAE para agradecer la labor del Graduado Distinguido de este año, con la esperanza de que su historia motive a más Incaistas a seguir su ejemplo.**

Ganador del Entrepreneurship Award 2017

Luis López Processim Labs

Por Esteban Zolezzi

PROCESSIM LABS

"Nuestra idea es que las personas experimenten tomando decisiones bajo presión en ambientes realistas, que puedan diagnosticar problemas, que tomen acciones para solucionar esos problemas que puedan apreciar los resultados de sus decisiones que reajusten sus decisiones sobre la marcha", **explica Luis López (MAE XXIII), co-fundador de Processim Labs, empresa que desarrolla simulaciones diseñadas para distintas industrias y escenarios.**

Gracias a este emprendimiento, el equipo de Processim Labs fue la primera empresa en ganar el INCAE Entrepreneurship Award, premio que otorgó el Latin American Center for Entrepreneurs de nuestra institución y que seguirá entregando cada año a emprendedores ejemplares.

La gama de usos que tienen los productos de este emprendimiento es amplia. Las simulaciones diseñadas por Processim Labs podrán servir tanto para ayudar en el proceso de aprendizaje práctico y experiencial de estudiantes de muchas disciplinas, así como también ayudarán a empresas a capacitar y evaluar a sus colaboradores. ***"Buscamos presentar ambientes retadores para un sinfín de entornos, tanto para aulas como para empresas"***, explicó López.

Además de ser MBA de INCAE, Luis López es graduado en Marine Engineering Systems de la U. S. Merchant Marine Academy, Ingeniero Eléctrico de la Universidad de Costa Rica, y PhD del prestigioso Massachusetts Institute of Technology. En el pasado, López co-fundó una empresa que se dedicó a instalaciones eléctricas y de telecomunicaciones. También es co-fundador de Quantum Consulting, una empresa de consultoría de negocios, entre otras.

Desde que regresó de su doctorado López pensó que era importante innovar los métodos de enseñanza y capacitación. ***"Empecé a desarrollar simulaciones para la enseñanza, con lo que innovamos en el método de casos haciendo casos que iban acompañados de su propia simulación. Los estudiantes no solamente analizaban el caso, sino que tenían que poner en práctica sus recomendaciones en una simulación del caso mismo, y al hacerlo, se entretenían aprendiendo y podían ver los resultados de sus decisiones. También desarrollé otras simulaciones, que usé más para consultorías, para simular procesos, para hacer Pronósticos, y para la toma de decisiones en general",*** comentó Luis López.

Con el paso del tiempo, Luis López comenzó a ver la necesidad de llevar su innovación más allá. Él quiso probar con simulaciones que no fueran solamente actividades de unas pocas horas, sino que corrieran por varios días y que los usuarios en cualquier momento pudieran estar tomando decisiones e ir evaluando los resultados. Inmediatamente comenzó a imaginar cómo esto podría salir del aula y ser aplicado en empresas, para entrenamiento o incluso como mecanismo de selección de personal.

Fue así como empezó a idear algunos prototipos. Por esa época su ex-alumno, Esteban López, del MBA 2015, le presentó a Javier Chan y Hans Gatgens, quienes estaban motivados por el deseo en desarrollar emprendimiento en el área de los Apps para móviles. Juntos vieron varias opciones de simulaciones y otros negocios. Pronto optaron por desarrollar una simulación basada en un caso que López había hecho y para el cual tenía una simulación base basada en PC. Con la ayuda de sus socios el sim se programó como una aplicación para móvil y ahí nació la primera simulación: Medica Scientific.

Este primer proyecto, con el que postularon al INCAE Entrepreneurship Award 2017, simula una compañía productora de dispositivos médicos con dos líneas independientes de producción. En la simulación los usuarios deberán decidir si comprar más maquinaria, contratar o despedir empleados, manejar las finanzas, las

cantidades de producción y los puntos de reorden, entre otras cosas.

"Lo hicimos, lo probamos con estudiantes y les encantó. Luego de eso lo refinamos un poco más y llegamos al punto que estaba plenamente funcional", comentó Luis López, quien agregó que durante ese período además los tres socios estuvieron trabajando en registrar oficialmente a Processim. A partir de eso, continuaron trabajando en desarrollar también simulaciones para empresas. ***"La ventaja es que con las simulaciones se obtiene información muy rica sobre las decisiones que toman las personas, y eso es muy importante para las empresas"***, finalizó López.

Luego de Medica Scientific, Processim Labs además ha trabajado con el Social Progress Imperative en alianza con Viva Idea y el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE en una simulación de un país, la cual ha sido ya usada por estudiantes de todos los niveles, desde colegios secundarios hasta programas de maestría, y en programas ejecutivos en varios países de Latinoamérica. López comenta que hay varias otras simulaciones en proceso de desarrollo.

El apoyo en la región para el desarrollo de su emprendimiento, López lo ha sentido. ***"Si uno busca apoyo en la región para poder emprender, lo va a encontrar." Processim Lab ha terminado finalista en varios concursos, y con ello ha obtenido ayudas de todo tipo, desde espacio para oficinas hasta apoyo legal. Recientemente nos están dando un importante auspicio en Chile, lo que le permitirá expandir el negocio"***, explicó Luis López.

En septiembre de 2017, Processim Labs además agregó el apoyo que le ha entregado INCAE con su primer Entrepreneurship Award, que busca motivar a que más Incaistas desarrollen su potencial para emprender y generar cambios positivos en la región. Ese mes, y frente a Incaistas de distintas generaciones e invitados especiales como Harry W. Strachan J.D. el equipo de Processim Labs presentó junto a los otros 5 equipos finalistas y ganó el premio de $15,000, más 25 horas profesionales de EY Costa Rica.

"INCAE nos ha dado con este premio un apoyo muy importante que nos permitirá crear más productos" comentó Luis López, quien agrega que el premio le parece ***"una iniciativa fabulosa del Latin American Center for Entrepreneurs. Vi muchos proyectos muy interesantes, me gustó ver proyectos en los que varios compañeros de la misma generación de INCAE se unían para crear un negocio. Si se persevera con esta iniciativa, vamos a ver muchas empresas de Incaistas surgiendo en el futuro. Realmente felicito al centro de emprendedores".***

Desde INCAE le deseamos el mejor de los éxitos a Processim Labs y llamamos a que más Incaistas continúen emprendiendo y participando en la creciente cantidad de actividades que desde el Latin American Center for Entrepreneurs están realizando para apoyar su desarrollo.

Conoce más sobre Procesim Labs

FELICITACIONES A LOS FINALISTAS DEL 2017

• Madres y Artesanas •

Su fundadora, la Alumni Yelka Maric, ha creado una empresa en la que madres bolivianas, elaboran tejido de punto en técnicas textiles manuales como el crochet, macramé y tejido a palillo, para colecciones exclusivas de grandes marcas como Ralph Lauren-Blue Label, Oscar de la Renta, Narciso Rodríguez, entre otros.

• Seed •

Del Alumni Darío Sánchez, este emprendimiento busca transformar ideas de pequeños y medianos empresarios en negocios viables y rentables, que promuevan la inversión productiva y competitiva en la región latinoamericana, por medio de financiamiento y asesorías.

• Hola Luka •

Del Alumni Oliver Bellido, Hola Luka es un asistente para el manejo de las finanzas y pagos que brinda acceso al crédito. Este funciona por medio de un bot alojado en la plataforma de mensajería de Facebook, y actualmente funciona en su versión beta para Bolivia y Colombia.

• Moto Pits •

Del Alumni Paul Brenner, trata de enfocarse en el creciente segmento de los conductores de motocicletas para ofrecerles un taller express, con los mejores precios y el mejor servicio del mercado. Actualmente se enfoca en Guatemala, pero pretende expandirse al resto del área.

MAE I
El inicio de la maestría ícono de INCAE

Por Esteban Zolezzi

Hacer cálculos contables en largas páginas y sin calculadora, pasar horas haciendo regresiones sin computador, presentar sin poder usar proyector, tener clases sin videos, o tener que obtener largos casos sin tener intranet. Ese mundo que quizás parece incomprensible para las nuevas generaciones de Incaista era la realidad en 1969, cuando INCAE realizó su primera promoción de Maestría de Administración de Empresas, MAE I, la maestría insigne de la institución y que hoy se conoce como MBA.

Su historia es el relato de grandes aventuras.

Hasta entonces no era común pensar en programas de posgrado en el mundo y mucho menos lo era pensar que un país Centroamericano podría tener un programa de posgrado exitoso y competitivo, respaldado por una de las escuelas más antiguas y conocidas del mundo como lo es Harvard University. El tiempo le dio la razón a la institución.

La primera promoción llegó con 29 estudiantes, quienes gozaban de experiencia laboral habiendo ejercido como gerentes en grandes empresas de la región. Ellos dejaron familias en sus países, dejaron sus trabajos y el ingreso que esto les generaba. Ellos llegaron llamados por el desafío y deseo de superación individual y profesional, y seguir aprendiendo bajo el método impartido por el prestigio de la Harvard Business School.

Recordemos que Nicaragua no había pasado por la revolución, ni los devastadores desastres causados por el gran incendio y el terremoto que destruyeron y arrasaron con la ciudad de Managua. Allí llegaron los estudiantes del MAE I como pioneros. En vistas que el campus de Montefresco no estaba terminado, tuvieron que alojarse en el antiguo y pintoresco Hotel Lido Palace, a orillas del Lago Nicaragua. Para estudiar, trabajar en grupo y tener clases en el Banco Central de Nicaragua, como la primera maestría de nuestra institución.

En el segundo año la generación siguió marcando hitos:
En 1970 el MAE I dejó el centro de Managua y se mudó al Campus Francisco de Sola en Montefresco.

Ellos fueron los primeros en tener clases en las aulas del campus, los primeros en vivir en las casitas, los primeros en jugar fútbol en la cancha, los primeros en afrontar la belleza singular del campus rodeada de una agresiva flora y fauna que daba sorpresas día y noche, y los primeros en comer en la Cafetería. La generación incluso recuerda que consiguió al Chef de la Cafetería, a quien tomaron del bar en Managua al que solían ir.

Era una época sin computadores, internet ni tecnologías que facilitaran el estudio.

Los casos eran elaborados mayormente en Harvard Business School, planteando situaciones de administración de empresas en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. El rendimiento del tiempo siempre era un recurso escaso, más de lo que las actuales generaciones pudieran imaginar. ***"Lo usual era que durmiéramos en promedio 3 horas al día"***, comentó el guatemalteco Salvador Biguria.

Esta generación sin embargo estaba altamente motivada y maravillada por la excelencia del sistema casuístico de la Harvard Business School. Cabe destacar que los profesores e instructores venían directamente de la Facultad y de haber enseñado en la HBS para trasladar las herramientas analíticas del momento y que estaban inculcando paralelamente con sus estudiantes de la escuela más prestigiosa del mundo. El material académico que usaban esta primera promoción era los casos que también compartían en el HBS en Boston, y el nivel de preparación, análisis y exigencia demandada, les abría su mente de una forma increíble y creativa, para resolver los problemas de la administración de Empresas.

La comunidad empresarial centroamericana estaba muy pendiente también de este nuevo programa, ya que de allí saldrían los líderes que necesitaban para desarrollar sus negocios y generar los cambios empresariales que afectarían el futuro del desarrollo y crecimiento de la región centroamericana. La presión sobre los estudiantes y en el propio INCAE eran altas, por el com-

MAE I
1969

promiso del éxito que debería mostrar este programa de posgrado.

Las características y perfil del graduado de una maestría de INCAE empezaron a surgir inmediatamente. El nivel de exigencia personal y grupal comenzó a aumentar rápidamente, la capacidad para incorporar temas tan diversos como Marketing, Finanzas, Contabilidad y Control, y Análisis del Entorno Ambiental Empresarial y comenzó a desarrollarse en la metodología y análisis de cada estudiante. Además, se gestó un verdadero sentido de convivencia regional y se convirtió en parte importante de lo que se aprendió fuera de las aulas.

El sistema de trabajo en grupos asignados desde el primer día, los animó a generar lazos con personas imperdurables con profesionales de la región centroamericana y Panamá, a entender su cultura empresarial, y a estudiar reconociendo fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros de los grupos asignados.

"Si nos pones junto a recién graduados a analizar distintos casos, vamos a seguir siendo competitivos. Eso es lo que nos entregó INCAE",
Salvador Biguria.

Profesores icónicos de INCAE fueron también piedra angular de esta generación. Destacados académicos como Nicolás Marín, Enrique Alvarado Barrios y Aníbal Ramírez, fueron parte de los que enseñaron a esta generación de Incaistas las herramientas para convertirse en grandes líderes para la región. Junto a ellos, algunos destacados profesores de la HBS como: el Doctor Charlie Savage, Doctor Ackermann, quienes también trasladaron enseñanzas que quedaron para siempre en los conocimientos profesionales de la alta dirección de empresas de esta generación.

***"Teníamos profesores internacionales de primer nivel, material académico, y casos directos de la HBS. La conformación de esta primera promoción con profesionales de Centroamérica y Panamá fue el elemento aglutinante y de fortaleza académica y profesional. Aprendimos herramientas de análisis de empresas para crecer como líderes, y para entender las distintas formas de pensar que proviene de los distintos países centroamericanos y de las distintas profesiones. Fue una experiencia que superó completamente todas nuestras expectativas"*, explicó Biguria.**

La generación finalmente se graduó en 1970 luciendo elegantísima la toga y el birrete propia de la HBS y derrochando los conocimientos en finanzas, mercadeo, producción, en cada una de sus mentes, y un deseo de liderar el cambio promoviéndolo en todos los países de la región, comentó Biguria.

Biguria por ejemplo, llegó con un BA de la Universidad de Boston, y posteriormente obtuvo la beca Fulbright y se convirtió en el único guatemalteco hasta esa fecha en obtener el Eisenhower Fellowship. Luego de terminar sus estudios, se dedicó por 20 años a Banca y Finanzas, y participó activamente en el desarrollo de lo que hoy es el tercer banco más importante de Guatemala, el Banco Agromercantil, entidad pionera en Guatemala, y en la cual Biguria formó parte importante del equipo que logró las primeras fusiones en Guatemala.

Esta generación, cabe destacar, sigue en contacto a la fecha, incluso creando grupos en redes sociales con generaciones Incaistas posteriores para atender y participar sobre los temas críticos de la región, respondiendo consultas empresariales locales e internacionales, y compartiendo sus análisis y opiniones sobre los temas relevantes de la política económica local, regional e internacional. Se han constituido como un Think Tank para orientar, formar opinión, y asesorar al sector privado y el sector público. En 2019 esta clase pionera estará celebrando sus 50 años de anviversario.

MAE VIII
Las generaciones comienzan a contribuir en conjunto

Por Esteban Zolezzi

Era 1996 y el MAE VIII entraba al campus de Montefresco, habían pasado 30 desde su graduación y estaban deseosos de ver nuevamente las aulas que le dieron una experiencia que cambió sus vidas. En la década de los 80´s el clima político de la región hizo difícil reunirse, ese año la generación estaba entusiasmada de poder revisitar el campus.

La imagen idílica sin embargo fue atacada por un golpe de realidad: las aulas estaba como en antaño, sin grandes mejoras tecnológicas, muros que llamaban por una mano nueva de pintura y sillas que eran las mismas que esa generación había usado 30 años atrás. La generación MAE VIII sintió que era hora de generar un impacto positivo en su aula, tal y como en esa aula le generó un impacto positivo en ellos el tener clases junto a Harry Strachan, Israel Unterman, Julio Sergio Ramírez, Nicolás Marín, y Enrique Alvarado.

Diulio Baltodano era parte de esta generación y poco antes había hablado con el Rector Roberto Artavia. Diulio había tenido experiencia en Wharton, de la Universidad de Pennsylvania, en cuanto a donativos y tenía una idea innovadora para INCAE.

"Hasta esa fecha había una cultura del anonimato en lo donativos de INCAE, las empresas y personas donaba pero no se les daba un mayor reconocimiento. En Wharton, tenían la idea que los alumni, familias o empresas donaban edificios y en reconocimiento se le ponían placas o se nombraba al edificio en su honor", **comentó Diulio. Esa era la idea que quería insertar en INCAE.**

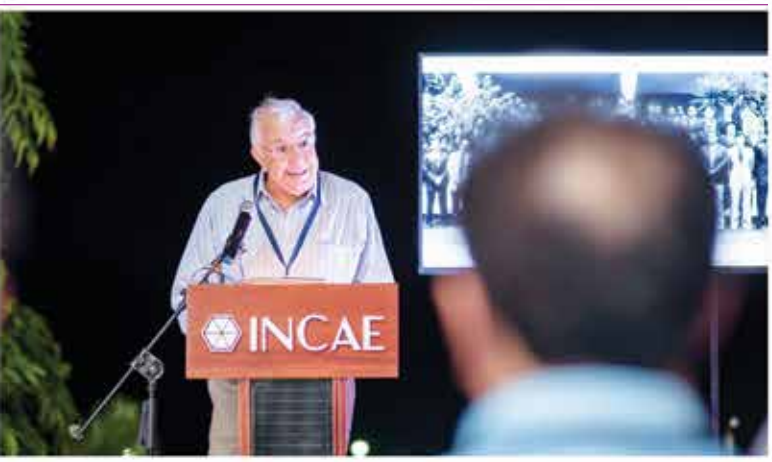
Luego de que la generación viera el estado del aula la idea era clara: Aplicar esta nueva forma de donar apoyando el desarrollo de un aula mejorada con el nombre de quien apoyó su desarrollo. Así nació la idea del Aula MAE VIII.

La idea era innovadora para la institución, pero no era fácil. El MAE VIII era sin duda una generación que cumplía los requisitos para lograrlos. ***"Éramos una generación muy trabajadora, estudiosa, seria. El nacimiento de hacer las mejoras fue un motivo para unirnos por primera vez en ocasión de un aniversario de graduación"***, comentó Jorge Walter Bolaños. ***"Varios compañeros lideraron el proyecto como ayudantes por país, y quedamos muy satisfechos con el resultado final".***

El proceso no fue rápido, lo primero fue arreglar las sillas del aula. Diulio Baltodano habló con José Exprúa, quien estaba liderando la bienvenida de la generación en su celebración de 30 aniversario, y le planteó hacer que se donara $100 por una silla y que la silla tuviera una placa con el nombre de quien hizo el donativo. Así es como se lograron renovar las sillas y se encendió la chispa para renovar el aula.

"Traté primero de buscar a los que podían donar más, para armar como un capital semilla, y luego contactar a los demás compañeros para que donaran el resto. Así logramos recolectar $85,000 para la renovación del aula", comentó Duilio, orgulloso por el logro de su generación. ***"Esa fue la primera vez que INCAE oficialmente ponía en una de sus infraestructuras quiénes habían sido los donantes".***

El logro fue celebrado por la generación y por INCAE, que gracias al MAE VIII había encontrado una nueva forma de incentivar que los Incaistas apoyen a su institución. Este hito marcó el inicio que edificios, aulas, casas y otras mejoras de INCAE tuvieran placa y fueran



nombrados en honor de quién donó para que se realizara.

Pasados 10 años desde la inauguración del Aula MAE VIII, la generación sintieron el compromiso de hacer un nuevo donativo conjunto. Esta vez para la renovación de casa de INCAE, con un costo de $140,000. Nuevamente los compañeros se unieron, trabajaron en juntar los fondos y en 2015 inauguraron la Casa MAE VIII en Montefresco, una casa con moderna tecnología, televisores, aire acondicionado, y una arquitectura que ayuda a mantener fresco su interior y aprovechar la luz natural.

"Con nuestro ejemplo como generación damos un mensaje importante. Que el graduado de INCAE siempre tiene un compromiso con su Alma Mater, por lo que ésta le dio a cada uno de nosotros, pero también porque es la forma con que uno crea oportunidades para otros líderes que no tienen la posibilidad económica para asistir a INCAE", comentó Duilio, recordando que por eso también es importante apoyar las becas.

La generación ha sido un fuerte participante en el desarrollo de la institución, lo que se puede ver en las renovaciones y edificios que son gracias a la gestión de la familia Pellas, Ernesto Castegnaro, Jorge Ballarín, y la familia Baltodano, por mencionar algunos. Hoy vemos en ambos campus aulas, edificios, salones y foros con nombres de quienes vieron la importancia de ayudar a la institución, aunque sea con un pequeño monto trabajado en colaboración con amigos o compañeros de generación.

Castegnaro quien fue elegido como Graduado Distinguido en 2011, es otro ejemplo de un graduado siempre dispuesto a dar apoyo a INCAE a través de su generación, su aporte personal o a través de BAC. Ese año Castegnaro comentó que su apoyo se debe a que ***"INCAE brinda a sus graduados una formación muy sólida en todos los campos relacionados con la Administración de Negocios, capacidad analítica profunda, lógica de negocios, liderazgo, visión amplia y profunda, capacidad de entender interacciones entre diferentes disciplinas y una red de egresados muy bien posicionados en todos los sectores económicos"***.

Aunque la generación estaba contenta inaugurando la casa, si se percataron que la necesidad de repetir la experiencia con el aula era muestra de un problema que se estaba teniendo con los donativos a INCAE: a los donantes les cuesta ser recurrentes. ***"El donante de INCAE seguía siendo alguien que hacía donativos específicos y no recurrentes. Rápidamente la institución tenía que volver a hacer llamados para donativos para hacer mejoras. Se vuelve necesario incentivar los donativos recurrentes"***, explicó Duilio.

La generación llama a que se siga su ejemplo y se continúe generando un efecto multiplicador en la cultura de donativos a INCAE, sin importar si la cifra del donativo es grande o pequeña, pero que se haga un cambio de actitud y se apoye de forma recurrente a INCAE. Para esto, el departamento de Advancement trabaja constantemente en diversos proyectos para que los Incaistas donen y hagan su aporte de la forma que puedan, con dinero a proyectos, donativos pequeños y constantes, e incluso su tiempo para programas de mentorías. Lo único que se necesita es seguir el ejemplo del MAE VIII y darse cuenta que cualquier aporte genera un gran impacto a INCAE y a los futuros líderes que se formarán en sus aulas.

MAEX I
La Primera **Maestría Ejecutiva**

Por Esteban Zolezzi

Educación Ejecutiva de INCAE es un pilar importante de nuestra institución, posicionando a INCAE entre los top de los rankings globales. Además del tradicional Programa de Alta Gerencia, la institución tiene una gran cantidad de programas ejecutivos abiertos y otros diseñados específicamente para las necesidades de cada empresa, además de nuevos programas de maestría ejecutiva especializada y con alianzas globales.

Pero todo éxito tiene un inicio. Era 1990 cuando llegó a las puertas del Campus Walter Kissling Gam un grupo de gerentes y altos cargos de empresas diversas de la región, se trataba de la primera generación de la Maestría Ejecutiva de INCAE: el MAEX I.

Salvadoreños, nicaragüenses, costarricenses, guatemaltecos, estadounidenses e incluso un noruego eran parte de esta clase de 32 participantes. Muchos de ellos residentes de Costa Rica, tenían como promedio alrededores de 40 años, y ya ostentaban cargos importantes como Presidentes, Vicepresidentes y Altos Gerentes en empresas de renombre como Coca Cola, KMPG, y Pintura Sur. Ellos llegaron con un objetivo: **perfeccionarse en el área que trabajan, ampliar sus conocimientos en otras áreas, adquirir las nuevas herramientas que estaban surgiendo para ser mejores líderes, y desarrollar una visión regional a través del contacto con personas de diferentes partes de Latinoamérica.**

A diferencia de como es hoy, esta generación llegaba al campus todos los fines de semana, de jueves a domingo o de miércoles a sábado, para asistir a las clases, trabajar en grupo y generar lazos con sus compañeros. El grupo se veía alegre por los pasillos del campus, haciendo bromas, armando fiestas, y apoyando a sus compañeros, aunque admite que socializaban sólo cuando estaban en campus. Las clases, los proyectos en grupo, los casos, hacían relucir el gran profesionalismo de este grupo, aumentar su nivel de exigencia personal y grupal, y desarrollar

la sana e intensa competencia que caracteriza a INCAE para formar a los futuros líderes de la región.

"Era una generación bastante trabajadora y muy competitiva. Fue la primera de estas maestrías y había gente de muy buen nivel en el medio, por lo que había mucho recelo profesional. Todo el mundo trató desde el principio de quedar lo mejor posible, por lo que era un ambiente bastante competitivo", recuerda Enrico Giordano (MAEX I).

> *"INCAE hizo un gran esfuerzo para que el programa fuera exitoso, y lo fue, y lo sigue siendo hasta ahora",*
> **Eric Brenner.**

Como siempre, la solidaridad en esta generación siempre se hacía presente. Los abogados de la generación, quienes eran a los que les costaba más las clases de finanzas, solían ser uno de los blancos de las bromas de la generación, pero eran también quienes recibían más apoyo de sus compañeros para estudiar.

Lo complejo para esta generación era poder separarse de su trabajo tan seguido, lo cual fue resuelto por INCAE asignando una secretaria especial, quien contestaba las llamadas, recibía documentos y paquetes para los estudiantes mientras estos estaban en clase. Lo que generaba comentarios entre los estudiantes del MAE que compartían el campus con ellos.

Sin embargo, esa no era la única novedad que trajo esta generación. Hasta ese momento el MBA de INCAE se llenaba de mentes jóvenes dispuestas a absorber el conocimiento que entregan los profesores para poder desarrollar las alas que necesitan para dejar el nido y volar. La situación es un poco distinta cuando los pájaros ya han volado por un tiempo y quieren volver al árbol para perfeccionarse. La generación que aprendió muchísimo, pero que también le enseñó mucho a la institución para forjar lo que es hoy el exitoso programa de maestrías ejecutivas.

La generación recuerda con particular aprecio a aquellos profesores que dejaron una marca en sus vidas, porque supieron entender las necesidades a los participantes, sus particulares exigencias y necesidades. "***El Profesor Nicolás Marín, al igual que Carlos Sequeira, Francisco de Paula Gutiérrez, Enrique Alvarado, era gente de mucha experiencia y sobresalían"***, comentó Enrico Giordano.

Sin embargo, los profesores más jóvenes no tuvieron una vida tan fácil enseñando a esta generación. ***"Éramos un hueso duro de roer***" comentó el participante Eric Brenner, mientras recordaba cómo solían discutir con los profesores en clase al comparar situaciones reales con la teoría que se explicaba en el aula. ***"Incluso nos poníamos de acuerdo para ponerlos en situaciones difíciles reales. Éramos cargos altos, y algunos profesores más jóvenes la pasaban momentos difíciles durante las clases, porque estaban recién aprendiendo"***, explicaba.

Incluso Enrico recuerda cómo uno de los profesores jóvenes se enojó durante el partido de fútbol que se jugó entre Facultad y MAEX. ***"¡Se terminó llevando la pelota y terminó el partido!"***, comentó entre risas.

La nota final de nuestra institución en todo caso fue buena. ***"INCAE hizo un gran esfuerzo para que el programa fuera exitoso, y lo fue, y lo sigue siendo hasta ahora"***, comentó Eric Brenner mientras explica cómo la generación ayudó con su retroalimentación a la evolución del programa.

La experiencia de esta primera generación ayudó a INCAE a continuar perfeccionándose, para poder ir entregando mejores programas a los participantes. Cambiar a clases una semana al mes, tener asistente, y recibir clases de más profesores internacionales fueron parte de las recomendaciones que se dieron en el programa, y que ven reflejadas en lo que es hoy Educación Ejecutiva en INCAE.

> *"Siento que la situación es muy distinta ahora. INCAE ha evolucionado, tiene mucho profesor extranjero y los programas son más internacionales",*
> **explicó Brenner.**

Cuando la graduación llegó en 1991, la generación había aprendido muchísimo, al igual que la propia institución. La experiencia ayudó a los participantes a seguir creciendo en sus carreras, a seguir innovando y liderando cambios positivos en la región, a aprender sobre cómo manejar negocios más complejos y las distintas realidades de Latinoamérica.

MAE XX
El Nacimiento de la Fiesta del Panamericano

Por Esteban Zolezzi

"El estudio y la cerveza no son mutuamente excluyentes", recordaron Arnoldo Carranza y Kenneth Waugh entre risas mientras revisaba en sus mentes los dos años en INCAE que impactaron para siempre en su vida. Y es que para su generación el aprender en las aulas, el salir de fiesta para celebrar o pasar juntos las penas, el leer casos y el hacerse amigos de gente de todas partes de la región, todas eran parte importante de la experiencia INCAE que debían ser vividas.

Ellos juntos recordaron los grupos que se armaron, las bromas y revanchas con la casa de "Los Pitufos", los premios a la "Lengua de Lata" para quien participaba en clases con los peores comentarios y como un compañero fue declarado como Profesional de Malas Participaciones. Era una generación que sabía aplicar el liderazgo, la creatividad y las herramientas aprendidas en clases de forma inmediata.

Esta generación no se dejó amedrentar por los ritos de iniciación de la generación superior sino que les devolvía las jugadas, hicieron una Noche de Comandantes con una fogata explosiva que jamás podrán olvidar, e incluso sacaron un misterioso semanario que desde el anonimato publicaba en el muro de los pasillos todos los secretos de la generación. Si los hubiera visto llegar, desde el inicio podría haber percibido que esta generación algo gigante armarían.

Y eso fue lo que pasó cuando Arnoldo y Kenneth, compañeros de habitación de la Casa 7, vieron el Panamericano de la generación superior, una gala para profesores y estudiantes celebrando la unidad de la región, y decidieron convertirla en la fiesta de gran escala que hace honor a la alegría, la energía y la amistad que nos caracteriza como latinoamericanos. En 1988 nacía en Costa Rica la Fiesta del Panamericano que hasta hoy es insigne de INCAE.

El evento tenía que ser algo impresionante, por lo que decidieron hacerlo en honor al Presidente Oscar Arias, quien recién había ganado el Premio Nobel de la Paz, y ponerle el "Panamericano de la Paz". Se decidieron por hacerlo una fiesta de 4 días, coordinaron para traer a las bandas más importantes de la época para que dieran conciertos esos días, hicieron todo tipo de actividades y la generación trabajó duro por alquilar espacios físicos a empresas para que pusieran stands en distintas partes del campus incluyendo a Purdy y a una empresa de toallas femeninas que se puso a la entrada de los baños.

Sin embargo, el convencer a la administración era la primera gran tarea. ***"Se pusieron muy nerviosos cuando se enteraron de que Kenneth y yo habíamos logrado obtener una cita con el Presidente de la República, la cual pretendíamos invitarle al festival y comunicarle que sería dedicado a su premio Nobel. Era natural ya que por primera vez un par de estudiantes lograban una cita con el Señor Presidente de la República y no había sido a través del protocolo de la Institución"***, comentaba Arnoldo Carranza. Fue en esa reunión, rodeados por sus profesores y su Rector, que los estudiantes se dieron cuenta que esto era más grande que su generación: ellos estaban representando a INCAE. El apoyo de la institución se dio en esa misma reunión y luego de eso ya era hora de trabajar.

"Kenneth y yo lo lideramos, pero hubo un trabajo donde muy pocos quedaron fuera. Cada país organizó su grupo para poder tener presencia con un stand donde se inició una sana competencia por ver quién sería el que vendiera más y con esto contribuyera al fondo del MAE XX. Se trajeron, artículos de sus países, y bebidas típicas (en algunos casos aún se ven como la Venganza Maya preparada por los guatemaltecos), además teníamos

un Comité Central, donde además de Kenneth y mi persona se nos unieron Macchi y Álvaro Camacho en la parte financiera, Walter Casas y Arturo Giacomín en la parte de promoción y muchos otros", explicó Arnoldo Carranza.

> *"La ayuda de INCAE también fue clave para poder hacer esta fiesta un verdadero evento inolvidable. Contamos con ayuda del staff de INCAE, principalmente el personal de mantenimiento que sin ellos no habría sido posible. También los profesores contribuyeron y la institución con conocimientos y apoyo logístico"*, comentó Kenneth Waugh.

Sin embargo, sentían que les faltaba apoyo para atraer a la gente a esta fiesta y conseguir apoyo de los distintos países para conseguir productos. La generación nuevamente pensó en grande: Un evento con los embajadores de los países presentes y el Presidente de la República Oscar Arias, en el que los países presentaran sus stands, la idea de la Fiesta y dar algo a cambio del apoyo para conseguir productos representativos que necesitaban. Como algo que parecía suplementario, pero que fue sumamente importante, nacía otra tradición Incaista: La Noche Cultural.

Luego de largos meses de trabajo, la generación nerviosa y entusiasmada comenzó a ver los frutos desde el primer día de la Fiesta. A la Noche Cultural no pudo ir el Presidente Arias por estar de viaje, pero si la Vicepresidenta (Presidente en Ejercicio cuando la principal autoridad está fuera del país), Victoria Dorian de Garrón, quien frente a embajadores, autoridades de INCAE, profesores y estudiantes, pronunció palabras que les resuenan hasta hoy y que marcaron el respeto que hay por el evento: ***"Si este es un ejemplo de los estudiantes que se preparaban en INCAE, definitivamente se estaba creando genios".***

Con sonrisas imborrables los estudiantes continuaron con sus días de fiesta. No había estacionamientos en campus, la gente se tenía que estacionar en la entrada de La Garita y caminar, los tickets se compraban en la entrada en efectivo solamente las piñas coladas se agotaban por lo que constantemente los compañeros tenían que ir a vaciar supermercados y ferias que tuvieran más, las empresas participantes apoyaron con promoción e incluso fueron promocionados en la radio. ¡La primera Fiesta del Panamericano fue un rotundo éxito!

¿Y cómo lo celebraron luego? El dinero les sirvió para donar sillas de ruedas a un hogar de ancianos y ¡luego irse como generación a unas merecidas vacaciones de 10 días en Jamaica! Por supuesto que después de estos resultados el evento se convertiría inmediatamente en una tradición que cada generación quisiera repetir anualmente, y continuar por 30 años.

> *"Indudablemente, el resultado financiero fue espectacular, la imagen de INCAE se promovió en la comunidad y se dejó una marca en el Instituto por parte de MAE XX. Es motivo de orgullo que la fiesta siga hasta hoy, 30 años después"*, comentó Arnoldo Carranza.

Para la generación el evento además fue un periodo de aprendizaje incomparable y eso se puede apreciar en cómo están hoy. La generación sigue en contacto, se reúnen, se hablan por WhatsApp, se ayudan y siguen siendo una gran familia con muchísimos casos de éxito.

"Es interesante que aquellos que estuvieron en esos comités hoy en día demuestran su capacidad en puestos gerenciales de mucha importancia, inclusive algunos con emprendimientos de mucho éxito. Suponemos que eso es gracias a la experiencia de ese primer Festival Panamericano de la Paz e INCAE nos enseñó", explicó Arnoldo Carranza mientras recordaba todos los problemas que tuvieron que resolver en el momento y sin mucha experiencia. ***"Esto fue la puesta en marcha de un emprendimiento desde la concepción de la idea, la ejecución y obtención de resultados"***, declararon Kenneth y Arnoldo. Un emprendimiento que diferencia de muchos en la región, superó su principal obstáculo: pasar a las siguientes generaciones y seguir con éxito generando impacto. La Fiesta del Panamericano cumple 30 años desde esa primera gran fiesta y seguirá por muchos más.

El Primer Global Executive MBA y llegada a China

Por Esteban Zolezzi

Global Executive MBA 2015

Más de 100 aviones de guerra sobrevolaban los aires de Beijing mientras en la tierra 500 equipos militares junto 12,000 soldados desfilaban por la calle. China tenía un espectáculo en conmemoración a los 70 años del fin de la Segunda Guerra Mundial.

En el público no sólo había prensa, diplomáticos, autoridades y ciudadanos chinos, también estaban 83 entonces futuros Incaistas, provenientes de Guatemala, Costa Rica, Colombia, El Salvador, Perú, Ecuador e Italia. Estaban allí para celebrar otro hito que marcaba la historia de nuestra institución: la primera maestría ejecutiva global. Se trata del Global Executive MBA 2015.

Luego de mucho trabajo junto a instituciones de prestigio mundial es que surgió esta renovada versión del reconocido Executive MBA, una versión que llevaría a los estudiantes además a Boston y Madrid con la ayuda de Harvard, MIT y ESADE. Esta generación se convirtió en embajadora de la institución.

La generación llegó emocionada a la tierra china, estaba alegre, comprometida a ayudarse, decida aprender, y por sobre todo con un fuerte sentimiento de unidad, valores que INCAE busca proyectar de nuestra región al resto del mundo. Incluso algunos llegaron con sus familias para aprovechar en profundidad la gran oportunidad que INCAE estaba otorgando por primera vez en su historia.

Fueron múltiples aviones y largas horas de vuelo, pero como Marco Polo, estos participantes lo hicieron para marcar un nuevo hito en la institución y la región. Ellos salieron más allá de las fronteras alcanzadas por INCAE hasta ese momento y llegaron hasta un territorio desconocido, rico en conocimiento y con una cultura diferente que hay que descubrir para abrir negocios que cambiarán la relación de China con Latinoamérica.

Ellos recuerdan emocionados las clases en la prestigiosa Universidad de Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB) en Beijing, ubicada en la Avenida Chang'an, en el corazón del distrito de negocios de la capital china. Allí, bajo el tema *"Doing Business With A Changing China"*, aprendieron de profesores de clase mundial sobre la historia china y el impacto del sector financiero y manufacturero de ese país en la economía mundial.

"Para aprender tanto como aprendimos aquella semana, tendríamos que haber leído por muchos años. Este programa ha sido muy exitoso en enseñarnos cómo China ve los negocios y cuáles intereses de este país hay para cooperar con otros países", comentó Stella Villarreal, de Panamá, es gerente general de una empresa familiar de manufactura de productos con madera, mientras se mostraba simplemente impresionada con el programa y con su facultad.

"Los profesores han estudiado muchos años y han enseñado en Estados Unidos, por lo que entienden la forma en que nosotros vemos las cosas y saben cómo explicarnos, aunque siempre desde la perspectiva china, lo que lo hace algo realmente único".

El grupo de gerentes y profesionales de todas partes de nuestra región visitaron emocionados por la fábrica de Beijing Hyundai Motors y Huiyuan Group, un gran conglomerado que vende internamente y exporta fruta y productos relacionados. En las visitas pudieron conocer a algunos

Primer Global Executive MBA 2010

ejecutivos de nivel senior de dichas compañías.

Stefanie Fernández Soko, participante de Perú, estaba feliz con ser parte de este hito y especialmente con la oportunidad de visitar la planta de Hyundai y ver por dentro las impresionantes innovaciones en automatización que allí tienen. ***"Fue una grata experiencia. Ir a otro continente y aprender de otra cultura ha sido enriquecedor personal y profesionalmente. Los módulos internacionales rompieron el paradigma e hicieron realmente esta una experiencia de Global EMBA***", comentó.

Por supuesto, el grupo se sacó su ropa formal, cargaron muy bien la batería de sus celulares con cámara y aprovecharon de recorrer el nuevo territorio al que estaba entrando INCAE. Con sombrero, bloqueador y mucha energía, el grupo visitó a la Muralla China, recorrió la Ciudad Prohibida, probaron los deliciosos restaurantes de la ciudad, y en general experimentaron de primera mano la cultura china. Pronto sus redes sociales se llenaron de impresionantes fotos de postal que guardarán para siempre en su memoria y que causaron envidia en sus amigos y familiares en sus países natales.

Entre las clases, las visitas programadas, el networking y el poder pasear por el país marcaron un aprendizaje único que les permitió estar más preparado para el futuro. ***"El ser parte de este programa me ayudó a darme cuenta del poder que tiene China ahora, entender las oportunidades que las compañías sudamericanas pueden tener al hacer negocios allá, pero no sólo eso, sino que también el entender que ese gran mercado eventualmente llegará a nosotros y debemos estar preparados",*** comentó el ecuatoriano Pedro Vázquez, quien se mostró contento por ser parte de este hito les marcó.

El viaje terminó al final de la semana, para volver a sus países a aplicar lo aprendido en sus empresas y reunirse nuevamente en un mes en alguna otra parte del mundo. Sin, embargo, ese viaje quedó para siempre en sus recuerdos, e incluso en los de los profesores que asistieron con ellos. ***"El incremento en conocimiento cultural e intelectual que hemos ganado con esto es increíblemente invaluable"***, comentó el Profesor Emérito de INCAE, John Ickis.

En el día de la graduación se escucharon unas palabras que resonaron en el Foro Arellano: ***"No somos 12 países, somos una sola Latinoamérica***", dijo con emoción el Valedictor Carlos Sharbel Rafael Chain Brito. El viajar por el mundo, y el llegar por primera vez a China fue una experiencia que les ayudó a entender lo grande de las economías mundiales y cómo es necesario trabajar juntos para trabajar con ellas. Luego de eso, la generación continuó su trabajo en sus puestos de liderazgo por seguir desarrollando sus empresas y sus países, pero siempre recordando esta unidad de nuestra región y con pleno conocimiento en el futuro que se avecina.

INCAE luego de esta gran experiencia continúo potenciando sus programas internacionales, las alianzas en su MBA, en sus programas ejecutivos y en sus programas de maestrías ejecutivas. Esta generación Global EMBA 2015 marcó un hito en la historia de INCAE en poner el primer pie en China, pero con ese primer paso, sigue una historia de una institución que ya no sólo mira a Centroamérica, ya no sólo mira a Latinoamérica, pero mira a crear líderes con conocimiento global.

Los participantes del Global EMBA de INCAE cuentan cómo vivieron la experiencia de cursar el módulo presencial en China.

MBA 2012
El Nacimiento del Juramento Ético

Por Esteban Zolezzi

En la parte más alta del edificio Stephan Schmidheiny, hay unas ventanas que miran hacia INCAE desde lo alto, desde allí se puede ver la Plaza Banderas, el edificio administrativo, el techo del Foro Poma, la cafetería, un poco del techo de las aulas, y el boscoso horizonte de La Garita. Allí estaba Arturo Condo, Rector en ese momento, 2011 quien le abrió la puerta a uno de los estudiantes de primer año de la maestría, Alejandro Castro.

Alejandro entró emocionado por la idea que lo llevaba allí: basado en un libro sobre el juramento ético y la experiencia de un amigo en una escuela en el extranjero donde se comenzaba a aplicar, quería formar un juramento para que los graduados de INCAE se comprometan a ser líderes éticos. Alejandro le llevó el libro a Condo, le dijo que no era muy aplicable a la realidad latinoamericana, y éste lo miró con una sorpresa. Alejandro no sabía que Arturo Condo fue quien como parte del Foro Económico Mundial trabajó en el juramento. ***"¿Qué piensa hacer?"***. La sonrisa en ambos fue inmediata, sabían que era el destino, INCAE vio nacer el Oath Club.

Este fue un gran hito que marcó a la institución, porque se trata de unos de los primeros juramentos éticos en una escuela de negocios en el mundo, entrando en el proyecto global llamado Oath Project luego de Harvard y Thunderbird, algo que llegó a poner al Club y a INCAE en importantes medios de la región. ***"Estamos muy honrados de ser mostrados en un sitio web de una organización de prestigio mundial como el Oath Project. Además, ser la única escuela no estadounidense en la lista de los programas destacados, y ver que la primera escuela -fuera de Estados Unidos- en aparecer ahí es latinoamericana en lugar de europea o asiática"***, afirmó Genevieve Horvilleur, co-presidenta del INCAE MBA Oath Club para el campus de Nicaragua en su momento a la revista Estrategia y Negocios.

Pero partió ese día en la sala del Rector, sino que antes. El proceso antes y después de esa reunión no fue fácil, pero la generación MBA 2012 parecía la ideal para esa primera etapa.

El MBA 2012 era una generación alegre y unida como muchas de INCAE, una de las que tuvo más presencia femenina, y una generación que le gustaba ser muy activa. Además de organizar fiestas y mejengas, en contadas ocasiones se unieron para cuestionar las cosas y buscar mejoras tanto en aspectos administrativos y cafetería, como en las propias clases. Ese deseo de acción fue un factor clave para que desarrollaran este importante hito de INCAE.

A esa generación llegó Alejandro con la maleta con ropa, su computador, ganas de aprender y un libro bajo el brazo, "The MBA Oath", de Max Anderson y Peter Escher, graduados del MBA de Harvard Business School. Un amigo había vuelto de estudiar en MIT Sloan y le había pasado a Alejandro el libro sobre el juramento ético.

El libro sin embargo acumuló polvo por meses mientras exclama que lo leyeran sin que fuera escuchado, mientras Alejandro pasaba horas sin dormir envuelto por casos, y notas técnicas. Fue en las vacaciones de diciembre que Alejandro lo decidió leer e inmediatamente quedó encantado. Él habló con varios profesores, pero Alejandro rápidamente se dio cuenta que necesitaba hablarlo con el Rector. La conclusión de la reunión era que la generación tenía que encontrar la manera de hacer que el juramento fuera aplicable a la realidad de la región.

"El problema que existe en Latinoamérica es que la gente no se compromete con sólo firmar, por lo que en un inicio pensé que no sería útil en ese sentido", comentó Alejandro. La tarea para hacerlo primero venía por lograr que más compañeros se unieran a la idea de hacer un Club. La idea fue de inmediato comenzar a llamar a las distintas generaciones que estaban en ese momento en el campus de Costa Rica y Nicaragua para que todos estuvieran a bordo. Se comenzaron a

realizar reuniones con interesados, para plantear ideas y objetivos de este nuevo Club y así comenzar a llamar a más estudiantes a participar.

"No es fácil, hay que tener mucho cuidado al presentar esta idea. Porque uno puede quedar como que está diciendo que uno es el ético y el otro no, y porque este es un tema que se traslada a todos los aspectos de la vida personal para poder tener credibilidad", explicaba Alejandro, quien agregó que era "necesario para poder tener el apoyo de los demás estudiantes, a las siguientes generaciones y a los dos campus".

"Cuando uno ve la cantidad de miembros que hay y la cantidad de personas pensando diferente, uno se siente muy satisfecho de lo que fue una idea y que ahora es realidad",
Alejandro Castro.

Allí se unió a Álvaro Salas, Isabel Reyes, Danny Alpizar, Heleno Gouvea, Henry Urcuyo, Juan Pablo Gómez, entre otros. Comenzaron a realizar actividades como los cine-foros, en los cuales veían películas para luego conversar temas éticos que se plantean en ello. En Nicaragua, Genevieve Horvilleur comenzó a trabajar en expandir este proyecto por Montefresco.

Uno de los problemas que comenzaron a surgir eran cómo estructurar y cómo financiar al Club. Algo importante que se realizó fue el "Summer Internship", en el cual se comenzó a forjar el Club en cuando a temas administrativos y de recaudación de fondos. "Levantar los primeros fondos, entablar las primeras reuniones con potenciales inversionistas, y hablar con empresarios que son muy estructurados y que saben cómo hacer plata sobre cómo encontrarle el retorno a esta idea fue un reto interesante", comentó Alejandro, quien sin embargo está contento de que sí se pudo lograr.

En el 2012 siguiente, la participación de Esteban Roberts, de la generación MBA 2013, como buen ingeniero industrial, hizo una gestión de mejora en cuanto a la estructura del Club y trabajar más fuertemente con un poquito de capital semilla. En esa segunda generación Alberto Parodi, Lizeth Cuadra, además de muchos más trabajaron junto a Esteban en ir desarrollando el Club.

La prueba de fuego estuvo cuando el MBA 2012 estaba terminando. Luego de actividades, y diversos esfuerzos del Club, era hora de que los estudiantes tomen la decisión de si firmar o no firmar el documento. El debate fue fuerte, como lo ha sido en las generaciones siguientes, pero es el propio debate el que los fundadores del Club el que en parte enriquece. ***"Hubo bastante discusión. La gente decía es que voy a firmar o no voy a firmar, y lo que a nosotros nos importaba era que la decisión fuera cual fuera se hiciera a conciencia. Lo importante es que tengan claro porqué lo están firmando o no"***, explicó Alejandro Castro, quien contento cuenta que en su mayoría fue firmado.

Hoy el Oath Club continúa generando actividades de gran envergadura para fomentar que los líderes de INCAE tengan la ética presente en sus decisiones, y miembros de la primera generación siguen participando cada vez que pueden. El Business Ethics Awareness Conference, los workshops previos al juramento, los cine-foros, y muchas otras actividades siguen dejando en claro de que el Club está presente generando un impacto positivo en los presentes y futuros Incaistas.

"La estructura la pudimos adaptar para que siguiera sin que los fundadores estuvieran metidos, aunque aún cuando te piden apoyo uno sigue feliz de hacerlo. El Club ha sido bastante exitoso y cuando uno ve la cantidad de miembros que hay y la cantidad de personas pensando diferente uno se siente muy satisfecho de lo que fue una idea y que ahora es realidad", cuenta Alejandro Castro, mientras cuenta como el Club sigue creciendo, ya hay más de 150 estudiantes miembros y 372 miembros lifetime.

Los Carranza

Generaciones de Incaistas en una gran familia

Por Esteban Zolezzi

"En varias reuniones de trabajo o sociales, al identificarse como Incaista y que pertenece a la familia Carranza, de forma inmediata se rompen barreras. Me ha pasado en bancos, negociaciones comerciales y fiestas", comenta Roberto Carranza Echeverría, MAE XIX. ¿Y cómo no va a ser así? si la pasión de esta familia costarricense por INCAE llega al punto que tiene hasta el momento 13 Incaistas entre sus parientes. ¡Es imposible no relacionar al apellido Carranza con INCAE, ni el ser Incaista con la excelencia que conlleva!

Son alegres, respetuosos, solidarios y por sobre todo muy unidos. Los Carranza son una familia que se apoya al punto que los primos se ven muchas veces como hermanos. Las proximidades de edades hicieron que muchos fueran compañeros de colegio, parrandas y travesuras, e incluso que siguieran los pasos del otro con dedicación y esfuerzo. "Somos una familia muy trabajadora y comprometida", comentó Alejandra González Carranza (MAE XLIII).

Uno de los pilares del inicio de la historia de esta familia INCAE viene de la generación de padres de este grupo de primos. Ellos, quienes se movía en el mundo de los negocios, veían como varios jóvenes Incaistas destacaban en sus empresas y poco a poco fueron convenciendo al grupo de primos. Los parientes cercanos, y luego las generaciones siguientes, comenzaron a entrar a la familia INCAE.

El primero en entrar a nuestra institución fue Jorge Bello, casado con Mayra Carranza, quien ingresó al PAG XXIV y egresó en 1978. En 1983 Francis Durman se graduó del PAG XXXII y en1984 Javier Carranza del MAE XVI y Mario Carranza se graduó del PAG XXXIII, y desde ese momento que esta familia se enamoró de nuestra institución, sus profesores, sus casos, sus aulas y todo el aprendizaje que entrega la experiencia de sus programas.

> "Entré a la maestría por un tema de superación personal e intentar ser competitivo en el mercado laboral. INCAE me enseñó sobre trabajo en equipo, aceptar la posición o el pensamiento de los demás, escuchar, la necesidad de analizar las cosas antes de tomar una decisión, el compañerismo", explica Javier Carranza que recuerda los profesores que lo marcaron.

> "German Retana nos enseñó la importancia de ser persistente, Enrique Alvarado nos enseñó sobre la importancia de analizar los números, del Dr Edelberg sobre la importancia de tratar bien a quienes trabajan con uno. Fuera del aula aprendí que, a pesar de ser pequeños países ubicados en la misma zona geográfica, somos muy diferentes y que la relación y los contactos son algo sumamente importantes".

El gran aporte que les generó esta experiencia a Javier y Mario, así como las enseñanzas de sus padres en favor del emprendimiento y el esfuerzo, pronto hicieron que dos años más tarde más miembros de la familia los siguieran. Roberto Carranza, hermano de Javier, y su primo Francisco Font Carranza entraron al MAE XIX, mientras que el segundo hermano de Javier, Arnoldo, entró un año más tarde en la generación MAE XX. Los tres coincidieron en el campus de Costa

Rica durante un año, haciendo que la experiencia INCAE fuera en familia.

"Soy Médico Veterinario y antes de entrar a INCAE trabajaba para el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Uno de los problemas que había identificado en el sector agropecuario, es que existían personas con una gran capacidad técnica, pero sin conocimientos administrativos. INCAE me ayudó aa pensar y observar una nueva visión en las cosas, y descubrir mi capacidades y pensamientos y defenderlos", explicó Roberto. Para él, profesores como Marc Lindenberg y sus análisis estratégicos, y Kenneth Hoadley, profesor de Agroindustria, Carlos Guillermo Sequeira, Nicolás Marín, Noel Ramírez, Eduardo Montiel y John Ickis marcaron su experiencia.

A inicios de los 90 entraron a INCAE más miembros del grupo de primos. George Durman Esquivel (hijo de Arturo Durman Carranza) se graduó en 1990 del MAE XXII, Helena Pacheco Carranza entró al MAE XXIII y egresó en 1991, y Federico Font Carranza, hermano de Francisco, entró MAE XXIV y egresó en 1992. Nuevamente en 1992, dos primos de la familia se encontraban por un año en el campus.

Fue recién a inicios del 2000 cuando un nuevo arribo de Carranzas llegó al campus de INCAE y comenzó a dar entrada a la siguiente generación. Ricardo Castro, casado con Alejandra González Carranza, parte del "grupo de primos", y Mario Pacheco Coronado, miembro de la siguiente generación, entraron al MAE XXXV y egresaron en 2000. En 2004 egresó Alejandra, quien fue parte del MAE XLIII.

"Al iniciar la maestría yo llevaba un año de casada y trabajaba en Riegos Modernos de Costa Rica. Mi esposo Ricardo Castro se había graduado hace dos años de INCAE también. Yo había estudiado ingeniería industrial por lo que conocía de producción, pero me faltaba mucho de administración y finanzas. INCAE me entregó una visión macro de todos los pilares de un negocio: RRHH, Finanzas, producción, mercadeo y ventas, además de una red de contactos importantes que me enseñaron sobre la cultura y situación económica y social de otros países latinoamericanos", comentó Alejandra, quien menciona a Pedro Raventós como un profesor que marcó su experiencia, principalmente por su habilidad de análisis y las exigencias de sus clases.

Los últimos Carranza que han pasado por las aulas de INCAE fueron Alejandro Pacheco Coronado, hermano de Mario, quien se graduó como parte del MAE XLVII en 2006, y José Manuel Quirós Carranza, quien se graduó del MBA 2011.

Luego de INCAE cada uno de los Incaistas miembros de esta familia continuaron sus caminos con mejores herramientas para enfrentar un mundo más globalizado y cambiante. La familia Carranza trabaja en el Sector Público, en el Sector Privado, para negocios familiares y para corporaciones, siempre dejando en alto el nombre familiar y la excelencia de INCAE. Ahora están a la espera que nuevas generaciones se motiven a ingresar a INCAE y continuar lo que ya es una tradición familiar.

Motivando a formar más familias de Incaistas

Los Carranza no solamente han motivado a sus primos y sobrinos a ingresar a INCAE, pero también a muchos amigos y compañeros fuera de la familia. Por que consideran que el valor que entrega la institución es algo que se debe divulgar.

"Le recomiendo a la gente que evalúen qué son hoy y qué son sus excompañeros de INCAE, si le gusta lo que se refleja y lo considera conveniente para su familiar ¡motívenlo!", **explicó Roberto Carranza.**

"Con la Maestría hemos logrado desarrollarnos de una mejor manera a nivel profesional. INCAE es todo un aprendizaje no solo en el ámbito académico. Definitivamente hay un antes y un después de INCAE", **explicó Javier Carranza.**

"INCAE para mi fue una lección de vida. Se lloró, se disfrutó, nos estresamos, se sufrió, fracasamos y tuvimos éxito. Un laboratorio de la vida empresarial que nos permitió prepararnos, no solo en lo académico, para luchar por lo que queríamos en nuestras vidas. En definitiva, una inversión que ha generado un rendimiento altísimo", **explicó Arnoldo Carranza.**

Estudiantes dejando en alto el nombre de INCAE en el mundo

Por Esteban Zolezzi

Quienes están en INCAE desde el inicio de la maestría quieren salir al mundo y comenzar a dejar en alto el nombre de nuestra institución.

Este año algunos hicieron intercambio gracias al **Global Network of Advanced Management,** otros salieron al mundo gracias para competir a nivel internacional, e incluso un grupo dio inicio a lo que se espera sea la primera de muchas visitas a la meca de la tecnología en Estados Unidos.

Aquí mostramos a algunos de estos estudiantes que estuvieron por el mundo junto a INCAE en el 2017.

Antonella Romero, José Barrientos y José Zegarra (MBA 2018) en Naciones Unidas, Nueva York

Estos tres estudiantes se convirtieron en los primeros alumnos de INCAE en participan en el Breakthrough Innovation Challenge (BIC) y lograron clasificar entre los siete finalistas de más de 100 equipos de todo el mundo, por lo que debieron ir hasta las Naciones Unidas en Nueva York, para competir con estudiantes de Filipinas, India, Sudáfrica y Centroamérica.

El (BIC) es un programa dirigido por el Pacto Mundial de la ONU, que reúne a jóvenes profesionales para que participen en el desarrollo de soluciones de empresas que buscan abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los jóvenes estudiantes de INCAE escogieron trabajar en un problema de la empresa ENEL, a través de un proyecto para generar energía a partir del cultivo de bambú, el que es aplicable en áreas alejadas y puede crear empleo o emprendimientos para personas en la base de la pirámide.

'Ser uno de los 9 equipos ganadores del Breakthrough Innovation Challengue de UN Global y representar al INCAE como la única escuela de negocios de Latinoamérica que logro llegar a la final, ha sido una experiencia reconfortante ya que nos ha permitido conocer de cerca las nuevas tecnologías disruptivas para la sostenibilidad, las cuales están generando cambios importantes en la forma de hacer negocios a nivel mundial alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible", comentó Antonella.

"Tener la Oportunidad de participar UN Global Compact Leaders Summit realizado en la ciudad de New York y de todas las actividades previas programadas por las Naciones Unidas en donde presentamos junto con la empresa ENEL el trabajo realizado durante varios meses, ha sido una de las mejores experiencias de mi vida, ya que como profesional y emprendedor me motiva a alinear mis iniciativas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y esforzarnos para alcanzarlos, es un deber y responsabilidad de todos nosotros. Muchas gracias a INCAE y a las Naciones Unidas por su incondicional apoyo", comentó José Zegarra.

Natalia Cháves (MBA Global 2017) en Silicon Valley, California

Ella fue parte de un grupo de 28 estudiantes del MBA Global 2017 que visitaron por 9 días la meca de la innovación tecnológica, donde recibieron charlas de instituciones como la Universidad de Stanford, Intel, Globant, Neustar, Hewlett Packard Enterprises, Xplorer Capital e incluso NASA. Dentro de las actividades además fueron a empresas de renombre en

Silicon Valley como Google, Facebook, Amazon, Uber, Twitter, LinkedIn, Adobe, Microsoft, Tesla, Pixar, entre otras.

Se trata de la primera vez que se realiza este viaje organizado por el Profesor Ryan Schill. En el viaje ella y sus compañeros pudieron conversar con el salvadoreño Paul De León, quien trabaja NASA Ames Research Center como Ingeniero de Sistemas Aeroespaciales, y el costarricense Esteban Obando, actual Gerente en Executive Briefing Center de Hewlett Packard.

"Animemos a nuestra gente a soñar en grande, en el cielo está el límite. En Silicon Valley, hay increíbles latinoamericanos que siguieron sus sueños y se convirtieron en líderes exitosos en este ambiente competitivo. Nosotros tenemos el potencial, sólo necesitamos dejarlo crecer", comentó Natalia sobre esta gran experiencia.

Laura Villalobos (MBA 2018) en NUS (National University of Singapore), Singapur

INCAE forma parte del Global Network of Advanced Management, una red de 29 universidades que incluye Yale, London School of Economics, IE en España y HEC en Paris, entre otras. Cada año la red realiza semanas de intercambio llamadas Global Network Week, en las que estudiantes viajan y realizan cursos especiales en alguna de las universidades de la red.

En esta ocasión, la estudiante Laura Villalobos viajó hasta el sudeste asiático, y estuvo una semana en Singapur, compartiendo con compañeros de todas partes del mundo y dejando en claro la calidad de los estudiantes de INCAE en ese lugar tan lejano de Centroamérica.

"Esta experiencia ha sido una de las más enriquecedoras en mi vida profesional. Tomé la decisión de viajar a este país porque la universidad está de primera en el ranking de Asia y además una oportunidad de hacer networking en otro continente", comentó Laura.

Esteban Santizo y Giulana Tretti (MBA 2018) en Yale, Connecticut

Como parte del Global Network Week estos dos estudiantes viajaron a New Haven, Connecticut para estar en una de las más prestigiosas escuelas del mundo: Yale. Allí pudieron compartir con otros 85 compañeros de la red Global Network of Advanced Management y aprender sobre Behavioral Sciences and Management, un área en la que esta universidad va liderando.

"Aprendimos sobre el comportamiento del consumidor, desde la perspectiva del mercadeo, las finanzas, la negociación y más. Pero mi parte favorita fue el intercambio cultural, porque estuvimos con gente de Nigeria, China, España y Estados Unidos, y fue súper enriquecedor poder compartir con tanta gente", comentó Giulana Tretti.

"La experiencia de ir a una escuela fuera de Centroamérica abre la perspectiva sobre lo que está ocurriendo en el mundo. Uno conoce ahí oportunidades de negocio, oportunidades de trabajo. Vivimos en un mundo cada vez más globalizado y es importante poder salir y entender lo que está sucediendo para poder tener éxito", comentó Esteban Santizo.

Margarita Barquero, Alvaro Monge y María Marta Ríos (MBA 2018) en PUC, Santiago de Chile

Para el Global Week estos estudiantes optaron por dejar el nombre de INCAE en el sur del mundo y fueron a la Pontificia Universidad Católica de Chile. Allí la experiencia fue intensa. Revisaron temas de estrategia y los modelos de negocio en Latinoamérica, y realizaron visitas a Startup Chile (incubadora líder en desarrollo de emprendimientos en Latinoamérica), recorrieron empresas como CCU, Camanchaca, y revisaron casos de industrias tradicionales chilenas como la del Salmón y la Madera.

Aprovecharon además de conocer hitos de la ciudad, como subir al mirador de la Torre Costanera (edificio más alto de LATAM, con 300 m), la casa de Pablo Neruda, y el Cerro San Cristóbal, un gran parque metropolitano desde donde se puede observar todo Santiago.

Hitos de **LA FACULTAD**

La Facultad de INCAE no sólo crea impacto en las mentes de los estudiantes, su impacto llega más allá de las fronteras del aula, del campus, del país, y de la región. Los profesores e investigadores de INCAE en 2017 han desarrollado estudios que buscan generar un cambio positivo en cómo la región enfrenta retos como los avances tecnológicos, el progreso de la mujer, el desarrollo de energías renovables, las claves de la industria agrícola y el emprendimiento como clave para el crecimiento.

Sin embargo, estos estudios sólo pueden generar impacto si se difunden. Gracias a la gestión de INCAE y el departamento de Advancement este año la institución logró una alianza el prestigioso medio CNN en Español para difundir los resultados de estudios desarrollados por dos Centros de Impacto de INCAE: El Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) y el Centro de Liderazgo Colaborativo y de la Mujer (CLCM). Un hito que ha posicionado a la institución en el centro de las noticias de la región a lo largo del año, y que busca que nuestros países y empresas comiencen a desarrollar acciones que nos ayuden a tener un crecimiento más sostenible e inclusivo.

Nuestros profesores además continúan publicando investigaciones para mejorar la forma de hacer negocios. Profesores como Bernard Killian, Luciano Ciravegna, Esteban Brenes y Santiago Kraiselburd han realizado publicaciones referentes a la industria del café, las estrategias de ventas de negocios agrícolas, la importancia de certificados ambientales, y sobre el manejo de inventarios como claves para un mejor desempeño.

Pero no sólo es estudios e investigaciones, también hay consejos para que los Alumni puedan seguir aprovechando todo lo que la Facultad y Centros de Impacto de INCAE tienen que entregar. Además de los videos y charlas quisieron dejar consejos para los líderes de hoy especialmente pensados para los lectores de esta revista, de la mano de la profesora, Margaret Grigsby, y el Director del Latin American Center for Entrepreneurs, Francisco Pérez.

Y cuando hablamos de hitos, ¡cómo no recordar a los Rectores de INCAE! Ellos marcaron dejaron un legado en el campus y en cada generación que pasó por él. Los Rectores de INCAE fueron dando los pasos que hicieron que INCAE llegara a donde está hoy, y es por eso que la institución los honró con una galería muy especial en el campus de Montefresco.

A continuación, podrá revisar más sobre estos hitos, los estudios y los consejos con que la Facultad y Centros de Impacto de INCAE buscan seguir generando hitos más allá del campus.

INCAE y CNN en Español impulsan estudios sobre la realidad latinoamericana en temas de:
Energía, ciudades disruptivas, tecnología, progreso de la mujer y emprendimiento femenino

Bajo este acuerdo, INCAE concedió a CNN en Español el uso, distribución y reproducción de sus investigaciones para su publicación, así como para usar los hallazgos en distintos reportajes y paneles liderados por Gabriela Frías y Patricia Janiot, alcanzando una audiencia de más de 11 millones de personas.

Por su parte, **Cynthia Hudson, vicepresidenta ejecutiva y gerente general de CNN en Español**, dijo:

"INCAE está en constante búsqueda de alianzas que fortalezcan a la institución y su marca como tal, para darle valor a nuestros aliados y continuar nuestra gestión de generar un impacto positivo en Latinoamérica. Sin duda, la alianza con CNN en Español nos ayudará a lograr justamente esto y es por ello que nos complace mucho poder seguir con esta alianza en 2018", comentó Michelle Johnson, Directora de Advancement para Norteamérica.

¿Cuáles son algunos de los problemas que afectan el progreso de Latinoamérica?

La región debe enfrentar nuevos retos para ponerse al día con un mundo que se mueve cada vez más rápido, necesita replantear cómo obtener energía y diseñar sus ciudades ahora que el porcentaje de población urbana está en aumento, necesita analizar cómo enfrentar los cambios tecnológicos, y fortalecer la inclusión de la mujer en el mundo laboral, las posiciones de poder y cómo emprendedoras. Sólo enfrentando estos retos es que podemos como región seguir progresando.

Es por esto que INCAE se convirtió en 2017 en la primera institución académica latinoamericana en concretar una alianza con **CNN en Español** para difundir los resultados de las investigaciones de los centros de impacto de la institución relacionados a estos temas.

CNN EN ESPAÑOL

"Nos complace establecer esta alianza estratégica con una institución latinoamericana del prestigio del INCAE Business School, que nos permite explorar los desafíos y oportunidades más apremiantes de la región, estudiar casos y posibles soluciones a problemas comunes, y hacerlos del conocimiento de toda nuestra audiencia".

Aquí contamos un poco sobre los estudios que fueron difundidos en 2017.

Guatemala como ejemplo en **Energías Renovables**

Las energías renovables son clave para el progreso y eso lo entendió bien Guatemala.

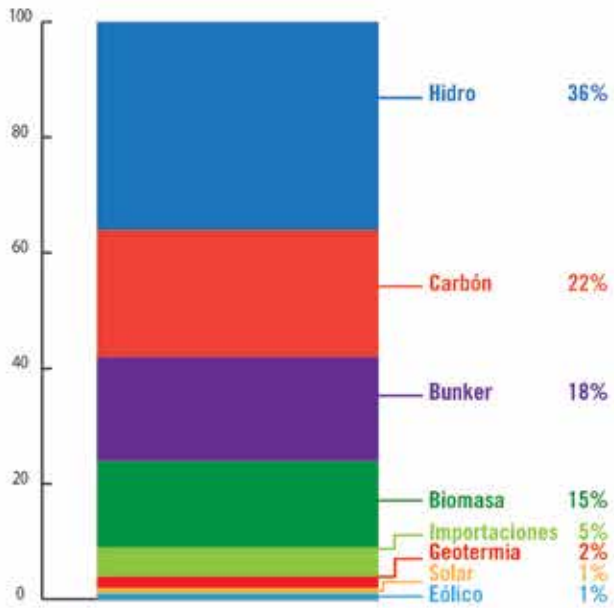
El país ha desarrollado su industria energética al punto que en 2014 llegó a tener 90% de su población iluminada, una matriz que en 60% no es fósil, y el menor crecimiento de precios de la región entre 2003 y 2009. Incluso Guatemala se ha convertido en el principal exportador de electricidad de la región centroamericana y ha tenido un crecimiento de exportaciones de electricidad de 30% en 2016.

Para lograr esto el país debió trabajar por décadas. El estudio **"Política públicas para facilitar el desarrollo de las energías renovables: El Caso de Guatemala"**, elaborado por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE, muestra que Guatemala ha estado trabajando desde 1996 en reformas que han ido permitiendo un constante avance en materia energética. Ese año una reforma abre el mercado eléctrico a la participación privada, y se crean nuevas instituciones regulatorias para satisfacer las necesidades de la población y el mercado, dividiendo a los diferentes actores: generación, transporte (transmisión), distribución y comercialización.

En 2007, se implementaron en el país nuevas reformas para transformar el sector eléctrico dependiente hasta esa fecha de los combustibles fósiles principalmente, estableciendo el objetivo de alcanzar un 80% de energías renovables para el año 2030. En 2012 se establecieron cuotas de compra de energía para cada fuente deseada: Un mínimo 300 MW y máximo 600 MW entre plantas nuevas y en operación de energía renovable, y entre 0 y 300 MW incluyendo plantas nuevas y en operación de energía no renovable.

"El éxito de Guatemala se debe a que tanto el sector público como el privado establecieron objetivos comunes y han construido a partir de esto políticas y acciones que les permiten avanzar. Estas alianzas público-privadas creemos que son el mecanismo para poder desarrollar energías renovables, porque alinean a todos para generar un desarrollo que ayuda a las empresas y a la sociedad, y genera un círculo virtuoso",
Ronald Arce, investigador del CLACDS de INCAE.

Estudio "Política públicas para facilitar el desarrollo de las energías renovables: El Caso de Guatemala" 2015



El ritmo de crecimiento en la capacidad instalada ha sido elevado durante los últimos años, lo que ha permitido generar un superávit aún en condiciones donde la demanda presenta tasas de crecimiento de aproximadamente 4% anual. La capacidad instalada supera los 3,000 megas mientras que la demanda llega a los 2,000 megas. El menor crecimiento relativo de los precios y la mayor cobertura enérgica, explica el estudio, además representaría un beneficio para los usuarios (consumidores e industriales).

Desde la perspectiva del sector social sin embargo, se ha presentado inconformidades y problemas con las comunidades locales. La expectativa de muchas comunidades, en particular las rurales, es que la instalación de plantas generadores de electricidad traería beneficios locales, como trabajo más estable para miembros de la comunidad, y acceso a mejor servicio eléctrico. Sin embargo, el estudio resalta que aproximadamente 1.5 millones de personas se mantienen sin acceso a servicio eléctrico en sus hogares, especialmente en las zonas rurales del país, quienes no han visto mejoras tangibles en las condiciones de vida de las comunidades aledañas. Producto de esto, movimientos organizados y comunidades buscan cada vez más la nacionalización del sistema eléctrico y las empresas hidroeléctricas en particular enfrentan cada vez mayor resistencia de las comunidades donde se instalan. Por el otro lado, el estudio también mostró que el menor incremento relativo de los precios ha implicado para los generadores una disminución en la rentabilidad esperada de los proyectos.

El potencial que existe en el mercado eléctrico regional para brindar la oportunidad de aprovechar los excedentes en la capacidad instalada en Guatemala, puede darle nuevamente atractivo a los proyectos.

Aunque el estudio muestra a Guatemala como ejemplo para la región, aún queda mucho camino por delante. La exportación de energía continúa enfrentando dificultades por aspectos técnicos como reglamentarios que deben ser resueltos por el conjunto de países de Centroamérica para poder alcanzar este potencial.

"Es necesario generar confianza entre los países centroamericanos para que los países trabajen juntos y se desarrollen", explica Arce, quien comenta que Guatemala es un caso de éxito, pero de éxito en proceso.

CASO DE ÉXITO

Parque Eólico San Antonio El Sitio

"Dentro de la región en Guatemala, tenemos las regiones altas, las que están en medio de los cañones, porque estamos cerca de los volcanes", comentó a CNN en Español, Juan Manuel Rubio del Parque Eólico San Antonio El Sitio.

Lee la historia completa aquí:

Acerca de la Investigación

Autores: Ronald Arce, investigador del CLACDS, bajo la supervisión del Prof. Lawrence Pratt.

Lee la investigación completa aquí:

Ciudades Disruptivas

Alajuela parece un ejemplo para el resto de la región, el municipio costarricense pasó a ser el de mayor crecimiento urbano en dicho país, y se convirtió hoy en un hub logístico y el centro neurálgico del clúster de dispositivos médicos y de alta tecnología de Costa Rica. Sin embargo, no todo es ejemplar, el crecimiento urbano también trajo un aumento en los accidentes de tránsito, mayores tasas de criminalidad, concentración de contaminantes, escasez de espacios verdes, destrucción de las redes de apoyo comunitario y una mayor vulnerabilidad a desastres naturales. Todo lo cual se ve reflejado en los resultados del Índice de Progreso Social (IPS) a nivel cantonal, desarrollado por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE.

Es por esto que el CLACDS realizó un estudio que usa a Alajuela como piloto para que ciudades latinoamericanas puedan desarrollar una agenda de intervenciones sociales orientada a garantizar mejoras en la calidad de vida y cumplir con los objetivos del desarrollo sostenible. La idea del estudio llamado Ciudades Disruptivas, Inteligentes y Sostenible es fomentar el desarrollo de ciudades inclusivas, seguras y sostenibles.

"Para Centroamérica la estrategia es aún más relevante, pues la región tiene las mayores tasas de crecimiento de población urbana en el mundo, pero al mismo tiempo, grandes rezagos sociales", mencionó Jaime García, investigador del CLACDS de INCAE. El centro además ha colaborado con el cantón de Curridabat, una de las ciudades intermedias de Costa Rica más innovadoras, para crear soluciones novedosas a problemas urbanos, lo cual también se muestra en el estudio a través de los resultados en eficiencia que han generado los planes de reciclaje en dicho municipio.

CLACDS cuenta con una agenda de gobiernos locales y ciudades que tiene como base la generación de ciudades disruptivas, es decir facilitar la creación de localidades que rompan con la tendencia de deterioro de la calidad de vida de sus habitantes y se conviertan en polos de crecimiento incluyentes. Por lo tanto, esta estrategia busca, mediante la gestión urbana basada en datos y evidencia, una co-creación multisectorial potenciando la innovación social.

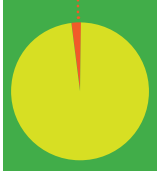
"Actualmente, en los espacios urbanos reside más de la mitad de la población mundial; en otras palabras, en el 2% del territorio mundial viven más de 3,500 millones de personas; y se espera que, en el 2050, 7 de cada 10 habitantes de la Tierra vivan en una ciudad", acotó García, quien aclara que el primer paso es comenzar a medir el Índice de Progreso Social (IPS) en las ciudades.

Las ciudades colombianas de Bogotá, Medellín, Manizales, Pereira, Valledupar, Ibague, Cartagena, Cali, y Bucaramanga, además de la ciudad brasileña de Río de Janeiro, están utilizando la metodología de medición del IPS para las ciudades. Este tipo de medición se está por iniciar en Buenos Aires, Ciudad de Panamá y Ciudad de México, además de Upala en Costa Rica, como parte de las operaciones de reconstrucción del huracán Otto. En América Latina, un total de 20 alcaldes de la región han mostrado interés en la estrategia.

Estudio sobre Ciudades Disruptivas

En los espacios urbanos reside más de la mitad de la población mundial:

EN EL 2% DEL TERRITORIO MUNDIAL



VIVEN + DE 3,500 MILLONES DE PERSONAS

Y SE ESPERA QUE, EN EL 2050, 7 DE CADA 10 HABITANTES DE LA TIERRA VIVAN EN UNA CIUDAD

CASO DE ÉXITO
Experimento de Curridabat

"Edgar Mora, alcalde del municipio, destacó que el experimento del INCAE los ayudó a conocer la psicología del usuario y cuáles son los incentivos correctos, porque no basta con ofrecer un servicio para que la gente lo utilice", relató CNN en Español.

Ver historia completa aquí:

Acerca de la Investigación

Autores: Escrito por Jaime García Gómez, Investigador del CLACDS, Director de metodología de proyectos del Índice de Progreso Social y Metodólogo Senior de Social Progress Imperative.

Sobre la investigación completa aquí:

Rezago Tecnológico

La revolución tecnológica es una realidad. En un día donde se ven 8,800 millones de videos en YouTube, se envían 207,000 millones de correos electrónicos, se hacen 4,200 millones de búsquedas en Google, se realizan 36 millones de compras en Amazon, 152 millones de llamadas por Skype, se publican 803 millones de tuits y 186 millones de fotos en Instagram.

El futuro sólo augura una transformación cada vez más fuerte y los cambios tecnológicos que estamos viviendo prometen reestructurar la forma en la que producimos, la manera que nos comunicamos, la dinámica de nuestras relaciones personales y la interacción con el estado. Se espera que para el 2020 más personas en el mundo tendrán un teléfono celular que acceso a electricidad o a instalaciones sanitarias y según el reporte del World Economic Forum sobre el futuro del trabajo y las habilidades laborales, 65% de los niños del mundo entrando hoy a educación primaria, van a terminar trabajando en empleos y ocupaciones que aún no se han inventado.

En Estados Unidos se han perdido 670,000 empleos entre 1990 y 2007 por la incorporación de robots en los procesos de manufactura industrial, en Japón los robots industriales y la inteligencia artificial está desplazando a los trabajadores. Como ejemplo, la empresa de seguros Fukoku Mutual Life Insurance despidió a 34 actuarios y analistas, a cambio de instalar la inteligencia artificial de IBM llamada Watson, una supercomputadora capaz de aprender y procesar nuevos conocimientos que aumentaría la productividad de la empresa en 30% y le daría ahorros de casi un millón de dólares al año.

Este es el escenario que el mundo está viviendo y lamentablemente la región se está quedando rezagada. ***"Por eso, el CLACDS quiso poner este tema en la agenda de discusión pública; para orientar, facilitar y generar un diálogo que ayude a construir una Centroamérica de la era digital"***, afirma Jaime García, investigador del CLACDS de INCAE.

El estudio elaborado por el CLACDS de INCAE busca revelar los avances y oportunidades de las tecnologías exponenciales en el marco de la realidad latinoamericana, dejando impactantes cifras sobre el rezago tecnológico de la región: El estudio muestra que Centroamérica está aislando a casi al 50% de los jóvenes del desarrollo tecnológico exponencial, teniéndolos en el desempleo o en actividades no tecnológicas y de baja productividad, que tienen un alto riesgo de ser desplazadas por la automatización. Según estimaciones del Banco Mundial, hasta dos terceras partes de los empleos del mundo en desarrollo pueden ya automatizarse, y en el caso de Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Panamá y Costa Rica, la proporción de empleos que puede automatizarse actualmente es en promedio del 40% de los empleos totales.

El estudio además muestra que la región está rezagada en acceso a educación superior, donde el mejor posicionado es Costa Rica en el puesto 69 de 128 países, determinado por el Índice de Progreso Social. Además, en usuarios de internet, apenas ocupa el lugar 50 de los 128 países.

CLACDS deja claro que es posible mejorar y ser parte de la "cuarta revolución industrial", pero se debe avanzar en tres temas clave: desarrollar habilidades digitales en la población, renovar las reglas del juego de acuerdo con los nuevos sectores digitales y generar asociaciones público-privadas con las grandes empresas digitales para generar intervenciones usando las herramientas de esta nueva era tecnológica.

ESTUDIO REZAGO TECNOLÓGICO EN AMÉRICA LATINA

Centroamérica está aislando a casi al 50% de los jóvenes del desarrollo tecnológico exponencial.

En **Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Panamá y Costa Rica** } 40% DE EMPLEOS PUEDE AUTOMATIZARSE

CASO DE ÉXITO
App salvadoreño para pedidos de comida

"La era digital, según un informe del INCAE, está modificando la forma de producir y cambiando los patrones de consumo", explicó CNN en Español. Ver historia completa aquí:

Acerca de la Investigación

Autores: Escrito por Jaime García Gómez, investigador del CLACDS, director de metodología de proyectos del Índice de Progreso Social y metodólogo senior de Social Progress Imperative. Lee la investigación completa aquí:

Progreso Social **de las Mujeres en América Latina**

"Los modelos de intervención basados en la elaboración de leyes, políticas y la recopilación de data de género no han dado resultados. Todo lo contrario, a pesar de las grandes inversiones, estamos teniendo retrocesos importantes, especialmente en los derechos civiles, en la participación en la vida pública y en el impacto de las mujeres en las economías de los países", comentó la Dra. Camelia Ilie, Decana de Executive Education de INCAE y Chair del Centro de Liderazgo Colaborativo y de la Mujer.

Es por esto que la Dra. Ilie, junto a Jaime García, de CLACDS y el Dr. Guillermo Cardoza, el Profesor Pleno de INCAE, realizaron una investigación sobre El Progreso Social de las Mujeres en América Latina: Hacia la Construcción de Sociedades Equitativas-2017. ***"Con el proyecto de Progreso Social de las Mujeres proponemos un nuevo modelo de intervención basado en los impulsos de iniciativas para aumentar su nivel de progreso social incrementando su nivel de educación, liderazgo, capacidad económica y participación activa en la vida pública y política"***, explicó la Dra. Ilie.

Un total de 5,469 mujeres profesionales o emprendedoras de Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Perú, participaron de este estudio, cuyo objetivo fue identificar el potencial de desarrollo de las mujeres de la región y las oportunidades de mejora en cuanto a las políticas y acciones de impacto. ***"Este es un esfuerzo innovador de generar nuevas mediciones de progreso de las mujeres y se enmarca en la estrategia más amplia del Social Progress Imperative de pasar de los datos a la acción y al impacto"***, comentó Roberto Artavia, co-fundador del Índice de Progreso Social (IPS por sus siglas en inglésl).

El IPS es el primer modelo integral en el mundo que mide el desarrollo humano sin incluir variables económicas y que se centra en la medición rigurosa de los efectos que tiene el crecimiento económico sobre el bienestar de las sociedades con el fin de desarrollar intervenciones efectivas que promuevan la inclusión, la equidad de género y el desarrollo sostenible.

El estudio del Progreso Social de las Mujeres midió desde la perspectiva y la experiencia de las beneficiarias, las condiciones y el impacto de las medidas sociales, institucionales y normativas diseñadas para mejorar la igualdad de género, en cuatro componentes:

- **Derechos Civiles**
- **Potencial Educativo**
- **Potencial Económico**
- **Potencial Político**

Para esto se evaluaron indicadores como: acceso a leyes de igualdad civil, políticas de igualdad en educación, acceso a planes de flexibilidad laboral, facilidad para el emprendimiento, igualdad en el acceso a puestos públicos y a liderazgos políticos, y las percepciones del rol de género en el entorno.

El estudio reveló que la existencia de los programas y políticas no basta y que es necesario diseñar estrategias para facilitar el acceso a las ayudas existentes y educar sobre el uso de los mecanismos ya existentes. Es decir, más que nuevos mecanismos, se necesitan nuevas formas de comunicación y uso de los mismos.

Además, el estudio identificó tres problemas importantes en cuanto a educación: **poco conocimiento sobre las becas y apoyos existentes para la educación de las mujeres, las mujeres no consideran la educación en ciencia y tecnología como prioridad, y las mujeres tienen limitaciones para desarrollar una carrera docente.**

CASO DE ÉXITO
Noelia De León y su empresa de panes saludables

"Además de madre, empresaria y mentora, Noelia de León procura compartir lo que sabe y en cada una de las charlas que imparte, busca que su experiencia inspire a otras mujeres que tratan de convertir una idea en negocio", relató CNN en Español luego de basarse en el estudio para su reportaje.
Ver historia completa aquí:

Acerca de la Investigación
Autores: Prof. Camelia Ilie, Ph.D., INCAE Business School; Jaime García, M.Sc., Senior Methodological Associate, Social Progress Imperative: Prof. Guillermo Cardoza, Ph.D., INCAE Business School.
Lee la investigación completa aquí.

Las Claves para el **Emprendimiento de la Mujer**

La discriminación de género en las sociedades de América Latina reduce considerablemente la participación efectiva de las mujeres en el desarrollo de nuevos negocios y, por tanto, condiciona las posibilidades de progreso profesional y limita las oportunidades de desarrollo para sus familias. Aún más importante, esto impide que las mujeres contribuyan eficientemente al desarrollo empresarial de los países de la región.

Esa es una de las conclusiones del estudio sobre **"Emprendimiento y Género en América Latina y su Papel en el Desarrollo Económico- 2017".** Estudio que fue realizado sobre un universo de 342 emprendedores de 15 países de América Latina, y que fue liderado por la Dra. Camelia Ilie-Cardoza, Decana de INCAE y Chair del Centro de Liderazgo Colaborativo y de la Mujer; el Dr. Guillermo Cardoza, Profesor Pleno de INCAE; y colaboraron Andrés Fernández y Haydée Tejada, de INCAE.

"Los resultados del estudio indican que, para potenciar los emprendimientos de las mujeres, se necesita desarrollar programas más específicos de formación en negocios para emprendedoras, servicios profesionales de mentoría y mejores sistemas de financiación. Asimismo, formar equipos gerenciales más diversos, incorporando más hombres, les ayudará a las emprendedoras a mejorar su capacidad de diagnóstico, a diseñar mejores estrategias, a gestionar más eficientemente los riesgos, acelerar los ritmos de innovación de procesos e incorporar más eficientemente las nuevas tecnologías. La investigación refuerza en gran parte el enfoque en liderazgo colaborativo en el que estuvimos trabajando en INCAE en los últimos años", agregó Camelia Ilie-Cardoza.

El estudio muestra que el 22,7% de las mujeres emprendedoras encuestadas son divorciadas o separadas, a diferencia del 7,9% de los hombres con este mismo estado civil. Sólo el 59% de las emprendedoras en América Latina tiene educación en negocios, mientras el 70% de los hombres lo tienen.
En cuanto a discriminación hacia la mujer, el 27,8% de las encuestadas señala haber sufrido algún tipo de discriminación de género al hacer negocios, y 50,6% de ellas no consideran que los hombres y mujeres tienen igualdad de oportunidades para emprender. Los encuestados manifiestan que en sus culturas se percibe el matrimonio como un mecanismo efectivo para que las mujeres alcancen la estabilidad económica, percepción que revela barreras como el machismo aún predominante en grandes capas de la población y la baja autoestima que experimentan gran parte de las mujeres.

Los resultados del estudio introducen una mayor claridad sobre las diferencias entre el emprendimiento femenino y masculino en América Latina. INCAE espera que esta perspectiva permita abordar, desde una perspectiva de género, el diseño de políticas públicas y corporativas más eficientes para potenciar el emprendimiento en los países de la región.

EMPRENDIMIENTO Y GÉNERO EN AMÉRICA LATINA Y SU PAPEL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO – 2017

27% de las mujeres emprendedoras encuestadas son divorciadas o separadas, a diferencia del 7,9% de los hombres con este mismo estado civil.

59% de las emprendedoras en América Latina tiene educación en negocios, mientras el 70% de los hombres lo tienen.

27.8% de las encuestadas señala haber sufrido algún tipo de discriminación de género al hacer negocios

50.6% de ellas no consideran que los hombres y mujeres tienen igualdad de oportunidades para emprender.

CASO DE ÉXITO
Lula Mena, tienda de diseño de accesorios

"Mujeres que apoyan mujeres", el titular del reportaje de CNN en Español que cuenta la historia de Lourdes Mena, quien tras dar luz, decidió iniciar su negocio Lula Mena. Ver historia completa aquí:

Acerca de la Investigación
Autores: Prof. Camelia Ilie, Ph.D., INCAE Business School; Prof. Guillermo Cardoza, Ph.D., INCAE Business School; Andrés Fernández, INCAE Business School; Haydee Tejada, INCAE Business School. Lee la investigación completa aquí:

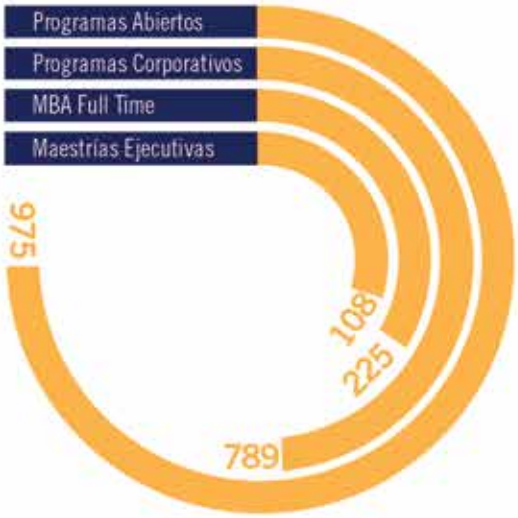
INCAE BUSINESS SCHOOL

Iniciativas para el Liderazgo de la Mujer

2016 - 2017

PARTICIPANTES EN PROGRAMAS PRESENCIALES

+2000 mujeres asistieron a nuestros cursos presenciales



+7000 MUJERES asistieron a nuestras **sesiones online.**

+550,000 views en nuestros **materiales online.**

34% Mujeres en el MBA (residenciales)

34% Mujeres en el Executive MBA

50% Mujeres en el Executive Master in Operations and Technology

PORTAFOLIO DE PROGRAMAS PARA LA FORMACIÓN DE LAS MUJERES

- Women Entrepreneurship Program (WEP)
- Women Executive Leadership Program (WELP)
- Emerging Leadership Program for Women (ELPW)
- Potenciando el Liderazgo de la Mujer

PROGRAMAS CORPORATIVOS PARA MUJERES

Walmart: Programa Desarrollo de Mujer Ejecutiva

BID Mujeres: "Emerging Women Leader" (junto con el gobierno de República Dominicana y Panamá)

Primer encuentro nacional de Bomberas de Costa Rica

+750 participantes en nuestros **programas corporativos**

IMPACTO Y ALCANCE

III Conferencia Euro Americana de Mujeres (+300 participantes*)

Actividades de sensibilización, cafés ejecutivos y talleres (+400 participantes*)

Proyectos de impacto patrocinados por Cargill y Mastercard

*Incluye participantes tanto de hombres como mujeres.

3 CONSEJOS PARA EMPRENDER CON ÉXITO

Por Francisco Pérez, Director
Latin American Center for Entrepreneurs

Emprender se está volviendo una opción profesional cada vez más atractiva en América Latina.

Según datos del GEM, la tasa de emprendedores potenciales en la región alcanzó un 59%, para el año 2015, solo superada por África. Así mismo, una quinta parte de la población adulta participa en actividades emprendedoras de fase temprana. Un hecho relevante consiste en que la actividad emprendedora en la región presenta una participación muy nivelada entre hombres y mujeres. Sin embargo, no todo es positivo, el mismo reporte citado anteriormente, revela que apenas un 9% de los emprendimientos sobrevive los primeros 42 meses de vida. La razón es clara, ya que emprender conlleva una serie de riesgos que si no son bien administrados pueden traer consecuencias negativas en planos emocionales, financieros, y sociales.

Afortunadamente, el camino del emprendedor ya ha sido recorrido por muchas personas a través de los años con mayor o menor éxito. Esto ha permitido la creación de un cuerpo de conocimiento del que se pueden extraer algunos consejos esenciales para los emprendedores nacientes:

1. Asegúrese que su emprendimiento solucione un problema real para un grupo grande de usuarios con recursos económicos para comprárselo.

Todo emprendimiento nace con una idea, o preferiblemente, con varias ideas de negocios. Es fundamental que los emprendedores se apasionen "objetivamente" por sus ideas. Es decir, que las prueben, las evalúen, y desechen aquellas que no se traducen en una oportunidad comercial viable. En esta fase es recomendable:

a. Probar la idea con el mercado meta. Investigar las opciones que existen, hablar con los usuarios potenciales, conocerlos, identificar su "dolor";

b. Invertir dinero frugalmente en pruebas/prototipos para validar el producto/servicio con los usuarios meta.

2. Una vez que se ha validado la idea/producto salga al mercado a realizar sus primeras ventas.

En este momento es cuando se debe seleccionar el nombre de la empresa, invertir en branding, e ir formalizando el emprendimiento, por ejemplo, hacer la inscripción ante las autoridades tributarias e imprimir facturas, entre otros. El objetivo es generar los primeros flujos de efectivo vía ventas. Si esto no ocurre, es necesario replantearse el producto/servicio, el modelo de negocios, o inclusive, el mercado meta. Recordemos que apenas un 9% de los emprendimientos sobrevive a los primeros 42 meses. Por lo que tener ventas recurrentes no solo permite validar, tangible y verazmente, que el emprendimiento tiene futuro, sino que, además, nos asegura la permanencia de la empresa en el mercado.

Aquí es importante aclarar que, dependiendo del modelo de negocios del emprendimiento, las ventas no son el único indicador de importancia, también se pueden utilizar la tasa de subscripción de nuevos usuarios, retención de usuarios existentes, y otros. Algunos ejemplos de emprendimientos con modelos de negocios de este tipo son Whatsapp y Waze.

Una vez que se logran las primeras ventas el reto es escalar, o, dicho de otra forma, pasar de 1 a 100 clientes. Esta fase requiere del establecimiento de procesos que aseguren eficiencias en la entrega de valor a los clientes, y que permitan mantener los niveles de calidad en el producto/servicio conforme la base de clientes va creciendo.

3. Sea persistente:

Está claro que cuando se emprende el éxito no viene de la noche a la mañana. De hecho, puede que nunca llegue en la forma de un "exit" al estilo de Silicon Valley, con una emisión de acciones de millones de dólares en el NASDAQ como lo hizo Mercado Libre en el 2007. En este sentido, los emprendedores de la región enfrentan un escenario más limitado de opciones ya que la forma de salida más común es mediante la venta de la empresa a un tercero. **Estamos hablando de un proceso que oscila entre 7-10 años de arduo y diligente trabajo sorteando todo tipo de obstáculos pero que al final puede premiar con creces el esfuerzo realizado.**

10 CLAVES PARA MUJERES LÍDERES

Por Margaret Rose Grigsby
Profesora de Liderazgo
y Marketing en INCAE
Business School.

La mujer cada vez tiene mayor preparación académica, en numerosos países incluso en mayor porcentaje que los hombres. Sin embargo, hay muchas que no logran realizar su máximo potencial por una serie de creencias auto limitantes o por no saber proyectarse.

En este breve artículo, les daré 10 claves que les ayuden a cuestionarse y a atreverse. No están en secuencia ni en ningún tipo de orden. Todas son válidas y necesarias.

1. LA MUJER PERFECTA NO EXISTE

- No se puede ser perfecta. En todo. Todo el tiempo.
- No hay vidas perfectas.
- La perfección es divina. La excelencia es humana.

No es sostenible ambicionar la perfección, cumplir con los tiempos de entrega y mantener la sanidad mental y física. Tienes que aprender a priorizar y definir en qué puedes y debes alcanzar el máximo de calidad, sin dejar de cumplir con los tiempos requeridos y en cuales puedes estar conforme con algo muy bueno. El mito de la mujer perfecta, es uno de los que más daño ha hecho a la mujer profesional. Hay que buscar balance:

**¿De verdad se va a terminar el mundo si no compras la torta de chocolate en el lugar que queda a 1 hora de tu casa?
¿O si no pudiste ir a la peluquería para tener el pelo perfecto?
¿O si no pudiste cambiar la tipografía en el Power Point que no te gustó?
¿Verdad que no...?**

2. CONOCERSE MUY BIEN A SÍ MISMA

En el liderazgo tú eres el instrumento. Conoce lo que te hace: fuerte o vulnerable. Detecta tus áreas de superación, más allá de las funcionales o técnicas. Recuerda que no estás condenada a ser impaciente o intolerante o terca: nada de eso es parte de tu ADN, todo es modificable con conciencia y trabajo constante. Recuerda que quien te quiere antagonizar o limitar, va a detectar con mucha facilidad tu vulnerabilidad y te atacará por ahí.

3. APROVECHAR ERRORES Y FRACASOS PARA CRECER

Muchas mujeres se condenan con cualquier error y se obsesionan por el mismo. Eso es un gravísimo error. Aprender de errores y fracasos, sin magnificarlos ni obsesionarse con ellos. Se detecta el error, se vive con las consecuencias, se comprende cómo no repetirlo y se avanza. Simplemente.

4. RECONOCER Y DISFRUTAR LOS ÉXITOS Y LOGROS

Tener la misma energía que tienes para condenarte por tus errores, para celebrar tus éxitos y logros. Disfrutarlos, darte el mérito de lo logrado. Aceptar los reconocimientos, con sencillez, pero siendo dueña de tu logro. No respondas "gracias" o un "felicitaciones" con un "no fue nada", "no lo hice yo, lo hizo el equipo". Si lideras el equipo, lo hiciste junto con el equipo, liderándolos, guiándolos, dirigiéndolos. Tu aporte no es minizable, si te lo reconocen, no seas tú la que se encarga de quitarle mérito.

5. APRENDER A DECIR QUE NO

No se puede ser todo, para todos, todo el tiempo. La costumbre inculcada desde niñas de quedar bien con todos, no es sostenible en el tiempo, a menos que sea a costa de un

enorme y absurdo sacrificio. Si la gente sabe que siempre dices que sí, será muy factible que te veas rodeada de gente aprovechada que se acostumbran a que tú hagas las cosas, y el día que dices que no, se enfadan y te lo reclaman. Tienes que aprender a decir que no, no puedes ser la reina de la popularidad todo el tiempo.

Quien te aprecia lo hará no porque le haces su trabajo y le cumples sus obligaciones, sino por lo que eres. Esto es igual en la familia, los padres de familia de la escuela, las amigas y en el trabajo.

6. SER UNA BUENA MALABARISTA DE PRIORIDADES

¿Qué?, ¿Quién?
¿Cuándo?, ¿Cómo?
¿Por qué?, ¿Para qué?
¿Cuál bola se puede dejar caer y si se rompe se puede reparar?

7. SABER RODEARSE BIEN

A pocos lugares se llega sola. Es importante construir un equipo de gente talentosa y diversa que impulse, motivarlos y delegar.

De nada sirven si no sabes darles su espacio. Identificar de quien aprender: mentores y maestras formales o informales. Puede ser por observación, si son personas lejanas a tu entorno, síguelas en redes sociales, que te lleguen sus noticias o escritos, todo ello puede ser de utilidad. O bien, por contacto directo, busca mentores y sponsors.

8. TRABAJAR TU RED

Identifica con quien te puedes aliar. Tercerizar. Colaborar. Crear redes. Las redes y las alianzas son más importantes que nunca, si las manejas con transparencia y lealtad, podrás lograr muchas cosas en una combinación gana-gana. En esta vida no es necesario ser amigos del corazón, para poder pedir y dar colaboración.

9. TENER CONFIANZA EN TI MISMA Y SABER TOMAR RIESGOS

Y proyectarla, sentirla, vivirla. En síntesis, creérsela. Si no lo haces tú, **¿Por qué deberían los demás creer en ti?** Toma riesgos, si te abren una puerta, pasa por ella. Siempre habrá miedos, pero si no sales de tu zona de confort, nunca podrás saber hasta dónde pudieras haber llegado.

10. OCUPAR TU LUGAR Y LLENAR TU ESPACIO

No te hagas chiquita, no te encojas, ni de pie ni sentada. No ocupes el último lugar de la mesa. No hables en público en voz baja, no hables en susurro cuando estás en pequeños grupos, no tengas entonación de niñita. Habla con sonoridad, con enunciación clara, sin temor. Ten serenidad y firmeza, sin prisas ni estridencias. Ocupa tu espacio. Físico y verbal.

CONSEJOS DE ALGUNAS MUJERES LÍDERES DE INCAE

María Eugenia Brizuela de Ávila
Miembro del Consejo Directivo y Co-Embajadora Desafío País El Salvador

PERSEVERANCIA
"La frase que define todo lo que ha sido mi trayectoria es: ¡Sí se puede!".

Camelia Ilie
Decana de Executive Education y Chair del Centro de Liderazgo Colaborativo y de la Mujer.

MENTALIDAD
"Parafraseando a Confucio, si estás seguro de tu objetivo y tu propósito, si estas convencido que estas basado a un sistema de valores, que aporta a los demás y todo parece imposible para lograrlo, no renuncie a ello, solamente cambie la forma de abordarlo. Todo depende de la mentalidad y la perspectiva, aunque nada cambie si nosotros cambiamos la forma de ver las cosas todo puede cambiar".

María Balbas
Directora Asociada del Executive Education de INCAE

DEJARSE SORPRENDER
"Nunca dejes de luchar por tus sueños porque el que lucha por lo que cree y lo que quiere al final consigue sus metas y la vida finalmente te sorprende".

Andrea Prado
Profesora Plena

RESILIENCIA
"Me gusta cuando estoy pasando por una dificultad o cuando estoy triste recordar las muchas cosas por las que uno puede dar gracias, por todas las oportunidades por todas las bendiciones que uno ha tenido acceso entonces enfocar la energía ahí ya con eso le cambia a uno el ánimo y ya está de nuevo listo para seguir adelante".

Rectores de INCAE son reconocidos con nueva Galería Rectoral Dr. Ernesto Cruz

Por Esteban Zolezzi

A la hora de hablar de quienes marcan hitos en la historia de INCAE, no se puede dejar de lado el impacto que han generado cada uno de los Rectores que estuvieron dirigiendo nuestra institución durante su historia. El legado de ellos está marcado y en cada Incaista. Es por eso que en 2017 INCAE inauguró la Galería Rectoral Dr. Ernesto Cruz en el campus Francisco de Sola, en Nicaragua.

El proyecto fue un proyecto liderado con mucho cariño por el mismo Dr. Cruz, con base en una idea que inició hace varios años. ***"En 1974, cuando se cumplían 10 años de la fundación del Instituto, el Consejo Directivo tomó la determinación de crear una galería con retratos de Rectores y de Presidentes del Consejo Directivo. En ese mismo momento le pedimos a ´Don Chico´ de Sola, que posara para una pintora salvadoreña de mucha nota que ejecutó el retrato que hoy está en la Sala del Consejo Directivo y con este retrato se inicia la Galería de Presidentes del Consejo Directivo"***, relató el Dr. Ernesto Cruz, presente en la inauguración de la galería que lleva su nombre.

El Dr. Cruz a partir de eso se dio a la tarea de contactar a los ex rectores para que el talentoso pintor nicaragüense, Mauricio Rizo, pudiera hacer sus retratos y así contar con una Galería Rectoral como las grandes escuelas de negocios en EE.UU. La tarea sin duda no fue sencilla, hoy la galería cuenta con la pintura de los ocho ex Rectores de INCAE:

INCAE y los Incaistas debemos estar orgullosos de finalmente tener este homenaje para quienes fueron sus Rectores. Es gracias a la visión de cada uno de estos rectores – dentro de su tiempo – que INCAE es hoy una referencia en la región tanto por la calidad de sus programas de maestría como por ser un centro de pensamiento generador de impacto.

Como el primer Rector, Clark Wilson (1976-1968) fue quien dio el inicio a nuestra historia, y quien trabajó para que se mantuviera en el tiempo. Fue quien llamó a la licitación de los primeros edificios de aulas y residencias de la institución, y quién dió inicio a la primera Maestría de Administración de Empresas (MAE 1) en un hotel en Managua poco antes de dejar el cargo. Clark Wilson estuvo a cargo de poner la primera piedra de nuestro campus en Managua y quien estuvo a cargo de poner nuevas herramientas en la mente de los primeros Incaistas.

El Dr. Ernesto Cruz (1968-1980) fue el primer Rector latinoamericano, primero graduado de Harvard, el único que estuvo 12 años en la Rectoría y quien fue testigo del nacimiento de INCAE en Nicaragua. Fue el Dr. Cruz quien decidió invertir en una facultad de tiempo completo, con grado doctoral, que pudieran generar sus propios estudios de casos en la región.

"Me di cuenta que Harvard en realidad vino aquí a hacer su programa de Alta Gerencia y de no haber sido por el enorme trabajo de la primera Junta Directiva encabezada por Don Francisco de Sola y Don Ernesto Cruz, la Maestría no se hubiera desarrollado en la forma que lo hizo y no hubiera sido lo que ha sido para Centroamérica, fuente de excepcionales líderes que han tenido mucho que ver con el crecimiento económico, el crecimiento del progreso social, y con el bienestar general de esta región", comentó Roberto Artavia, séptimo Rector de INCAE y actual Presidente de la Junta Directiva de nuestra institución.

Harry Strachan (1981), asumió luego de la entrada de los sandinistas a Nicaragua, dirigiendo a nuestra institución por un año, en uno de los momentos más difíciles de su historia institucional. Gracias a su labor, INCAE siguió trabajando en formar líderes en los complejos momentos políticos del país donde se ubicaba su única sede.

Un año más tarde Marc Lindenberg (1982-1987) asumió como Rector, y marcó un hito importante en su historia: la expansión a un nuevo campus en Costa Rica. Durante su periodo, nuevas alianzas y programas

comenzaron a surgir, entre ellos el Posgrado de Administración Funcional (PAF). Fue durante su gestión que además Ecuador entró como país miembro de INCAE.

Bajo el rectorado de Melvyn Copen (1987-1991) las alianzas y nuevos programas siguieron impulsando la influencia de INCAE y los Incaistas en la región. Un año luego de comenzar como Rector, INCAE fue sede de una cumbre presidencial centroamericana y el Premio Nobel de la Paz, Oscar Arias, dio discurso para la graduación del MAE XX, demostrando que nuestra institución ya tenía un gran prestigio internacional.

Don Brizio Briondi (1991-1999) poco luego de asumir como Rector es el encargado de recibir a la primera generación de graduados de una maestría ejecutiva de INCAE (MAEX I), marcando el inicio de un área de INCAE que hasta el día de hoy sigue con fuerza esforzándose por entregar herramientas a líderes del mundo político y empresarial de la región para que sigan desarrollando Latinoamérica. Fue bajo el rectorado de Briondi que también nació el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Sostenible (CLACDS), un centro que sigue hasta el día de hoy generando investigaciones con un fuerte impacto para el desarrollo de nuestra región.

El rectorado de Roberto Artavia (1999-2007) estuvo marcado por más alianzas que fortalecieron los programas de INCAE, y el desarrollo del CLACDS, además de la inauguración de nuevos edificios que permitieron la continua expansión de INCAE y su influencia en la región, entre ellos el Edificio Stephan Schimdtheiny.

Es durante su rectorado que INCAE recibe reconocimientos internacionales como la Acreditación EQUIS, obtiene el primer lugar en el ranking de Escuelas de Negocios en la Revista América Economía y aparece por primera vez mencionado en el ranking de Escuelas de Negocios de prestigiosos medios como revista Financial Times y el periódico The Wall Street Journal.

Artavia también comenzó los primeros pasos de INCAE en emprendimiento con la inauguración del **Centro de Empresarialismo Arnoldo Solórzano Thompson**, que hospedaría la misión de la Michigan State University en Nicaragua, conocida como PFID (Partnership for Food Industries Development).

Arturo Condo (2007-2015) llegó en un momento en que el mundo estaba nuevamente viviendo una crisis económica que comenzaba a asomar indicios de ser similar a la Gran Depresión de 1929. Bajo su rectorado se trabajó arduamente con los graduados en el desarrollo de la institución, a través de la Campaña Iluminar, la creación de la Revista Alumni, se fortalecieron reuniones de graduados y se inauguraron nuevas instalaciones en los campus gracias al apoyo de Incaistas, como el Foro Arguello Arellano y la cafetería Duilio Baltodano en Nicaragua.

Arturo Condo siguió la labor de ayudar a posicionar a INCAE, obteniendo cada vez mejores resultados en los rankings y realizando eventos que contaron con la presencia de Presidentes de países centroamericanos, e incluso la presencia del entonces Presidente de Estados Unidos, Barack Obama.

Todos pusieron un poco de sí en la institución, y ahora están presentes en nuestro muro para siempre.

"Han sido 50 años de historia la que vivió nuestra institución bajo estos 8 Rectores y estamos felices de contar con un lugar como este que los presenta a las futuras generaciones. Les agradecemos porque toda su labor es lo que ha forjado a la institución que tenemos hoy", comentó el actual Rector, Enrique Bolaños.

Dr. Ernesto Cruz
el primer pilar de INCAE

Por Esteban Zolezzi y Magda Montiel De Franco

Era el 20 de junio de 1969 y el Dr. Ernesto Cruz, primer Rector Latinoamericano de INCAE, se preparaba para la inauguración del Campus Francisco de Sola de INCAE en Nicaragua, contando con las limitantes de todo proyecto que apenas arrancaba, pero con los ánimos e ingeniosidad que permitió su exitoso desarrollo. Para prepararse para tal magno evento, el Dr. Cruz relata en su libro INCAE, Los Años Formativos:

"Me puse en contacto con el Ministro del Distrito Nacional, y le dije que no se vería bien que el presidente y su comitiva tuviesen que ingresar al campus por un camino sin el acondicionamiento debido. El señor Ministro estuvo de acuerdo e impartió sus prontas instrucciones para adoquinar no sólo el trayecto de la Carretera Panamericana al campus, sino también la rotonda y la plaza de estacionamiento, corriendo toda la obra por cuenta del erario municipal. Tres días antes de la inauguración teníamos nuestro camino de acceso transformado en una hermosa calzada, a la que los urbanizadores de Montefresco darían luego el nombre de Paseo Harvard".

Sobre estos adoquines, que pasan por el aún existente Paseo Harvard, han pisado miles de Incaistas desde la primera graduación del PAG I en 1969. Y el campus, ha sido testigo de los acontecimientos más importantes no sólo en la historia de INCAE sino incluso de Nicaragua y la región.

"La historia de una institución no es buena si no se ubica en el medio en que surge", explicaba el Dr. Cruz durante nuestra entrevista en el fresco corredor de su casa, agregando cuán vital era para él poder relatar con riqueza los 12 años de su trayectoria en INCAE. ***"Muchos de los protagonistas han ya desaparecido. Dos presidentes del consejo directivo: Francisco de Sola y Walter Kissling; dos rectores: Marc Lindenberg y Melvyn Copen; y varios profesores capitales como Alvarado y Ketelhöhn, e inclusive Edelberg, quien murió en el curso que yo escribía el libro. Se están yendo de este mundo los testigos y protagonistas, y cualquier día me voy yo. Entonces era una tarea urgente escribir cosas que sólo yo podría haber dicho",*** explicó el Dr. Cruz.

Siendo protagonista en el nacimiento fortuito de INCAE, el Dr. Cruz nos dejó la explicación más clara de la importancia de INCAE:

"La necesidad de ofrecer una enseñanza de calidad equivalente a las de las principales escuelas de negocios de Norteamérica era condición sine qua non para justificar la creación del Instituto. Esto ya era un principio de justificación, pero no bastaba. La ventaja de estudiar con materiales didácticos ilustrativos de los problemas que enfrentaban los administradores de empresas en la región, donde esperaban trabajar,

hacía una diferencia significativa que no podían encontrar en las escuelas del Norte. De ahí la importancia capital de las actividades de investigación y desarrollo de material didáctico autóctono. Si a todo lo anterior se suma la oportunidad de convivir con quienes - una vez egresados - serán sus contrapartes en las empresas con las que tendrá que tratar en el futuro, tenemos ya una diferencia plenamente justificativa. La medida se colma con la persecución de objetivos ultra-escolásticos que INCAE ha perseguido desde sus inicios, como el manejo inteligente del cambio social, el desarrollo económico y la integración regional."

Es justo este texto el que ha quedado inmortalizado en la placa conmemorativa de la Galería Rectoral nombrada en honor al Dr. Ernesto Cruz, quien lideró este proyecto con cariño tras su conceptualización hace muchos años.

El hecho de que la institución haya perdurado por más de medio siglo y siga liderando en la región es algo que el Dr. Cruz resume en sólo dos palabras: excelencia e impacto. ***"INCAE siempre se propone hacer lo que haga, pero bien hecho, por pequeño que sea, cualquier aspecto, cualquier función u operación de su funcionamiento, se insiste que sea al mayor nivel de calidad posible. Hasta de acuerdo con estándares mundiales"***, sin duda haciendo referencia al reciente ranking del Financial Times que sitúa a INCAE como la onceava mejor escuela en el hemisferio occidental.

"En la historia de la enseñanza de la administración de empresas, INCAE tiene varios primeros puestos", menciona sin vacilar el Dr. Cruz, detallando luego las innovadoras fórmulas que implementó la institución: ***"INCAE fue la primera en insistir en que la Facultad fuese entrenada a nivel doctoral"***, explicó el Dr. Cruz.

> ***"La razón es muy sencilla. Solamente los programas doctorales han sido diseñados para preparar al docente a ampliar el conocimiento, irlo extendiendo, y no limitarse a repetir y continuar lo que ya se sabía. Es una fórmula cara, es difícil, pero paga".***

Esta inversión se retorna a través del liderazgo de los Incaistas en puestos claves que permitan que jueguen un rol crítico en el desarrollo de nuestra sociedad latinoamericana. ***"La importancia de las promociones que hemos graduado se mide por los niveles que han alcanzado tanto en los cuadros ejecutivos de las empresas como en la gestión del sector público, donde también se han ocupado las posiciones de gabinete más alta e incluso en un caso se llegó hasta la primera magistratura"***, comentó el Dr. Cruz.

En ocasiones aún visita el campus en Montefresco, el cual inauguró hace 49 años, siempre con un proyecto en mano que pueda beneficiar a INCAE. Es por su dedicación a esta institución y los cimientos indelebles que estableció que le debemos muchos de nuestros éxitos y por ello estaremos eternamente agradecidos.

> ***"Aquí en este suelo empezamos a sembrar las semillas de una institución que florece, que tiene un tronco recio... no tengo duda de que esto va a pervivir", Dr. Ernesto Cruz en sus palabras durante la graduación del MBA 2012.***

El Dr. Ernesto Cruz nació en Nicaragua, donde además se tituló como Doctor en Derecho en 1956. Estudió su PhD en Economía Política & Gobierno en la Universidad de Harvard, el cual recibió en 1968, poco antes de asumir la Rectoría de INCAE, puesto que encabezó hasta 1980. Luego de INCAE, se marchó con su familia a Miami, Florida, donde en 1990 obtuvo su tercer doctorado (JD), con énfasis en Derecho Corporativo y se desempeñó por 3 décadas como director de banco y consejero general de empresas internacionales, como BAC INTERNATIONAL, BANK CREDOMATIC y GBM CORPORATION. Desde 2012 está de regreso en Nicaragua, desde donde decidió comenzar a dejar plasmada su historia con INCAE a través de su libro, el cual dedicó a su esposa Sonia con las palabras:

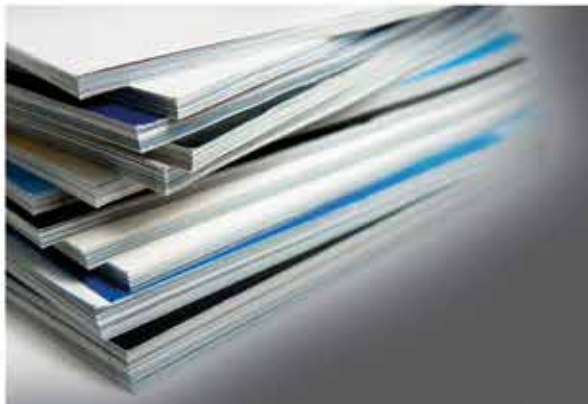
"Mi inolvidable esposa, sin cuyo amor y respaldo no hubiera podido llevar adelante los esfuerzos que aquí se narran".

Facultad generando publicaciones de impacto

Por Esteban Zolezzi

Año a año nuestra Facultad no sólo se centra en formar las mentes de presentes y futuros líderes sino también dedican su esfuerzo y conocimiento para aplicarlos en escenarios que van desde finanzas hasta agricultura con el objetivo de generar no sólo se centra en formar.

Queremos que ustedes como Incaistas conozcan algunas de las principales publicaciones que los profesores de INCAE realizaron en 2017 y sientan el orgullo que siempre nos genera nuestra Facultad.



Decoupling Standards from Practice: The Impact of In-House Certifications on Coffee Farms' Environmental and Social Conduct.
World Development
Volumen 96
Páginas 294-314

¿Existe una relación entre las plantaciones de café que tiene certificación in-house-socio-environmental por parte de compradores globales con su conducta social y ambiental? Los profesores Bernard Kilian y Luciano Ciravegna publicaron una investigación en que analizaron 575 plantaciones en varias regiones de Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala y México, que buscó responder esta pregunta.

Los profesores descubrieron en la investigación que tener la certificación sí demuestra una mejor conducta en lo ambiental, pero no una mejor conducta en lo social.

También demuestra que hay una relación positiva más fuerte entre tener esta certificación y la conducta en lo ambiental es mayor en plantaciones que venden a cooperativas o que están en países con instituciones más débiles. Sin embargo, la conducta social mejora en las plantaciones ubicadas en países donde las instituciones tienen una influencia positiva en su conducta social.

"Queremos contribuir con nuestro análisis a la literatura existente sobre el impacto de certificaciones sociales y ambientales, para así poder ir trabajando en desarrollar estrategias globales que permitan mejorar significativamente en la parte social y ambiental de la cadena de valor de la producción de café", comentaron los Profesores Kilian and Ciravegna.

On the cost of capital in inventory models with deterministic demand International Journal of Production Economics
Volumen 183, edición A
Páginas 14-20.

En la literatura sobre manejo de operaciones, usualmente se asume que los riesgos financieros en los modelos de inventario son capturados con una constante: el WACC de la compañía. Sin embargo eso es, en el mejor de los casos, una aproximación, ya que el costo depende del riesgo del flujo de caja, que a su vez depende de la política de inventario. El Profesor Santiago Kraiselburd realizó una investigación en 2017 en la cual analizó cuál es el costo

de capital correcto que se debe usar en un modelo de inventario con demanda determinada. Para esto, estudió modelos de inventario con funciones genéricas de costos de inventario, en los cuales el riesgo depende de las decisiones que se hacen sobre el inventario.

El estudio considera el ruido generado por funciones aditivas y multiplicativas para así evaluar el impacto de ambas en el costo de capital de la compañía y en la política de inventario óptima.

"Esta investigación muestra que, al contrario de otros modelos, el riesgo no es una función monótona en el inventario. También explica que debemos usar una tasa cercana a la tasa libre de riesgo, que típicamente se desvía significativamente del WACC, para valorar inversiones relacionadas al inventario cuando la función del costo de inventario está dominada por los costos mantenimiento de grandes órdenes, incluso si la inversión está sujeta a otras fuentes de variabilidad financiera", explica el Profesor Kraiselburd.

Examining the strategy-performance link of Latin American businesses – a configurational approach. International Food and Agribusiness Management Review Volumen 20, edición 3 Páginas 279-292

Latinoamérica tiene una gran variedad de climas y uno de los más particulares es el clima húmedo tropical, el cual plantea una serie de retos especiales. Los profesores Esteban Brenes y Luciano Ciravegna se enfocaron en cómo este clima afecta el desempeño en ventas de los negocios agrícolas en la investigación que publicaron en 2017.

El estudio se enfoca en las estrategias de posicionamiento y en áreas específicas que van desde Marketing, Recursos Humanos y Compras. Esto lo enfoca desde un novedoso método que permite identificar múltiples causas para explicar consistentemente el desempeño de las ventas de productos.

"Esta investigación aporta al desarrollo de investigación sobre negocios latinoamericanos a través del estudio de las estrategias de los negocios agrícolas. Los resultados esperamos que tengan implicaciones para la teoría y la práctica de la administración de estos negocios", explican los profesores Ciravegna y Brenes.

In Memoriam
Profesor David Montesinos

Por Magda Montiel De Franco

INCAE despidió a uno de sus reconocidos graduados y más querido profesor, cuyas enseñanzas quedarán en la memoria de los que tuvieron el honor de conocerlo. David Montesinos tuvo una trayectoria intachable y de gran impacto a lo largo de sus 40 años con INCAE.

"Hoy es un día triste para la familia INCAE, hemos perdido a un gran profesor, un amigo y un modelo de liderazgo", comentó Enrique Bolaños, Rector de INCAE, al dar la noticia de la partida del Profesor Montesinos. ***"Quienes lo conocieron saben que era una persona jovial, positiva y sin lugar a dudas un gran luchador. Como profesor influyó en la vida de miles de jóvenes latinoamericanos que pasaron por sus aulas".***

El profesor Montesinos se graduó del MAE XII, clase de 1980, y obtuvo en Administración de Empresas con Especialidad en Sistemas de Información de la Escuela de Negocios de la Universidad de Houston. El destino y su deseo de ayudar a la región se encargaron que volviera a INCAE a estar al frente del aula como profesor de Administración de Tecnología, Sistemas de Información, Rediseño de Procesos y Control Gerencial.

> ***"El Profesor Montesinos fue mi mentor en sistemas. Tuvimos la gran suerte la primera promoción de programas de postrado, de haber recibido las primeras clases que el profesor Montesinos impartió con gran éxito. El fue uno de los pioneros en iniciar a los alumnos del INCAE en el campo de las computadoras personales. Gracias al profesor Montesinos hoy tengo una carrera en el área de Sistemas Inteligentes (Business Intelligence). Su cátedra me inspiró a seguir esta línea de trabajo aquí en los Estados Unidos",*** **comentó Reynaldo Núñez, graduado de INCAE (PAI I).**

Su cariño, perseverancia y liderazgo también quedarán en las personas que trabajaron con él y que se convirtieron en amigos. ***"David es y será siempre pilar de nuestra vida e historia institucional. Gracias amigo David por tu ejemplo de perseverancia, de fe y descansa en paz; tu familia es nuestra familia"***, comentó el profesor Germán Retana. "***David fue una magnífica persona, un gran amigo con el que trabajamos juntos durante muchos años y su pérdida deja muchos vacíos a nivel individual, de familia y también del INCAE. Voy a recordarlo en los buenos momentos que fueron muchísimos. Dios te tenga en su gloria, querido amigo"***, fueron las palabras que le dedicó el Profesor Felipe Pérez.

En nombre de todos en INCAE extendemos nuestras condolencias a su esposa, hijos, nietos, hermanos y demás seres queridos.

La memoria del Profesor Montesinos siempre quedará dentro de esta institución, y dentro de los corazones de quienes lo llamaron profesor, colega y amigo.

NICARAGUA
Campus Francisco de Sola

Km. 15 1/2 Carretera Sur
Montefresco, Managua
Apartado Postal: 2485
Tel:+505 2248-9700

COSTA RICA
Campus Walter Kissling Gam

2 Km Oeste del Vivero PROCESA N°1
La Garita, Alajuela
Apartado Postal: 960-4050
Tel:+506 2437-2200
Tel:+506 2433-9101

www.incae.edu

INCAE
BUSINESS SCHOOL