



Contenido



INCAE ACTUAL



ADVANCEMENT & ALUMNI AFFAIRS



EL IMPACTO DE INCAE MÁS ALLÁ DE LOS NEGOCIOS Habilidades necesarias para ir más allá de los negocios



39 NUESTRA FACULTAD



NUESTROS CENTROS DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN





RECTOR

Enrique Bolaños

DECANO DE PROGRAMAS DE MAESTRÍA

Alberto Treios

DECANA DE EDUCACIÓN EJECUTIVA

Camelia Ilie-Cardoza

DECANO ASOCIADO DEL MBA

Bernard Kilian

DIRECTORA DE ADVANCEMENT & ALUMNI AFFAIRS

Wendy Rodríguez

DIRECTORA DE ADVANCEMENT, STRATEGIC PARTNERSHIPS

Michelle Johnson

EDITORES

Esteban Zolezzi Magda Montiel De Franco

REDACCIÓN

Esteban Zolezzi Magda Montiel De Franco Susan Fernández Camelia Ilie-Cardoza Alberto Ulloa Octavio Martínez Gabriela Lücke Francisco Pérez

EDICIÓN Y DISEÑO

Crea Comunicaciones

FOTOGRAFÍA

Archivo de INCAE

APOYO ADICIONAL

Alejandra Abarca Trinidad Álvarez Francys Aragón Kattya Rojas Karola Fonseca

INCAE Alumni Magazine

es una publicación de INCAE Business School www.incae.edu

INCAE ACTUAL



Palabras del Rector

El verdadero valor de un Incaista

Enrique Bolaños Rector

esde nuestra fundación en 1964, hemos sido testigo de situaciones difíciles. En poco más de 50 años esta escuela de negocios se ha convertido en una importante fuerza de cambio para Latinoamérica.

Aún ante las adversidades naturales, políticas y sociales a las que nos enfrentamos como región, INCAE ha salido más fuerte y en el proceso ha jugado un rol clave en desarrollar y promover iniciativas que abordan los desafíos prioritarios en nuestras sociedades.

Ser un pilar de apoyo en momentos críticos es ir más allá de ser una escuela de negocios. Michael Porter, Profesor de *Harvard Business School* y Miembro del Consejo Asesor de Harvard-INCAE, comentó al respecto, y concuerdo con ello: "el propósito de una escuela de negocios es más que la formación gerencial, debe fortalecer la

sociedad. Esto es lo que hace a INCAE único... es capaz de tener una influencia más allá de su tamaño".

En cada país el sector privado, sociedad civil, instituciones y centros académicos, tenemos la responsabilidad de velar por el desarrollo sostenible.

En este sentido, los Incaistas tenemos una misión importante: involucrarnos en temas de interés nacional. Esto va desde nuestro puesto de trabajo, los emprendimientos que formemos y las sociedades en que laboremos.

Ejemplo de ello fue el aporte de IN-CAE en la reconstrucción de Managua luego del terremoto de 1972, su rol en los acuerdos de paz a final de la década de los 90, así como su colaboración en el desarrollo del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos, conocido como DR-CAFTA.



44

El propósito de una escuela de negocios es más que la formación gerencial, debe fortalecer la sociedad. Esto es lo que hace a INCAE único... es capaz de tener una influencia más allá de su tamaño".

Michael Porter

Profesor de Harvard Business School

Otro hecho clave fue su apoyo en la capacitación para el manejo y expansión del Canal de Panamá, labor que ayudó a forjar la misión de INCAE como un agente de cambio que va más allá de los negocios y que marcó los primeros pasos para la formación de nuestros centros de impacto y programas de educación ejecutiva, diseñados especialmente para las necesidades de los líderes de la región.

La iniciativa de crear cambio en la región a través de un esfuerzo colectivo continúa. En esta edición de *Alumni Magazine* 2019 conocerán el aporte de líderes Incaistas para transformar la región al incorporar la ética en la política y las empresas, forjar cambios en el sector salud, contribuir a mitigar el cambio climático e impulsar el emprendimiento social.

Les invito a conocerlos y a seguir sus pasos con relación a la creación de valor a través de los negocios, el tener impacto más allá de los muros de la empresa, trabajar de forma ética, respetar los recursos naturales y fomentar la inclusión social. He ahí el aporte invaluable que un Incaista puede dar a su sociedad.

También conocerán el trabajo de INCAE y sus centros de impacto para promover el emprendimiento, la innovación, la competitividad, la diversidad, y el progreso social, lo que impulsa el desarrollo de nuestras regiones, así como la importancia de la formación de líderes y el aporte de nuestros donantes para logarlo.

El Alumni Magazine 2019 muestra el esfuerzo de INCAE por generar un impacto más allá de los negocios e invita a ser parte de este cambio. Difundamos, participemos y aportemos a las distintas acciones de nuestra familia INCAE y seamos parte del impacto positivo que cambie el futuro de nuestros países. Esperamos que disfruten de esta nueva edición del Alumni Magazine.

Escuela de líderes

Un MBA más allá de los negocios

Alberto Ulloa

Director Ejecutivo de Programas de Maestría



esde sus orígenes, INCAE ha sido mucho más que una escuela de negocios. Por más de 50 años ha sido fiel a su misión de promover de forma activa el desarrollo integral de los países donde sirve, acción que es posible al formar líderes con valores y comprometidos con tres pilares fundamentales: ética, sostenibilidad y desarrollo para las mujeres.

Este compromiso adquiere mayor relevancia en un momento en que América Latina vive altos niveles de corrupción con numerosos escándalos políticos, lo que afecta el crecimiento económico y la competitividad de los países. Por eso, hoy más que nunca, necesitamos agentes de cambio comprometidos, siendo la educación la mejor estrategia para construir la sociedad que queremos y necesitamos.

Desde la Academia

Los MBA *full-time* ofrecen cursos específicos sobre ética, sostenibilidad y liderazgo de la mujer, aunque también son temas transversales en toda la Maestría. Los programas son integrales y su impacto ético se aborda en los casos de estudio con el fin de que los estudiantes valoren la situación en el mundo real, momento para el cual ya habrán adquirido las herramientas para entender las implicaciones y puedan tomar decisiones, especialmente en momentos críticos.

También se desarrolla el programa *Doing Business in Latin America* durante el *Global Network Week*, un curso con enfoque sostenible que brinda a los estudiantes del MBA de diferentes escuelas, la oportunidad de analizar los retos y oportunidades para hacer negocios en la región, desde una perspectiva micro y macro.



Este aprendizaje se complementa con actividades extracurriculares como la charla Successful Women Leaders de McKinsey & Company y del Departamento de Career Services, La gestión de residuos sólidos, organizada por el equipo y Club de Sostenibilidad, y el foro Ética y transparencia: Retos del empresario en Latinoamérica, encuentro donde expusieron profesores de INCAE y aliados estratégicos en temas de ética, progreso social y sostenibilidad.

Asimismo, INCAE se preocupa por generar herramientas pedagógicas alrededor de estos pilares y ha publicado informes, libros y casos de enseñanza bajo el marco del proyecto SEKN (Social Enterprise Knowledge Network), una red académica integrada por las principales escuelas de negocios de Iberoamérica que tiene como propósito crear y difundir conocimientos sobre iniciativas empresariales y sociales, inclusivas y sostenibles.

Otra herramienta es el simulador creado en conjunto con *Processim Labs* y VIVA Idea. Este sistema permite realizar una simulación propia y única de cómo gobernar un país ficticio y crear políticas públicas para mejorar la calidad de vida de los habitantes, a fin de elevar el Producto Interno Bruto (PIB) y el Índice del Progreso Social (IPS), de manera que el progreso económico se transforme en mejores resultados sociales.

Nuestros estudiantes

La institución facilita las herramientas, pero el cambio surge del estudiantado. Parte de ello son las charlas, talleres y dinámicas que permiten involucrar al





Desde 2014 se registran más de 300 mujeres graduadas del MBA



estudiante en la transformación y adopción de la misión Incaista. Asimismo, iniciativas como el INCAE MBA Oath Club, el Club de Sostenibilidad y el Club de Liderazgo y Diversidad, promovidas por los propios alumnos, son vitales para generar una mentalidad que permita crear una sociedad más equitativa, ética y amigable con el ambiente.

Este compromiso por ser profesionales más conscientes y responsables se refleja en los proyectos del Management Consulting Program (MCP). Además, la Cátedra Strachan apoyó la consultoría realizada en Rutas Naturbanas que incluía un plan de sostenibilidad financiera para la institución costarricense y espacios de movilización urbana en comunión con la naturaleza.

Como parte de los esfuerzos del Departamento de admisiones y reclutamiento por incrementar la participación femenina, en 2018 los programas *full-time* recibieron 81 nuevas estudiantes. De igual manera, desde 2014 se registran más de 300 mujeres graduadas del MBA con énfasis en sostenibilidad, lo que demuestra que existe mayor conciencia por incorporar el aspecto ambiental dentro de la agenda de las empresas.

No obstante, el mayor reto se enfrenta tras la graduación. Como institución redoblamos esfuerzos para formar líderes más comprometidos y brindar un acompañamiento a nuestros egresados, quienes tienen el desafío de transmitir el espíritu INCAE en sus organizaciones y generar un cambio desde adentro para lograr mayor desarrollo y bienestar en la sociedad latinoamericana.

Maestrías ejecutivas y su impacto

Retos y claves para la formación de ejecutivos y empresas

Dra. Camelia Ilie-CardozaDecana de Executive Education



ivimos una época de avances científicos y tecnológicos sin precedentes. Las nuevas tecnologías exponenciales transforman todas las industrias e introducen disrupciones en los modelos de negocio. Según el Foro Económico Mundial, estos avances tecnológicos pueden incidir en una pérdida de hasta siete millones de empleos en los próximos años. Mientras los robots harán muchos trabajos automáticos, los nuevos puestos de trabajo demandarán profesionales con mayor especialización, nuevas habilidades y competencias técnicas.

No sorprende entonces que, en medio de la llamada 4ª Revolución industrial, el mayor crecimiento de empleos se proyecte para las personas con carreras universitarias, maestrías u otros postgrados y cursos de formación; es decir, para aquellos profesionales enfocados en el aprendizaje permanente.

Una de las prioridades de los ejecutivos y, de todas las personas profesionales en general, será la capacidad de aprender y desaprender y de reinventarse de forma constante. Para los empresarios en especial, los cambios presentan retos mayores, pues necesitan con urgencia reinventarse a través de un cambio radical de mentalidad y cultura

en sus organizaciones, para desarrollar la capacidad de crear nuevos modelos de negocio que mejoren la competitividad de sus empresas.

¿Cómo abordar entonces estas tareas sin perder la perspectiva global ni dejarse atrapar por los problemas urgentes y la presión de los resultados a corto plazo? La velocidad con la que ocurren los cambios requiere mucha agilidad, pero la agilidad sin el desarrollo de conocimientos y otras competencias y capacidades puede ser peligrosa. Antes que tener agilidad en la toma de decisión, se requiere que los ejecutivos desarrollen una gran flexibilidad cognitiva y una excelente capacidad de pensamiento crítico y sistémico.

Por otro lado, todas las empresas se plantean entrar en la época digital y transformar su negocio, pero antes de tomar decisiones costosas, es importante desarrollar la capacidad de pensamiento estratégico. Visualizar, simular, practicar escenarios y tomar decisiones; es decir formarse y entrenarse de forma permanente, es esencial para que los líderes sean exitosos, tanto en la solución de crisis y problemas a corto plazo, como en la transformación de sus organizaciones a largo plazo.

En este contexto, un cuestionamiento válido es pensar ¿cómo pueden los profesionales con años de experiencia laboral, formados en paradigmas antiguos, que tienen una familia y otras responsabilidades, adaptarse a estos nuevos retos y seguir su aprendizaje sin perder el camino recorrido en el mundo laboral?

Compaginar el trabajo y el estudio es una de las soluciones que hemos diseñado las escuelas y centros de formación en los últimos años para dar respuesta a estos retos. Las maestrías ejecutivas *part-time* son una excelente solución para los profesionales que quieren prepararse para los desafíos y transformaciones del entorno, pero sin dejar su trabajo.

Estas modalidades de formación permiten aplicar en tiempo real los aprendizajes en las empresas y ver resultados y mejoras, incluso antes de graduarse. En términos de rentabilidad, invertir en una maestría **Executive Education 2018**

29 escuelas

de negocios en el mundo Financial Times

1 en América Latina

49

en el mundo Executive MBA, Financial Times

32
nacionalidades

2,900

participantes en programas presenciales

12,000

participantes en Executive Education Online part-time genera un gran retorno a la inversión tanto para la empresa como para el ejecutivo que la cursa.

Nuestros Executive Masters en Operaciones y Tecnología, Finanzas, Business Analytics y Marketing & Transformación Digital cuentan con socios académicos de prestigio: University of Texas, Darden School of Business - University of Virginia, ESCP Paris y Harvard Business School Online. Además, su formato flexible —clases presenciales y *online* durante una semana al mes— está adaptado a las necesidades de los ejecutivos que deben compaginar los estudios con las responsabilidades laborales y familiares.

Pero nuestra apuesta va aún más allá. En INCAE - Executive Education hemos renovado un portafolio de más de 30 programas presenciales y *online* que se ajustan a los desafíos de todos los ejecutivos de una organización, independientemente de su área o jerarquía.

El nuevo portafolio de programas cuenta con una innovadora estructura diseñada como espejo de la estructura organizativa empresarial, donde cada plan responde a retos específicos de cada posición gerencial o área organizativa: Dirección General, Estrategia e Innovación, Finanzas, Operaciones y Tecnología, Ventas, Marketing y Comunicación, Liderazgo, Habilidades y Talento. Es un portafolio diseñado 100% según las necesidades de nuestros participantes.

Nuestra búsqueda de la relevancia y la excelencia es constante. Para reinventarnos de forma permanente, todos los años investigamos sobre las tendencias en el mundo, preguntamos a nuestros participantes sobre sus necesidades, dialogamos con los empresarios de la región y colaboramos con los gobiernos e instituciones públicas.

De esta forma renovamos nuestro compromiso con los líderes latinoamericanos de ser sus socios estratégicos en la búsqueda y creación de nuevos negocios, productos, servicios y tecnologías, así como en la reorganización y cambio organizacional, y en el logro de una mayor competitividad global para las empresas de nuestro continente.

Líderes integrales

Graduados de INCAE velan por los negocios, la sociedad y su país

Magda Montiel de Franco Gerente de Comunicaciones



unos días de su graduación Katherina Martínez, MBA Profesional 2018 y ganadora del Premio JJ Vallarino al mejor ensayo sobre la experiencia vivida durante su MBA en INCAE, reflexionó que ser Incaista "va más allá de la destreza gerencial y olfato para negocios que se pueda tener; es tener la ética y la moral en alto grado para uno mismo y para los demás. Latinoamérica sufre los estragos causados por la corrupción y la actitud egoísta de muchos, y depende de líderes con discernimiento y consciencia para su sanación".

Esta institución ha sido testigo de la curiosidad y la iniciativa de sus miles de graduados en retar el *statu quo* y buscar soluciones a los problemas que enfrenta la región. Y es que, desde su fundación, INCAE Business School ha tenido como ob-

jetivo ofrecer una enseñanza de calidad del más alto estándar bajo el método de casos icónicos de Harvard Business School, pero sin obviar "la persecución de objetivos ultra escolásticos como el manejo inteligente del cambio social, el desarrollo económico y la integración regional", como destacó el Dr. Ernesto Cruz, ex-Rector de INCAE (1969 - 1980), en su libro Los años formativos de INCAE.

Cuando se consultó, en un cuestionario elaborado por miembros de la facultad de INCAE en conjunto con especialistas de la empresa KPMG, sobre las experiencias de nuestros graduados con respecto a la corrupción y fraude en la región, los resultados fueron sorprendentes. Alrededor del 60% de los Incaistas encuestados consideraron que había corrupción en sus empresas y cuando se les preguntó qué tan

deseable sería desarrollar cursos y herramientas de investigación en INCAE para promover la ética y la transparencia para prevenir la corrupción, la respuesta fue contundente: "Totalmente de acuerdo".

Ante esto, INCAE insta a crear iniciativas —muchas veces pioneras— que buscan generar el impacto que la sociedad latinoamericana tanto necesita. Un proyecto que va de la mano con la misión de la institución y que ha sido iniciativa emblemática del Rector Enrique Bolaños es la ética y la transparencia.

Con los niveles de corrupción que sufre América Latina y una de las peores crisis de transparencia, era necesario establecer un plan de acción que ayude a evitar las prácticas antiéticas que no sólo afectan al sector privado sino a naciones enteras, ya que la corrupción reduce inversión, eficiencia y aumenta costos de transacción.

El rol del empresario en América Latina

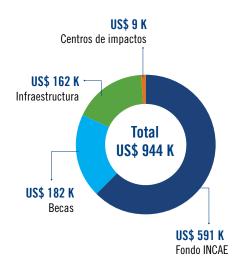
Es por ello que la Oficina de Advancement & Alumni Affairs organizó —junto a aliados como CNN en Español, la Embajada de los Estados Unidos en Costa Rica, Greenberg Traurig, Walmart, Seattle International Foundation y KPMG— la Conferencia de ética y transparencia: El rol del empresario en América Latina. El evento contó con la participación de más de 200 personas del sector privado y público y docenas de graduados.

Asimismo, durante la *Reunión Anual Incaista de 2018*, los graduados escucharon sobre las nuevas tendencias en filantropía e inversión social, gracias a la investigación presentada por la Profesora Andrea Prado, Directora de la Cátedra Strachan para la Filantropía e Inversión Social de INCAE y Jacqueline Martínez, CEO de Latino Community Foundation.

Fue aquí donde se exploró el término de Giving Circles en el cual personas con intereses comunes se unen para apoyar y hacer contribuciones a proyectos sociales que generen un impacto positivo en sus comunidades. Este término es muy familiar para nuestros graduados, quienes han liderado innumerables proyectos para apoyar a quienes más lo necesitan, incluyendo el Desafío País, iniciativa que une a la comunidad Incaista para contribuir con las siguientes generaciones de líderes que se forman en INCAE y que tras su programa seguirán engrosando y fortaleciendo esta comunidad.

Como destacó la Profesora Prado "en IN-CAE tenemos una red de alumnos y graduados que puede hacer la diferencia al ejercer un liderazgo responsable en sus países y que contribuyen con recursos financieros, tiempo, conocimiento y participación ciudadana". Fueron cerca de 1,000 los graduados que se unieron al *Desafio País* y a las diferentes oportunidades de apoyo que brinda el *alma mater*.

Destino de donaciones Alumni



44

Es gracias a las contribuciones generosas de la comunidad Incaista y de líderes empresarios que apoyan a INCAE, que esta institución puede continuar siendo el motor de desarrollo e impacto, formando las nuevas generaciones de líderes latinoamericanos".

Enrique Bolaños Rector de INCAE



Beca país

Una iniciativa icónica de la comunidad Incaista es la *Beca País*, creada hace cuatro años por y para Incaistas. Su propósito es unir a la comunidad de graduados y establecer un fondo que permita becar anualmente al menos a un talentoso joven de su país para que pueda vivir la experiencia INCAE. En 2018, este fondo recaudó US\$ 184 mil de parte de Incaistas de ocho países.

¿Quienes lideran este tipo de iniciativas? Graduados voluntarios que conducen estos esfuerzos entre sus amigos y colegas en cada uno de sus países. Durante un evento en Costa Rica, Guillermo Alonso, Presidente de Auto Mercado y graduado del MAE XI '79, hizo un llamado a la comunidad de graduados. "Debemos dar de regreso y apoyar los proyectos que buscan fomentar el progreso social, el desarrollo económico y la competitividad de nuestros países y sin duda no hay mejor institución que INCAE para lograrlo".

Muchos ya han respondido a este llamado y no dudamos que continuarán participando y apoyando la misión de INCAE de crear el cambio que la región necesita.



Félix Gerardo Alvarenga Alvarenga

MBA Especializado 2019

Programa Presidencial de Becas Honduras 20/20 Honduras

"Estar en INCAE ha sido una gran oportunidad ya que te relacionás con personas de diferentes culturas y costumbres que a la larga los valorás como familia. Pero también te permite crecer en lo personal, en lo profesional y en conocimientos. En INCAE aprendés cosas que tal vez no te enseñarán en otra institución por la calidad de los maestros, casos, materiales y aportes de tus compañeros. Ser graduado de INCAE me puede abrir puertas que tal vez consideré cerradas. No dudo que alcanzar el éxito será más fácil, ya que salís preparado para ello".

Pablo Paniagua Soto

MBA 2014

Becas Fondo Enrique Uribe - Cuestamoras Costa Rica

"Hace varios años mi vida cambió cuando recibí la oportunidad de estudiar en INCAE gracias al apoyo de Cuestamoras y la Beca Enrique Uribe Pagés. He conocido muchas personas y aprendido a emprender en Costa Rica y en otros países, así como a ser parte de proyectos en diferentes áreas, desarrollar iniciativas propias y apoyar a las de otros. También me permite ser parte del mejoramiento de la calidad de vida de mi familia y de gente fuera de mi círculo a través de mejores oportunidades de educación y generación de fuentes de ingresos que no existían".



Agentes de cambio

La región latinoamericana necesita que sus líderes vean más allá del éxito financiero. Requiere de quienes busquen el desarrollo de la región, pero ¿qué habilidades se necesitan para progresar y qué temas se deben priorizar?

Durante sus más de 50 años de historia, INCAE ha sido un agente de cambio positivo para la región y son los Incaistas los principales embajadores de esta misión. Desde nuestra perspectiva entendemos la importancia de lo que se ha hecho y lo que se necesita en el futuro.

Esto es lo que queremos presentar en esta edición de la *Alumni Magazine*. Conozcamos la visión de algunos Incaistas sobre los problemas y habilidades claves para la región, así como algunos hitos y personajes. Escuchemos qué dicen ellos y el personal docente a cargo de transmitir las habilidades necesarias para ir más allá de los negocios. Valoremos el trabajo de INCAE a través de sus centros de impacto y conozcamos algunas historias que llenan de orgullo.

Ética y transparencia

Cuando se le pregunta a un Incaista en qué temas de la actualidad se debería ayudar, más del 80% de las personas encuestadas dijo que la reducción de la corrupción es prioridad. La preservación de la democracia aparece en tercera posición.

La corrupción, especialmente política, muestra cómo esta frena el desarrollo regional y la confianza entre países, inversionistas y las comunidades. En este sentido, 49% de las personas encuestada indica que tener una perspectiva ética es una de las habilidades más importantes que deben desarrollar los líderes.



Tener líderes éticos en el mundo público y privado, así como la democracia sobre el caudillismo no es nuevo en nuestra región, sin embargo es posible estar ante un punto de inflexión que hoy se convierte en una prioridad.

VUCA, donde la constante es el cambio y la disrupción digital no tiene precedente, el manejo, fortalecimiento y retención del mejor talento, es el arte que debe manejar el líder Incaista de hoy.

Emprendimiento

Los Incaistas consideran que potenciar el emprendimiento es clave. El desarrollo de emprendimientos es el segundo tema de importancia para el desarrollo de la región, mientras que tener capacidad emprendedora sobresale como la habilidad más importante que los líderes deben aprender para enfrentar el futuro.

Cuidado de recursos ambientales y humanos

El cuidado del medio ambiente pero también

Hitos y ejemplos

¿Hay momentos y casos de éxito en los 50 años de la historia de las maestrías de INCAE que demuestren que INCAE está capacitado para asumir estos retos? La encuesta muestra que los Incaistas piensan que sí. En grandes momentos recientes de la región -buenos y malos- nuestra familia INCAE ha estado presente como institución y a través de Incaistas dispuestos a dar la milla extra para generar cambios positivos para nuestra sociedad. Emprendedores sociales, líderes en tecnología, políticos exitosos e innovadores que piensan a gran escala, también fueron parte de los nombres que llegaron a la cabeza de los líderes encuestados.

el saber ser efectivo para comunicar y manejar los Recursos Humanos es clave para los Incaistas, así como saber cuidar todos los recursos que se tienen a nivel del planeta y del talento con el que se trabaja. En un mundo

+80%

de las personas encuestadas dijo que reducir la corrupción es una prioridad.

49%

indica que tener una perspectiva ética es una de las habilidades más importantes de los líderes.

RESULTADOS ENCUESTA: INCAE MÁS ALLÁ DE LOS NEGOCIOS

¿Cuáles son los principales cambios de las región en donde los Incaistas deberian ayudar? (Escoger máximo 3)

Reducción de la corrupción

Desarrollo de emprendimientos

Cuidado del medio ambiente

Preservación de la democracia

Otros

Mejoramiento de salud

Terminar con la injusticia

¿Cuáles son las habilidades más importantes que los líderes de hoy deben desarrollar? (Escoger máximo 3)

Capacidad emprendedora

Comunicación efectiva

Perspectiva ética

Manejo efectivo de recursos

Capacidad para realizar análisis

Preocupación por el Medio Ambiente

Otros

Fuente: Encuesta INCAE con apoyo de KPMG, septiembre de 2018.



Salud & calidad de vida

Por una mejor calidad de vida

Rodrigo Murga (MBA 2012) Fl Salvador

Esteban Zolezzi

Rodrigo Murga la salud le cambió la vida. Él es Gerente General del Centro Médico Mae Lewis, uno de los hospitales privados más importantes de la provincia de Chiriquí en Panamá. Antes se desempeñaba en el sector eléctrico y, a pesar de que le iba muy bien, luego de escuchar la experiencia de un tío Incaista, se animó a seguir su cami-

no. "Estaba creciendo en la empresa, para ser tan joven tuve buenos cargos y había muchas oportunidades, pero sentía que me hacía falta más conocimiento", comenta.

Si bien las enseñanzas de sus profesores Quintanilla, Raventós, Retana, Zuñiga y Kraiselburd le dejaron maravillado, para este joven salvadoreño, graduado del MBA 2012, el descubrimiento fue más personal. "INCAE me cambió la vida. Me llevó a conocerme y a cuestionar mis propios paradigmas. Fue una experiencia enriquecedora que me ayudó a desarrollar un pensamiento crítico y estratégico", apunta Murga.

La clase de ética fue una de las reveladoras. "Siempre me consideré una persona ética, que sabría decidir lo correcto pero con la Profesora Susan Clancy aprendí que eso no se puede asumir y que siempre debemos cuestionar las decisiones en base a nuestros valores. En esa clase fui consciente que esto iba a traer grandes retos en el futuro y que debía estar preparado para enfrentarlos", señala.

En este descubrimiento personal, la experiencia multicultural de INCAE también jugó un rol primordial.

Los dos años de intensa convivencia crearon una especie de hermandad con sus compañeros de clases y, precisamente, esa cercanía lo llevó al Centro Médico Mae Lewis en David, una ciudad de 144 mil habitantes a 441 km de Ciudad de Panamá.

Una compañera de clases consiguió hacer ahí el Management Consulting Project (MCP). El centro contaba con casi 20 años y había crecido mucho, por lo que necesitaba asesoría para manejar sus finanzas, operaciones, inventario y mercadeo. Es así como se embarcó en una aventura que literalmente cambió su vida, ya que además de pasar al sector salud, que era nuevo para él, pronto sería el gerente general y se casaría además con su compañera de clases.

"No son clientes, son pacientes"

Por siete años Murga ha contribuido a mejorar la calidad de vida de quienes visitan este centro. Una de las primeras lecciones que aprendió al entrar al Centro Médico en el MCP, fue clave para liderar esta iniciativa. "Empezamos a presentar ideas y hablar de clientes, pero pronto comprendí que en este sector hay que tener una sensibilidad especial, ya que no se trata de clientes sino de pacientes y el producto aquí es una mejor calidad de vida", señala Rodrigo.

"Este centro es un lugar donde una persona puede iniciar y terminar su vida el mismo día, es un organismo vivo lleno de emociones, por eso es importante ser sensible y comprensivo con las personas y que sientan que estás ahí para ellos. Llegué pensando que el éxito era lograr los objetivos trazados, pero con un



44

INCAE me cambió la vida. Me llevó a conocerme y a cuestionar mis propios paradigmas".



44

En este sector hay que tener una sensibilidad especial, no se habla de clientes, son pacientes y el producto aquí es una mejor calidad de vida para las personas".

entorno tan cambiante, los resultados no son siempre los esperados. Hay que aprender a reinventarse, ser flexible para cambiar de ruta y persistente hasta el final", enfatiza.

Como parte de sus aportes para mejorar la calidad de vida de los pacientes, cuenta que ha trabajado en la transformación digital. Asimismo, ha logrado establecer un gobierno corporativo para el mejoramiento de la eficiencia en las operaciones y el desarrollo del talento humano.

"Mi mayor motivación es causar un impacto positivo tanto en la calidad de vida de los pacientes como en la de los colaboradores. En el sector salud uno puede impactar la calidad de vida de las personas y siendo la salud un aspecto fundamental, debemos trabajar en facilitar el acceso y la calidad de la misma", señala Murga quien además, invita a los Incaistas a ser parte de los esfuerzos por ir más allá y ser líderes en temas de salud.

Visión estratégica

Para Rodrigo los principales retos en el sector salud no tienen que ver con la calidad de los doctores, ya que tienen buena preparación sino con la administración, la necesidad de conocimientos gerenciales para el manejo de los recursos humanos, las operaciones, el control de los inventarios y el proceso de la toma de decisiones. En este sentido, las habilidades aprendidas en operaciones, finanzas, mercadeo han rendido frutos, al igual que su capacidad para trabajar en equipo, liderar, analizar y ejecutar.

Murga considera que el desarrollo de las habilidades gerenciales adquiridas en IN-CAE, junto a los avances tecnológicos en el ámbito de la medicina, generan un cambio positivo. "Los avances en telemedicina, teleradiología e inteligencia artificial complementado a las habilidades administrativas, pueden ayudar a resolver el problema de la salud en Latinoamérica", apunta.

En este sentido, INCAE es visionario. "INCAE ha trabajado en incluir el tema de hospitales en sus programas, yo tomé el Programa de Gerencia de Hospitales y aprendí mucho y sé que ahora el tema se ve en varias clases. He visto al Profesor Niels Ketelhöhn trabajando en el tema, realizando estudios sobre los principales problemas del sector y exponiéndolos en CNN", comenta Rodrigo, contento de los esfuerzos de su *alma mater*.

OTROS INCAISTAS EN EL SECTOR SALUD

Gerardo Sánchez MAEX XX '06 / CALI II '08 CFO Clínica Bíblica Costa Rica

Alfredo Albarracín PAG SUR '06

Jefe Administrativo del Sistema Provincial de Salud Argentina

María Hortensia Rivas MAE XL'02 / PAG XLIV'94 Gerente Financiera Hospital

rente Financiera Hospita Vivian Pellas Nicaragua

Rodrigo Arévalo MBA 2015

Gerente Técnico de Gastos Médicos Individual de Seguros El Roble y Docente catedrático para Maestría en Gestión de Sistemas de Salud de la Universidad Galileo Guatemala

SALUD



CAHI y CLACDS: Implementación de iniciativas en salud

La Iniciativa Centroamericana para la Salud (CAHI), en coordinación con el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), realizó en Guatemala la conferencia Estrategias de implementación para iniciativas en el sector salud, de la investigación a la práctica. La conferencia fue impartida por la Ph.D, MPH Meredith Fort, Profesora Asistente de Investigación del Centro para la Salud de Nativos Americanos y de Alaska.

En la misma se compartieron marcos de uso común en el campo de la ciencia de implementación y se dieron ejemplos aplicados, enfocados en la integración de los programas de prevención y atención de enfermedades crónicas en la atención primaria.

El evento contó con la participación de Manuel Ramírez, Director del Centro de Investigación de INCAE para la Prevención de las Enfermedades Crónicas (CIIPEC); Andrea Prado, Directora Académica de CAHI y Profesora de INCAE y Robert Jeffe, Fundador de CAHI. También participaron miembros del sector de salud público y privado, estudiantes de INCAE, entre otros.

INCAE analiza los retos de los sistemas de salud

Los profesores Felipe Pérez, Carlos Rodríguez y Niels Ketelhöhn presentaron el estudio *Los retos futuros para los sistemas de salud de América Latina*, el cual plantea que los mayores obstáculos para mejorar la salud en América Latina no están relacionados con los avances de la ciencia médica, sino con las prácticas administrativas y la lentitud para adoptar tecnologías modernas de información.

Problemas como el desabastecimiento de insumos y medicamentos, capacidad insuficiente, nombramientos motivados por política o nexos familiares, filas prolongadas, el robo y fraude, son problemas claves que afectan el desarrollo de la salud en la región. Innovaciones en inteligencia artificial, fomentar la medicina comunitaria y preventiva, aprovechar economías de escala, sinergias con estrategias a largo plazo, adoptar técnicas de pronóstico de demanda para un mejor manejo de inventarios, figuran entre las recomendaciones del estudio.





RANKINGS ★★★★★

- #1 MBA Latinoamérica FT 2019
- Escuela de Negocios en las Américas FT 2018
- #49 EMBA en el Mundo FT 2018

- #1 EMBA en Latinoamérica FT 2018
- #29 en Educación Ejecutiva FT 2018

Sector Público

Mano dura contra la corrupción

María Epifanía González (PAB IV '89) Paraguay

Esteban Zolezzi

l trabajo informal, la corrupción, el terrorismo y el narcotráfico son problemas que afectan al sector público y generan noticia en toda Latinoamérica. Ante esto es necesario tener políticos con vocación por el servicio público, capaces de colaborar, de pensar de forma ética y con conocimientos técnicos del sector público y privado. Esto bien lo sabe la Incaista María Epifanía González, quien se dedica a ello y hoy funge como la nueva mi-

nistra de la Secretaría de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (Seprelad) en Paraguay.

Esta economista paraguaya comenzó temprano su relación con INCAE. Su esposo hizo un MBA y al año María Epifanía llegó con su hija en brazos para hacer el Programa de Administración Bancaria (PAB IV). Su sueño era trabajar en el Banco Central de su país, así que con sus 24 años ella era la más joven de un programa pensado para ejecutivos del área de banca. Pese a los retos que implicó, María Epifanía considera que los años en INCAE son los más enriquecedores.

"INCAE hizo un cambio fundamental en mi vida. Era un programa como el MBA, comprimido a un año y estaba pensado para personas con mucha experiencia. Tuve que palear mi falta de experiencia con mucho estudio y la pasé difícil", comenta.

De este tiempo recuerda con especial interés las clases de liderazgo del Profesor Germán Retana, las de mercadeo con el Profesor Carlos Sequeira y lo mucho que le costaron las clases de finanzas del Profesor Nicolás Marín. Compartir con importantes gerentes y directivos de toda la región fue también muy valioso, ya que le ayudó a entender el mundo privado, la región y, sobre todo, el pensamiento estratégico. "Lo más importante que me dio INCAE es aprender a armar mis estrategias en los negocios que sea, poder identificar muy bien el segmento blanco". Efectivamente ella hizo su carrera en el sector público, demostrando el éxito que se puede tener al usar las herramientas entregadas por la institución más allá del mundo privado.

Carrera en ascenso

Con su título de INCAE en mano, María Epifanía y su familia volvieron a Paraguay. Al llegar, trabajó en evaluación de proyectos en un banco público que brinda préstamos a ganaderos y tras un año cumplió su sueño de trabajar en el Banco Central de Paraguay donde llegó a ser la primera directora del recién creado Fondo de Garantía de Depósitos, un fondo del sistema bancario acumulado especialmente para la protección de los depositantes en caso de default.

"Lo hice en mi escritorio sola, armé la estrategia y hoy es un orgullo para Paraguay. A partir de eso me comenzaron a considerar una persona disruptiva", explica María Epifanía. Luego del Fondo de Garantía de Depósitos, asumió el reto del proyecto del sistema de pago electrónico de Paraguay que permite transferir dinero de un banco a otro en segundos, proyecto que había pasado por 15 años de intentos y varios directores fallidos, pero que María Epifanía logró implementar.

Su trayectoria la llevó a ser Subdirectora de Operaciones Financieras y Directora de Inversiones del fondo de pensiones más importante de Paraguay. Un miembro de la Junta Directiva del Banco Central de Paraguay le presentó al entonces candidato presidencial de oposición, Mario Abdo Benítez y decidió formar parte del equipo que armaría el Plan de Gobierno, de manera que al ganar la elección, el presidente electo



Los Incaistas tenemos una visión para el sector privado que al aplicar al sector público, genera un valor agregado".



44

Los riesgos de lavado y el financiamiento del terrorismo siempre existen ya sea en Latinoamérica, Europa o Estados Unidos... Lo importante es saber qué hacen los países para protegerse". le pidió asumir el cargo de Ministra de la Seprelad, un puesto que lidera con mucho compromiso.

El Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (Gafilat), organización intergubernamental de base regional que promueve las políticas para combatir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, realiza una evaluación de los países de la región cada cinco años y Paraguay está pronto a pasar una nueva. "Los organismos internacionales le comentaron al presidente electo que Paraguay tenía que pasar por la evaluación de Gafilat y que sería muy malo pasar a la lista gris", explicó María Epifanía.

Sin embargo, no se trata de un problema puntual de Paraguay, sino de una realidad mundial. "Los riesgos de lavado y el financiamiento del terrorismo siempre existen ya sea en Latinoamérica, Europa o Estados Unidos. He participado en el proceso de evaluación de Colombia, Perú, República Dominicana y uno ve situaciones muy comunes. Lo importante es saber qué hacen los países para protegerse, cómo trabajan las instituciones, las medidas y cómo se coordinan las instituciones", explica María Epifanía.

Un trabajo intenso

Como Ministra de la Seprelad, tiene la responsabilidad de coordinar los 29 objetivos y 69 actividades trazadas a lo largo y ancho del país y con las instituciones que participan en el Sistema Anti Lavado de Activos (ALA). Esto incluye el Poder Judicial, el Ministerio de Industria y Comercio, la Secretaría de Lucha contra la Droga, la Secretaría Anti-Corrupción y la Fiscalía, entre otras que trascienden al Poder Ejecutivo.

El trabajo es arduo. Junto a su equipo trabaja 14 horas diarias y dedican todos sus esfuerzos en avanzar y generar impacto. "Estamos comprometidos en la lucha contra la corrupción y eso pasa por elaborar informes de inteligencia, decir qué delitos vemos por detrás y eso va al Ministerio Público. Buscamos tener sistemas informáticos más modernos, un Business Intelligence que nos permita interconectarnos con todas las instituciones y lograr una investigación más efectiva. Estamos construyendo el camino. Es un reto que requiere mucha coordinación", apunta.

En este gran reto, las habilidades adquiridas en INCAE tomaron particular relevancia. "Además de conocimientos en



finanzas, algo que aprendí mucho de IN-CAE fue la capacidad para trabajar en equipo. Así como en la vida, en la Maestría te asignan equipos y tienes que saber aprender a trabajar con la gente que te toca, sacar el mayor provecho, cooperar y hacer que el equipo funcione", recuerda María Epifanía quien valora como esto es hoy de gran ayuda en su trabajo.

"Por primera vez en la historia logramos reunir a los tres poderes del Estado para lanzar los proyectos de ley para cumplir con las 40 recomendaciones del Gafilat y armar una estrategia para su efectividad. Tengo muchas reuniones con distintos sectores para establecer estrategias de lucha contra el financiamiento de contrabando, corrupción y narcotráfico, que son nuestros ejes centrales", enfatiza. María Epifanía ha logrado grandes hitos para Paraguay y parece destinada a lograr más. Ella siente que se necesita de más presencia de Incaistas en el sector público porque su visión genera un valor agregado que se nota, por lo que no duda en contratar y motivar a graduados de INCAE a formar parte del gobierno.

"Es importante generar valor agregado y en el sector público se puede crear mucho. Vas a ver resultados en la gente, que quienes cometen delitos de corrupción son puestos tras las rejas, que los bienes vuelven al Estado y se convierten en mejoras en escuelas, ves que el impacto es exponencial", finaliza María Epifanía quien invita a más Incaistas a ingresar al sector público y a generar impacto más allá de lo corporativo.

OTROS INCAISTAS EN EL SECTOR **PÚBLICO**

Álvaro Salas MBA 2012

Fundador de Democracy Lab Costa Rica

José Carlos Martín MBA 2015

Presidente del Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (Senacsa) Paraguay

María Amalia Revelo MAEX XX '06

Ministra de Turismo Costa Rica

Eyda Varela de Chinchilla MAE XXVII '95

Ministra de Economía y Finanzas Panamá **INCAE HOY**

SECTOR PÚBLICO



CLACDS motiva a crear protocolos anticorrupción

El Director del Proyecto de Progreso Social del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), Jaime García, desarrolló en El Salvador la conferencia *Transparencia y prevención de la corrupción en áreas públicas relevantes para las empresas*, donde instó a las empresas a crear sus propias políticas de anticorrupción y a eliminar las malas prácticas como el pago de sobornos a las oficinas públicas.

García dijo que buscan ayudar a las empresas a entender cuáles son aquellos puntos donde se pueden generar políticas anticorrupción. También invitó a desarrollar políticas de transparencia para comunicar lo que hacen bien.

INCAE lanza su nueva iniciativa de Ética y transparencia junto a CNN en Español



INCAE organizó en Costa Rica la conferencia Ética y transparencia: Los retos del empresario en Latinoamérica. El evento contó con un panel liderado por Djenane Villanueva, corresponsal de CNN en Español en Costa Rica y la participación de aliados estratégicos de INCAE como la Embajada de Estados Unidos en Costa Rica, Greenberg Traurig, Walmart, Seattle International Foundation y KPMG.

El impacto de la corrupción en el desarrollo, el rol del sector privado en reformas de corrupción, la importancia del cumplimiento regulatorio y los cambios de paradigma en el financiamiento electoral, fueron algunos de los temas abordados en la actividad que incluyó además, un panel sobre *Cumplimiento, transparencia y ética en la región*.



INCAE con apoyo de SIF desarrolla casos en ética y transparencia en Centroamérica

Seattle International Foundation (SIF), organización comprometida con el desarrollo internacional con enfoque estratégico en Centroamérica, en alianza con INCAE, otorgó fondos de investigación para elaborar cinco casos de estudio sobre ética y transparencia en la región. Estos casos serán utilizados como herramientas de enseñanza para abordar el tema de ética y lucha contra la corrupción en los programas de maestría, educación ejecutiva y foros internacionales.

Sostenibilidad

Por una región más sostenible

Juan Marco Álvarez (MARN II '95 / CALI II '08) El Salvador



Esteban Zolezzi

l cambio climático, la volatilidad en el sector energético y combustibles, la escasez de agua, la falta de disponibilidad de recursos y materiales, el crecimiento poblacional, la urbanización, los problemas de seguridad alimentaria, el deterioro de los ecosistemas y la deforestación son mega tendencias que afectan al sector privado a nivel mun-

dial. Las empresas, inevitablemente, tendrán que adaptarse al alza en los costos derivados de esta realidad.

Esta realidad indica que ya se ha llegado al punto donde el Business as Usual (BAU) ya no es una opción. "Es necesario que las empresas comiencen a cambiar, en armonía con el ambiente y las comunidades, con una perspectiva a largo plazo y más inclusiva", apunta Juan Marco Álvarez, Incaista salvadoreño con amplia trayectoria en temas de sostenibilidad.

Juan Marco ingresó a INCAE a finales de 1992. Tenía 29 años y fungía como Director ejecutivo de SalvaNA-TURA, organismo ambiental presidido por Francisco R.R. de Sola, miembro de la Junta Directiva de IN-CAE, quien le animó a aplicar al nuevo MBA en Recursos Naturales (MARN). En ese tiempo se acababa de celebrar la Cumbre de la Tierra, organizada por la ONU en Río de Janeiro, Brasil y la atención giraba en torno a la pérdida de la biodiversidad y al cambio climático.

"Cursé el MARN, primero porque INCAE recién acabada de lanzar su programa enfocado en sostenibili-

dad a través del nuevo MBA y segundo, porque estaba consciente de que tenía que crecer en mis capacidades gerenciales y analíticas para desempeñarme de manera efectiva dentro de cualquier organización, sea gobierno, ONG o el sector privado. Estaba convencido que la maestría de INCAE me daría las herramientas para liderar la temática verde en mi país y provocar cambios en los tomadores de decisión del Gobierno y del sector empresarial", apunta.

De ese tiempo recuerda las clases de Roberto Artavia, Álvaro Umaña, George Malick, y especialmente de Jim Barborak, quien impartía *Manejo de áreas protegidas* donde aprendió sobre la gestión exitosa de los parques nacionales de Costa Rica. Asimismo, fue parte de la revista interna *Vínculo* (predecesora de la revista estudiantil *Incatraz*) junto a Emmanuel Seidner y Kevin Dykstra, así como del grupo de rock *Optical Distortion* donde cantaba junto a Luis Diego Rodríguez y Luis Ignacio Campos en el HardBar.

El éxito de la sostenibilidad

Para él la sostenibilidad es prioridad. "Para mí, la sostenibilidad tiene que ver con un modelo de desarrollo resistente que provee calidad de vida para todos, es decir un modelo de desarrollo que invierte, protege y restaura ecosistemas y biodiversidad para garantizar la provisión de bienes y servicios a las generaciones actuales y futuras, lo que pasa por un modelo de desarrollo que asigna costos y beneficios ambientales de manera adecuada para una sociedad más equitativa", señala.

n

Estaba nvencido

convencido
que poseer una
maestría de
INCAE, me daría
las herramientas
perfectas para
liderar en la
temática verde".



44

Es necesario que las empresas comiencen a cambiar, en armonía con el ambiente y las comunidades, con una perspectiva a largo plazo y más inclusiva".

Su éxito es un tema ético. "El logro del desarrollo sostenible es un imperativo moral para la humanidad, pues cuenta con fundamentos éticos que van mucho más allá de los modelos tradicionales de desarrollo", enfatiza Juan Marco, quien lleva casi 20 años en la dirección ejecutiva de SalvaNATURA, lo que se traduce en una amplia experiencia en el tema ambiental.

De su trabajo en esta organización comenta que desde allí logró una exitosa gestión en dos importantes parques nacionales de El Salvador, *El imposible* y *Los volcanes*. De igual manera, logró establecer alianzas con organismos internacionales como la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y Birdlife International. A esto se suma un programa sólido de ciencias para la conservación de la biodiversidad con proyectos en varios países vecinos, un programa de educación y comunicación ambiental dirigido a poblaciones rurales en temas de agua y biodiversidad, además de una iniciativa a largo plazo en gestión del agua con enfoque de cuenca hidrográfica, asociado con CARE El Salvador y financiado por la USAID. También se agrega un proyecto de buenas prácticas agrícolas y certificación sostenible para el sector cafetalero, vía sello Rainforest Alliance.

La trayectoria de Juan Marco le ha llevado a destacarse como un líder internacional en sostenibilidad. Este Incaista fue elegido como miembro de la Junta Directiva de la UICN para el período 2004-2008, lo que le llevó a mudarse a Suiza con su familia para trabajar en dicha organización como director de su Programa Global y se encarga del manejo de las relaciones con empresas multinacionales.

De vuelta a sus raíces

Álvarez llegó a ser miembro de la Junta Directiva de la Unión para el Comercio Bioético con sede en Amsterdam, fue parte de la Coalición para una Economía Verde con sede en Londres y miembro del Comité Internacional de Normas de la Red de Agricultura Sostenible-Rainforest Alliance, un grupo de expertos internacionales que proporciona información técnica para el desarrollo de normas de la Red.

Juan Marco buscó oportunidades en Europa, pero el puesto de director del capítulo del World Business Council for Sustainable Development en El Salvador lo trajo nuevamente a Centroamérica y a poner un pie en el mundo privado. Sin embargo, la situación económica y política de El Salvador y el desarrollo de organizaciones "competidoras", lo obligaron a dejar el país y aterrizar en Guatemala, donde visualizó grandes oportunidades.

"En Guatemala el tema de la sostenibilidad es bastante incipiente debido al sentido conservador de muchos grupos familiares, pero la presión internacional y de los mercados demanda cambios que generan oportunidades para asistir a las empresas en la mejora de su desempeño en sostenibilidad ambiental y social", comenta Juan Marco, quien brindaba asesoría a productores de banano y aceite de palma para generar planes de acción en temas sociales y ambientales, además de reportar y transparentar sobre los mismos con stakeholders internacionales.

Los retos de la sostenibilidad

Como parte de sus consultorías también asesoró a Industria La Popular en el desarrollo e implementación de su estrategia de sostenibilidad y a un proyecto para Cementos Progreso cofinanciado por USAID. Hoy, brinda asesoría al Banco Industrial con la puesta en práctica de su sistema de gestión de riesgo indirecto ambiental y social para la mejora de sus operaciones y competitividad, lo que representa una enorme oportunidad para incidir en sectores considerados de alto y mediano riesgo.

Basado en su experiencia, considera que en más de dos décadas los modelos de desarrollo no han cambiado mucho ni tampoco el rol de las empresas, lo que estanca el desarrollo sostenible. "La sostenibilidad ya no se ve como un equilibrio entre lo ambiental, social y económico. Lo ambiental, o sea los límites planetarios, definen el crecimiento económico y también lo social, y eso es lo que debemos estar dimensionando hoy", indica.

En este contexto, el principal reto es superar los paradigmas tradicionales de los negocios. "Es necesario posicionar la sostenibilidad en términos de que sí existe retorno a la hora de invertir en estos cambios y provocar que los gobiernos produzcan políticas acertadas en sostenibilidad para promover estos conceptos dentro del sector privado. Esto hará que las empresas se enfoquen en un crecimiento sostenible de largo plazo y que adopten metas ambiciosas para mejorar el uso de los recursos naturales versus a solo enfocarse en ganancias a corto plazo", apunta.

Juan Marco continúa generando impacto en la región al hacer a las empresas más competitivas, pero también más amigables en lo social y lo ambiental. "Me veo como un agente de cambio que añade valor a las empresas, para que a su vez estas generen mayor valor económico, social y ambiental", finaliza Juan Marco quien muestra con el ejemplo la capacidad Incaista para generar impacto en el ámbito de la sostenibilidad.

OTROS INCAISTAS EN EL SECTOR AMBIENTAL

Gracia María Barahona MARN 1 '94

Directora de Proyecto EcoBanking de CLACDS en INCAE Honduras

Juan Manuel Ortega SMP VI '10 - MBA 2012

Consultor sobre energías renovables en Latinoamérica para Natura Energías y CLACDS Costa Rica

Valeria Limpias MAE XLV '05

Especialista en finanzas The Nature Conservancy Bolivia

Felipe Pérez PAF III '86 - MAE XIX '87

Profesor de INCAE en Desarrollo Sostenible, Negociación y Emprendimientos Sociales e investigador en temas de sostenibilidad El Salvador **INCAE HOY**

SOSTENIBILIDAD



Lanzamiento del primer informe: San José, ¿cómo vamos?

CLACDS, en alianza con el Centro para la Sostenibilidad Urbana (CPSU), el periódico La Nación y la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) presentaron la plataforma www.sanjosecomovamos.org en la cual ciudadanos y sociedad civil pueden seguir la evolución de 115 indicadores sobre la calidad de vida en el cantón de San José de Costa Rica.

La plataforma contó con la asesoría técnica de la División de Vivienda y Desarrollo Urbano del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y con la colaboración multisectorial. Esta incluye aspectos tan variados como movilidad urbana, eficiencia del transporte y de los servicios públicos, protección del ambiente, seguridad, participación ciudadana y competitividad. Con esta novedosa herramienta, San José puede trabajar para convertirse en un centro urbano sostenible a través del monitoreo ciudadano.



Ecobanking del CLACDS une a banca hondureña para crear construcción sostenible

El proyecto Ecobanking del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), impartió el taller Financiación de vivienda verde para incentivar la construcción sostenible. Este taller contó con la participación de miembros de la banca nacional, sector inmobiliario y otras instituciones.

Durante el taller se presentó el panorama actual de la vivienda en el país y las oportunidades para integrar ecotecnologías al desarrollo de nuevos proyectos habitacionales. También sea bordó la necesidad de promover una participación más activa de las entidades financieras y promover una interacción más fluida con los demás actores en el sector de la construcción sustentable.

El evento contó con el patrocinio del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y la colaboración de la Comisión Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos (CONVIVIENDA) y el Banco Hondureño de la Producción y la Vivienda (BANHPROVI).



Promueven conciencia sobre la gestión de residuos sólidos

En el Campus Walter Kissling Gam se llevó a cabo el primer conversatorio La gestión de residuos sólidos donde se presentó un breve panorama nacional, regional y mundial sobre el tema. El evento buscaba recopilar sugerencias, comentarios e ideas para involucrar a la comunidad de INCAE en la gestión de residuos sólidos, acciones correctas para aplicar y los beneficios sociales, económicos y ambientales de las mismas.

Al evento asistieron aproximadamente unas 50 personas entre el equipo de sostenibilidad, el Club de Sostenibilidad y estudiantes del MBA Full Time. Asistieron del Área de Sostenibilidad, el Profesor Urs Jäger, Rosina Campos y Melissa Ortega, ambas consultoras de Sostenibilidad de INCAE.

Tecnología e innovación

El camino de un emprendedor

José Coto (MAE XLVII '06) Costa Rica

Esteban Zolezzi

as universidades son las plataformas para la innovación y el desarrollo tecnológico en Latinoamérica, sin embargo, les hace falta empuje. Por ejemplo, la Universidad de Costa Rica y el TEC del mismo país, concentran el 50% de la investigación en Centroamérica en estos temas, pero carecen de continuidad, lo que hace que las investigaciones permanezcan en el limbo.

Además, falta conectar los capitales de riesgo con las buenas ideas y la escala de los sistemas de fondeo no llegan al nivel que se necesita. De igual manera, en cuanto a países, la formación tampoco está al nivel de las necesidades de la industria.



No estamos ni de cerca en el nivel que queremos estar. Estamos rezagados, pero hay una tendencia creciente y creo que Latinoamérica es una región con gran potencial de desarrollo".

El Incaista costarricense José Coto ve avances en todos esos temas, pero no al ritmo que se necesita. "No estamos ni cerca del nivel que queremos estar. Estamos rezagados, pero hay una tendencia creciente y creo que Latinoamérica es una región con gran potencial de desarrollo", señala este líder en tecnología.

José es ingeniero industrial y trabajó en temas de procesos, pero por distintos motivos empezó a entrar en discusiones financieras y de adquisición de corporaciones siendo cautivado por el tema de los negocios, las finanzas corporativas, la generación de estrategias y el análisis profundo. INCAE fue la elección para adquirir las habilidades necesarias para complementar sus conocimientos de pregrado y brindar mayores aportes en los círculos profesionales en los que se movía.

"INCAE ha sido una de las mejores experiencias en mi vida", enfatiza José mientras recuerda su entrada al campus, a sus compañeros y las herramientas que aprendió. Parte de estos recuerdos son las enseñanzas de los profesores Pedro Raventós de quien trató de tomar todos los cursos que dio, las clases de finanzas de Luis Sanz, las de negociación de Enrique Ogliastri y, como muchos Incaistas, valora el reto que suponen las clases de análisis de casos del Profesor Julio Sergio Ramírez recibidas al inicio de la maestría.

Cambio de chip

El cambio de mentalidad es uno de los aprendizajes que más destaca. "En INCAE yo me hice de herramientas de análisis, pero más que eso tuve un cambio de mentalidad hacía la comprensión de los negocios, los incentivos de los mercados, sus conductores de valor, todo recubierto por una ética sólida y balanceada. Es una escuela que te orienta para ir tras la formación de capitales, pero nunca a costa de lo social y lo ambiental", apunta.

Pero no todo fue tensiones y estudio. José también supo disfrutar de la experiencia al máximo. A diferencia de muchos de sus coterráneos, él permanecía en el campus los fines de semana y participaba de las fiestas y los partidos. El *network* que armó continúa vivo. "Tengo amigos en muchos países de Latinoamérica y también en Costa Rica con quienes nos seguimos reuniendo hasta hoy", comenta.

Una vez graduado de INCAE José apostó por el mundo de las finanzas corporativas, especialmente por la banca de inversión, aunque la crisis inmobiliaria le trajo cambios en su carrera, tuvo que dejar su trabajo, repensar su camino y hacer cosas diferentes. "En el ámbito personal, yo volví a tocar música y en lo profesional me enrumbé al mundo del emprendimiento", comenta.

Dada su facilidad de relacionarse, en 2008 comenzó a hacer consultorías donde conoció a mucha gente, entre ellos a Jorge Oller con quien comenzó a valorar opciones de emprendimiento y luego se hicieron socios. Juntos crearon Bosz Digital, empresa de producción digital para la exportación de contenido. El negocio pasó de tener una persona a 550 trabajadores en San José y Bogotá con clientes en Estados Unidos y Europa. En 2013 vendieron el negocio y con los ingresos apostó por un nuevo emprendimiento.

"Compré una empresa de tecnología y una agencia, las fusioné y en agosto de 2016 las relancé como Double Digit. Luego comenzamos a crecer de forma orgánica a través de más adquisiciones como una compañía especializada en performance marketing y digital marketing, y otra en creative content promotion. Luego, en diciembre de 2018, dimos un gran paso en Estados Unidos al formalizar la compra de Double Digits por parte de Creative Drive", explica este emprendedor tecnológico.

Escuela del futuro

Pero José no sólo ha sabido emprender, crear empresas innovadoras y vender tecnología. También incentiva a otros a hacer lo mismo. Antes de vender Bosz Digital creó una escuela de robótica en Costa Rica y a finales de 2018 adquirió la Universidad Creativa que está en un proceso intensivo de transformación para crear nuevos programas, elevar grados académicos, establecer alianzas con empresas, mejorar la dirección, actualizar los laboratorios y construir nuevas sedes.

Más allá del éxito financiero, a José Coto le importa el impacto social de cada uno de sus proyectos. "Me motiva tener la libertad de tomar decisiones que no sean estrictamente por su rendimiento económico, sino

también por su impacto. Un proyecto como la universidad tiene que ser sostenible, pero más allá de eso ver que el negocio es de alto impacto para la sociedad me hace tocar el éxito", enfatiza.

En este sentido refiere que la red de Incaistas que estableció fuera del aula, ha jugado un rol determinante. "Mi carrera ha sido en el ámbito internacional, y cuando he tenido un amigo, alguien en esta red de contactos que conoce el mercado al que voy y que me pueda hablar de las sutilezas de un país, la industria y técnicas para entrar, me ha ayudado montones", detalla.

Para José, el Incaista puede ofrecer mucho a la región. "El Incaista aporta toda una visión empresarial desde el sentido corporativo hasta de emprendimiento, pero también ayuda a crear estas plataformas innovadoras sostenibles. Yo veo cada vez a más Incaistas en la construcción de plataformas donde la innovación se recubre de sostenibilidad y en una materialización de algo que mejore la vida de la sociedad", comenta.

José invita a los Incaistas a innovar, colaborar y atreverse. "Ya no es el mundo del empresario héroe que vemos en los casos de INCAE. Estamos ante un panorama en que la colaboración es clave, donde hay que asociarse y compartir ganancias. Los invito a innovar en la dimensión producto, empresa, proceso y servicio, atreverse a hacer cosas nuevas. Este es un mundo que nos permite fallar y nadie se muere por haber fallado", enfatiza José quien espera que otros sigan su ejemplo y cambien la región a través de la innovación.

44

Me hace sentir muy bien y estar tocando el éxito, ver que el negocio es de alto impacto para la sociedad".



María Fernanda Fernández MBA 2014

Fundadora de Devel Systems Guatemala

Carlos Escandon EMBA 2017

Presidente del Grupo Empresarial Macoser Ecuador **INCAE HOY**

TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



INCAE presentó reporte sobre barreras y puentes a la innovación en la región

El Profesor de INCAE, Niels Ketelhöhn, presentó el reporte de una investigación de INCAE que utilizó datos de más de 17 mil patentes adjudicadas a inventores de la región e información recolectada a través de entrevistas a 49 inventores latinoamericanos.

En este reporte se abordan la baja presencia de Latinoamérica en la producción mundial de patentes (0.28% del total), la tendencia a ligar la idea de innovar con adoptar tecnologías más que con crearlas y otras barreras que dificultan la innovación en la región.

El documento sostiene que para superar las barreras es necesaria la colaboración internacional entre inventores latinoamericanos y extranjeros así como vincularse laboralmente a empresas multinacionales y a centros de investigación. También agrega que los gobiernos establezcan incentivos a los inventores y las universidades para fomentar intercambios científicos y becas de estudios avanzados en el extranjero.



Nueva Maestría en mercadeo y transformación digital

El nuevo Executive Master in Marketing & Digital Transformation proporciona a líderes profesionales herramientas y habilidades para enfrentar los cambios del mundo digitalizado. La Maestría Ejecutiva dura diez meses y será impartida en el Campus Walter Kissling Gam en Alajuela, de la mano de la plataforma online de Harvard Business School. La experiencia en línea mantiene la filosofía participativa, dinámica y apoyada en la interacción con los otros participantes y facultad de primer orden.

CLACDS presenta resultados del Índice de Competitividad Global 2018-2019



El Informe Competitividad Global 2018 cuenta con una nueva metodología enfocada en la cuarta revolución industrial, la cual trata de medir qué tan preparados están los países para aprovechar los beneficios y enfrentar los retos de esta revolución.

El informe realizado por el CLACDS, como socio regional del Foro Económico Mundial, muestra que de los 140 países evaluados, Estados Unidos es la economía más competitiva, seguido por Singapur y Alemania. En América Latina el liderazgo lo tiene Chile (33) seguido de México (46) y Uruguay (53), mientras que Costa Rica (55) lidera en Centroamérica.

El reporte muestra que para aprovechar las oportunidades de la cuarta revolución industrial, la región debe resolver el "viejo" problema de desarrollo: institucionalidad, infraestructura y habilidades.



Excelencia académica a la medida de tus retos ---

Programas presenciales y online que responden a tus desafíos y los de tu empresa.

Dirección general

- Executive MBA
- Club de Presidentes
- Senior Executive Program SEP
- Board of Directors Program
- El ADN de las empresas alemanas
- Family Business
- Women's Executive Leadership Program WELP
- Women's Entrepreneurship Program WEP
- Programa de Alta Gerencia PAG
- Programa de Gerencia de Agronegocios
- Diplomado en Administración de Negocios para Abogados

Liderazgo y transformación organizacional

- Certificación en Coaching Ejecutivo
- Taller Avanzado de Negociación
- Comunicación de Alto Impacto
- Programa de Alta Dirección para Recursos Humanos
- Gerencia con Liderazgo
- Bienestar y productividad

Banca y finanzas

- Executive Master in Finance
- Especialización en Finanzas
- Manejo de Portafolio y Selección de Inversiones
- Finanzas para no Financistas
- Transformación Digital e Innovación en Servicios Financieros
- Gestión de Riesgos en Instituciones Financieras
- Estrategia Financiera

Estrategia, transformación digital e innovación

Executive Master in Business Analytics

- Innovación Centrada en el Usuario
- Retail Management Program
- ¿Cómo hacer un plan estratégico?

Operaciones y tecnología

Executive Master in Operations & Technology

- Especialización en Gerencia de la Construcción
- Especialización en Supply Chain
- Especialización en Dirección de Proyectos

Marketing y ventas

• Executive Master in Marketing & Digital Transformation

- •¿Cómo gerenciar la fuerza de ventas para ser más exitoso?
- Business Intelligence



Conoce nuestra oferta académica go.incae.edu/negocios

Executive Corporate Programs

Nuestros programas corporativos están diseñados a la medida de cada organización, para ayudarles a enfrentar los desafíos específicos de su industria y entorno.









INCAE Executive Education

Prestigiosos partners y colaboradores internacionales









Harvard Business School Online











Emprendimiento

Reciclaje e inclusión social

Antonella Romero (MBA 2018) Perú

Esteban Zolezzi

ntonella Romero es una emprendedora nata, pero sobre todo una mujer de propósitos claros.

A sus 19 años ya tenía a INCAE entre sus metas y a pesar de no pertenecer al mundo de las finanzas, lo logró. A su corta edad, esta abogada peruana fue distinguida con el reconocimiento Innovador menor a

35 años por el MIT Review en Español por su novedosa aplicación EcoTrash, denominada "el Uber del reciclaje" por su rapidez y eficiencia.

"Siempre quise estudiar en INCAE. Como abogada me era un poco difícil imaginarme estudiando negocios, pero aun así estaba clara que quería estudiar ahí y a los 26 años tomé un MBA para no depender de otros sino que yo misma pudiera leer mis estados financieros, armar una propuesta para un inversionista y gestionar al recurso humano. INCAE me dio todas esas herramientas que necesitaba", comenta orgullosa.

Antes de ingresar a INCAE tenía dos trabajos: una consultora vinculada a temas de educación y promoción de emprendimientos para jóvenes de 4to y 5to año de secundaria y un trabajo para el Gobierno peruano en la Alianza del Pacífico donde mapeaba los startups más prometedores de Perú para presentarlos a inversionistas de la región o en otros mercados.

Antonella ingresó a INCAE en 2016 para estudiar la nueva especialidad en emprendimiento junto al recién lanzado Latin American Center for Entrepreneurs y que combina el MBA con una incubadora. Esto hizo posible que ella y otro compañero, crearan un sistema para optimizar el proceso de reciclaje de manera que tanto Antonella como su proyecto, sacaron el mayor provecho de INCAE.

Aprendizaje integral

Las distintas nacionalidades, profesiones y forma de ser de sus compañeros, fueron clave para su proyecto pero también para su vida, ya que la obligó a desarrollar la tolerancia, respetar las diferentes culturas y cultivar la empatía. "Siempre me preguntan si volvería a hacer la maestría y yo digo: absolutamente. No sólo por lo académico sino por ese intercambio personal y cultural que te hace crecer como persona y escribir en tu CV: puedo trabajar en equipo y bajo presión", señala.

Para ella la ayuda del CAE —su grupo de estudios—con quien continúa en contacto hasta hoy, fue clave para cursar materias retadoras como la de Operaciones y los desafíos personales que enfrentó en esos dos años de maestría. Sin embargo, si una ventaja tuvo fue saber desde un inicio cuál sería su proyecto porque eso le permitió aprovechar cada momento. "Yo aproveché para fortalecer y mejorar mi proyecto de negocio en cada clase que tuve en el INCAE", comenta Antonella. Además recuerda cuando presentaron su proyecto al Profesor José Exprúa para armar un plan de mercadeo, luego perfeccionaron la idea en la clase de sostenibilidad y fue incluso el caso vivo de análisis en la clase del Profesor Felipe Pérez.

"Yo creo que eso hizo la diferencia entre hacerlo con un mentor, que hacerlo tú y tu socia. Eran 60 personas pensando, más el apoyo de los docentes, incluso en lugar de hacer el MCP usamos ese tiempo para validar el modelo de negocios en Perú, lo que permitió que el proyecto evolucionara", cuenta Antonella quien durante su tiempo en INCAE incluso llegó a ganar un premio en un concurso en la ONU en Nueva York.



44

Aproveché todos los 21 meses para fortalecer y mejorar mi proyecto de negocio en cada clase que había en INCAE".



44

Cuando decimos que este modelo de negocios fue incubado en INCAE, resulta mucho más sencillo que nos abran las puertas".

EcoTrash

La idea inicial de EcoTrash surgió de Antonella y su socia, así como el nombre de EcoTrash, una App y página web que indican a los recolectores dónde encontrar productos reciclados, comprarlos, eliminar los intermediarios y crear trabajo digno para los recolectores.

A través del Usuario emprendedor de Eco-Trash una persona puede recolectar 40 kilos de producto reciclado, se le dice dónde encontrarlo y se le paga por ello. También recibe capacitaciones para empoderarlo y hacerlo sentir parte de EcoTrash, lo que promueve mayor lealtad. "Y lo mejor es que lo que se veía como desecho, hoy se valora como un ingreso adicional. Las bodeguitas o tienditas que botaban el plástico, ahora lo acopian porque saben que a través de nosotros lo pueden monetizar", comenta.

Con EcoTrash la sostenibilidad sí es posible. "Ayudamos a aumentar los ingresos de un reciclador en un 40%, promovemos su formalización y lo ingresamos al mun-

do digital. Tenemos trazabilidad del producto y generamos incentivos a través de premios. También acopiamos producto y lo vendemos a las empresas que lo transforman en botellas nuevas", detalla.

Luego de graduada, Antonella siguió como emprendedora e intraemprendedora. Llegó al Ministerio de Producción de Perú donde utilizó lo aprendido en Datamining con el Profesor Quintanilla para implementar la primera área de inteligencia y prospectiva comercial del Gobierno peruano para el comercio interno.

"Las 8 mil 500 toneladas diarias de basura que se producen en Lima representan casi la mitad de los residuos sólidos de Perú. De esto, apenas sólo el 2% se recicla, de manera que aumentar este porcentaje es una prioridad para el Gobierno, pero lograrlo pasa por cambiar la mentalidad ciudadana quien no ve incentivos para separar los residuos y reciclarlos", señala Antonella Romero, Incaista del MBA 2018 en su MIT Technology Review.

Una experiencia de éxito

Una vez egresada ejecutó su plan de negocios tal y como lo programó. Hoy, su compañía está en 20 distritos de Lima, 42 edificios multifamiliares y 17 empresas. Para ella tener el respaldo de INCAE marca la diferencia. "Cuando decimos que este modelo de negocios fue incubado en INCAE resulta mucho más sencillo que nos abran las puertas, ya sea por encontrarnos un Incaista o por la referencia que tienen los gerentes de la región sobre INCAE", comenta Antonella.

Sin embargo, la informalidad y falta de acceso a la tecnología en Latinoamérica son fuertes barreras y para EcoTrash eso genera problemas. Para enfrentar estos desafíos, Antonella promueve la alfabetización digital, los incentivos monetarios y el adaptar la App a teléfonos análogos. "El Profesor Felipe Pérez nos advirtió de esto y que miráramos al sector de la base de la pirámide que no se iba a motivar por premios, sino por alimentos y productos de primera necesidad", apunta.



Antonella sigue 24/7 dedicada a generar impacto. Junto a su socia a diario piensa en nuevas formas de mejorar EcoTrash. También participa en las actividades de INCAE para ayudar a las futuras generaciones e incluso ha contratado a algunos compañeros para trabajar con ella para el Gobierno de Perú. "Nosotros somos los mejores embajadores de la maestría. Ayudarnos unos a otros, abre las puertas para los que vienen", enfatiza.

A diferencia de otras escuelas, considera que INCAE ayuda a trascender, ser sostenible y generar impacto más allá de un estado financiero. "INCAE une a personas que quieren emprender con empresarios, les desarrolla esa chispa del emprendimiento y les fortalece sus capacidades. Pero además no sólo te invita a crear una empresa para ganar dinero, sino que tenga impacto y que incida en la vida de las personas y eso no lo he visto en otros centros de emprendimiento", finaliza.

OTROS INCAISTAS LÍDERES EN **EMPRENDIMIENTO**

Federico Zamora MAE XXV '93

Invermaster, Venture Capitalist Costa Rica

Beltrán Macchi MAE XX '88, PAG LI '01

Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Paraguay (CNCSP), fundador de Visiór Banco SAECA y Graduado Distinguido Paraguay

Francisco Leguizamón MAE VIII '76

Profesor de INCAE y autor publicaciones y libros sobre negociación y desarrollo de la pequeña empresa Colombia

Ignacio Barrientos MBA 2018

Socio Fundador del Proyecto Bambú Pallets y ganador del premio "Innovación más Sostenible" en el Concurso Starseeds de PROCOMER 2018 Costa Rica **INCAE HOY**

EMPRENDIMIENTO



Premio a emprendedores latinoamericanos

Por segundo año consecutivo el Latin American Center for Entrepreneurs (LACE) de INCAE, lanzó el INCAE Entrepreneur Award. El evento congregó a 20 emprendimientos seleccionados para participar de un taller de aceleración junto a expertos de INCAE y durante el cual desarrollaron estrategias de largo plazo y sus *Sales Pitch*. Los cinco mejores presentaron su proyecto de escalamiento en un evento en INCAE, Costa Rica donde se eligieron a los tres primeros lugares que obtuvieron US\$7,000, US\$5,000, y US\$3,000, respectivamente.



Reconocen emprendimientos femeninos

INCAE y Mastercard dieron a conocer a las tres ganadoras de la primera edición del Programa LEADS Mujer 2018, una plataforma cuyo objetivo es impulsar y promover el liderazgo, emprendimiento y empoderamiento de la mujer en la región. Las ganadoras recibieron US\$7,500, US\$5,000 y US\$2,500, respectivamente, además de formar parte del programa de seminarios y capacitaciones mensuales de INCAE.



INCAE participó en Segundo Encuentro Binacional de Emprendimiento en Colombia

El Director de LACE, Francisco Pérez, participó como expositor en el Segundo Encuentro Binacional de Emprendimiento en Popayán, Colombia. En su ponencia, Pérez explicó la experiencia de INCAE al ofrecer el MBA con especialización en Emprendimiento y cómo la enseñanza de metodologías y herramientas tiene un impacto positivo en la profesionalización de los emprendedores de la región. También detalló los esfuerzos que se gestan para apoyar al emprendimiento tanto en estudiantes y egresados como en el ecosistema de la región.

Desarrollo social

Aportes para un mundo mejor

Daniel Oporto (MEE X '98) Bolivia

Esteban Zolezzi

lrededor de 2,100 millones de personas en el mundo no tienen acceso a agua salubre y 4,500 millones carecen de un adecuado acceso a saneamiento. Asimismo, mujeres y niños caminan más de cuatro horas al día para obtener agua y más de 840 mil personas mueren cada año por enfermedades relacionadas al agua.

La dureza tras estas cifras es lo que motiva a Water for People a trabajar para que el acceso a agua potable sea universal y es la labor que desde Bolivia, realiza el Incaista Daniel Oporto como Director regional para Latinoamérica. Este organismo trabaja en zonas rurales de Bolivia, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú.

Luego de dos años de laborar para una de las consultoras más importantes de su país donde tuvo contacto con organismos internacionales en temas de desarrollo, este boliviano consideró a INCAE como la estrategia dominante para dar su siguiente paso en el sector del desarrollo regional.

"En ese momento, en Bolivia, el sector del desarrollo que incluye organismos bilaterales, multilaterales y ONG, era muy grande. Teníamos muchos clientes de ese sector que nos pedían planes estratégicos, estudios sectoriales, de competitividad regional y de cadenas productivas, y la escuela líder en temas de desarrollo sostenible en América Latina obviamente era INCAE", comenta Daniel.

Este paso lo dio en 1996 cuando ingresó al MBA con énfasis en Economía Empresarial (MEE) porque quería aprender sobre microeconomía, macroeconomía y finanzas. Sin embargo, su aprendizaje fue mucho más allá.

"Los conocimientos, habilidades técnicas y forma de pensamiento estratégico que formó INCAE en mí, son muy importantes. Tuve acceso a conocimientos que en esa época eran un cambio de paradigma sobre cómo hacer negocios, pero además INCAE te da desarrollo sostenible, lo que ha marcado gran parte de mi carrera y es lo que don Roberto Artavia llamaba el marco para la sostenibilidad que aporta mucho valor al MBA tradicional, sobre todo en el contexto de América Latina", apunta Daniel.

Despegue profesional

Otro maestro que marcó su carrera fue Pedro Raventós. Confiesa que su clase, Organización Industrial, ha sido una de las materias más difíciles en su vida, sin embargo le enseñó la base para el pensamiento crítico y estratégico que le ha permitido trabajar en distintos sectores económicos, contextos y partes del mundo.

Compartir con personas de distintas profesiones y nacionalidades también fue parte de su aprendizaje. "La experiencia de INCAE con gente multidisciplinaria, te ayuda a trabajar en equipo y a encontrar soluciones extraordinarias a los problemas que hay en el sector empresarial, en el entorno de un proyecto o en un país", comenta Daniel.

Este aprendizaje lo ha vivido en familia, ya que su esposa también es Incaista y se integró a su maestría un año después que él, de manera que mientras ella terminaba sus estudios, él trabajó en el CLACDS en temas de desarrollo sostenible y competitividad. Luego de tres años de aprendizaje continuo mudó su residencia a Madrid, España donde se unió al Grupo BBVA para trabajar en gestión de fondos de

44

Además del tema de negocios, INCAE te proporciona los marcos conceptuales sobre desarrollo sostenible, que en mi caso ha marcado gran parte de mi carrera".



Water for People entendió que el problema de agua y saneamiento no es un problema de municipios y estados, sino también del sector privado".



inversión, experiencia que trasladó a Bolivia donde trabajó en fondos de pensiones por un año. Después de este tiempo volvió a la consultoría y en 2005 la cooperación de Suecia junto a la Cámara de Industria y Comercio de Santa Cruz, lo devolverían al sector del desarrollo.

"En 2005 la cooperación sueca hizo una licitación con la Cámara de Industria y Comercio de Santa Cruz para desarrollar estrategias de competitividad para los nueve departamentos de Bolivia. Contacté a la gente de CLACDS y les propuse presentarnos como consorcio y ganamos la licitación", comenta Daniel quien asumió como gerente de proyecto en Bolivia, mientras que Luis Figueroa de CLACDS asumió la gerencia de todo el programa desde San José, Costa Rica.

La experiencia le permitió volver a contactarse con el CLACDS e INCAE. "Trajimos a Julio Sergio Ramírez, Niels Ketelhöhn y Arturo Condo a viajar por toda Bolivia haciendo estrategias de competitividad regional con el sector privado, las cámaras de industria y comercio, gobiernos departamentales y universidades. Fue un trabajo realmente inspirador, con oportunidades de aprendizaje sobre la construcción de agendas concertadas sobre competitividad regional y de sectores priorizados", apunta.

Water for People

El aprendizaje fue enriquecedor, pero también lo reconectó con el sector del desarrollo y las ONG. El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) supo de él y le pidió trabajar con ellos en Bolivia, al principio como fijo y luego como independiente para poder hacer consultorías en Ecuador, Perú e incluso en Vietnam. La conexión con Asia lo posicionó para que SNV lo invitara a trabajar por tres años en Hanoi como gerente del sector Agricultura para SNV Vietnam entre 2012 y 2015.

"En general mi carrera ha sido apoyar para que los proyectos de desarrollo hagan alianzas estratégicas con el sector privado. En temas de pobreza, de desarrollo productivo, de estrategia regional es imposible ser efectivo y lograr escala de impacto, sin involucrar al sector privado", señala Daniel.

A su regreso a Bolivia en 2015 fue contactado por Water for People, una ONG que trabaja en temas de agua y saneamiento alineado al 6to. Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS). Comenzó a trabajar en los cinco países de América Latina donde tiene presencia. El año pasado fue seleccionado como gerente regional para América Latina.

"Desde Water for People buscamos soluciones rurales al problema del acceso al agua y saneamiento, trabajando con las municipalidades para que tengan una solución escalable y sostenible. Que dejen de necesitar a las ONG y el subsidio", explica Daniel quien además aclara que su principal función es unir a los sectores para lograrlo. "Water for People entendió que el problema de agua y saneamiento no es asunto sólo de los municipios y el Estado, sino que también incluye al sector privado, especialmente en los desafíos del saneamiento", enfatiza.

El trabajo de Daniel ha sido siempre unir a los sectores para crear soluciones extraordinarias. "He tenido la oportunidad de mezclar al sector empresarial con el mundo del desarrollo desde una perspectiva estratégica. Por muchos años, el desarrollo ha sido visto como un problema del Estado y hasta de las ONG, pero nunca se ve como un desafío de la sociedad en su conjunto, donde también participa el sector privado", reflexiona.

Para este Incaista el trabajo ha sido arduo, pero satisfactorio. Ha hecho consultorías en más de 28 países de Asia, América Latina y África. Cuenta con amplia experiencia en alianzas público-privadas, en negocios inclusivos, microfinanzas, fondos



de impacto social y su meta es encontrar soluciones sistemáticas a los problemas del desarrollo, pobreza y acceso a servicios básicos.

Meta: reducir la pobreza

Además de su trabajo en Water for People apoya a emprendedores sociales, empresas y ONG a utilizar mecanismos de la gerencia para ser más efectivos en lo que hacen. También ejerce como profesor adjunto de la Fundación VIVA Idea de Costa Rica en temas de escalamiento del impacto de emprendedores sociales.

"Mi misión es tomar lo que sé, lo que he aprendido y hacerlo útil en uno de los retos más grandes que tiene la humanidad, que es la reducción de la pobreza. Ayudar a los organismos públicos y a las ONG a hacer alianzas estratégicas con el sector privado. Sin gobiernos, sin ONG y sin sector privado, los grandes temas del desarrollo no pueden resolverse, y ese es el trabajo que me toca hacer con plena satisfacción personal y profesional", dice Oporto.

A su regreso de INCAE, cofundó en Bolivia la Asociación de Graduados de INCAE y sigue en contacto activo con la institución. Para él, todo Incaista tiene las herramientas

para generar impacto positivo en la región.

"El desarrollo sostenible es posible si el sector privado y las escuelas de negocios trabajan juntos. Son las incubadoras naturales para asegurar un ecosistema gerencial con propósito, gerentes con enfoque de triple impacto. Un MBA que se toma el tiempo para saber de temas que se salen del mundo empresarial, tiene muchas más oportunidades de carrera profesional", sostiene.

Para Oporto entender las finanzas, marketing y operaciones es importante, pero también se necesita comprender el desarrollo sostenible, saber que se pueden emprender para ganar dinero, pero también para tener un impacto social, trabajar en una organización sin fines de lucro innovadora, en un organismo internacional en Asia o en África o en un fondo de inversión de impacto.

Para finalizar, este Incaista señala que "los marcos de sostenibilidad que entrega el MBA de INCAE dan una competitividad arrolladora y quiero motivarlos a que sigan buscando oportunidades más allá del mundo corporativo, es la base para una habilidad imprescindible que es el pensamiento crítico y estratégico con liderazgo".

OTROS INCAISTAS LÍDERES EN DESARROLLO SOCIAL

Yelka Maric MEE X '98 Fundadora de Madres y Artesanas Rolivia

Yara Argueta
EMBA 2005
Miembro de Junta Directiva de
Voces Vitales
Guatemala

José Valverde MBA 2015, SIM 2016 Investigador de VIVA Idea Costa Rica **INCAE HOY**

DESARROLLO SOCIAL



Cátedra Strachan en filantropía e inversión social

La Profesora Andrea Prado, Directora de la Cátedra Strachan para la Filantropía e Inversión Social de INCAE y Jacqueline Martínez, CEO de Latino Community Foundation, explicaron a los Alumni cómo desarrollar una estrategia de inversión social que genere impacto, así como los beneficios personales de hacer filantropía e inversión social y las tendencias que transforman su futuro.

El evento fue parte de la Reunión Anual Incaista y en el mismo se hizo un llamado a los participantes a no esperar a alcanzar cierta edad o nivel de riqueza para hacer filantropía, sino tener una estrategia e inversión social ahora y unirse con personas que compartan intereses y que puedan comprometerse para impulsar proyectos que contribuyan a enfrentar los desafíos de la región.

INCAE firma alianza con Philip Morris International



Philip Morris International (PMI) en Centroamérica está en un proceso de transformación y ha dado un paso más en su trayectoria de responsabilidad social corporativa. La multinacional firmó una alianza con INCAE y sus centros de impacto para apoyar los esfuerzos de esta institución educativa por promover la innovación y el emprendimiento en Latinoamérica y para diseminar investigaciones que fomenten su desarrollo integral sostenible.

En el marco de la alianza, INCAE impartirá a los colaboradores de PMI Centroamérica, un taller en temas de emprendimiento y ofrecerá beneficios para que puedan participar en conferencias, *webinars* y programas de Educación Ejecutiva.



CLACDS publicó el Índice de Progreso Social 2018 y estudio sobre necesidades de viviendas en Centroamérica

El Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLADCS) del INCAE realiza estudios constantes para analizar el desarrollo inclusivo de la región. En 2018 publicó los resultados del Índice de Progreso Social para Centroamérica a través de una moderna plataforma con datos según país.

Asimismo, lanzó un estudio sobre el estado de la vivienda en Centroamérica y que menciona que en 2015, alrededor de 7.5 millones de personas, es decir cerca del 17% de la población total de la región, vivía en hogares informales o tugurios, y que la mayor parte del déficit habitacional es de carácter cualitativo, refiriéndose a la carencias materiales, la informalidad en la tenencia de la vivienda, acceso a servicios básicos y a las precarias condiciones de la vivienda en general.

NUESTRA FACULTAD





Nuestra facultad

ara enfrentar los desafíos actuales en Latinoamérica, además de los conocimientos sobre finanzas, operaciones y mercadeo —áreas clave de los negocios— INCAE también potencia habilidades para que sus graduados sean verdaderos agentes de cambio. Esto pasa por ser empáticos y saber comunicarse con personas de distintas generaciones y culturas, así como desarrollar al recurso humano para analizar el entorno político y medioambiental, y saber actuar de forma ética en una región agobiada por la corrupción. Esto es parte importante de lo que INCAE enseña.

¿Cómo el tener estas habilidades ayuda a enfrentar el mundo de hoy?, ¿cuáles son las claves que debes aprender para desarrollar estas habilidades?, ¿cuáles son las claves para mantenerse actualizado en cada temática? En esta sección los profesores abordan la importancia de los temas que hoy discuten en el aula de clases.

NUESTRA FACULTAD

Comunicación y literatura

La gente que lee avanza más rápido y es más empática

María Elena Carballo

Esteban Zolezzi

- "Los CEO de las multinacionales más importantes coinciden en que la comunicación se debe hacer cara a cara.
- "En INCAE la comunicación no es corregir el lenguaje o una guía de recetas a aplicar, sino comprender a los demás y cortar el mensaje a la medida que se necesita".



Qué semejanzas tiene un líder con el viejo Santiago de *El viejo y el mar*?, ¿qué relación tiene MacBeth con los negocios?, ¿es posible que la literatura nos haga mejores líderes?

María Elena Carballo es Profesora de Literatura, comunicación y liderazgo desde los años 90. Su materia es única en Latinoamérica y se hizo con base en clases similares de Wharton y Harvard. "El Decano Eduardo Montiel, Roberto Artavia, Presidente del Consejo Directivo y el Profesor Nicolás Marín son ávidos lectores e impulsaron la dimensión artística y cultural en INCAE para fomentar la reflexión social y moral", comenta Carballo.

La Profesora María Elena es doctora en Estudios literarios de la Universidad de Brandeis de Estados Unidos y ha sido docente de literatura en diversas universidades de Costa Rica. Una característica de su estilo es el uso de datos y estudios para fomentar el análisis. Para ella, la literatura permite

interiorizar y aprender importantes rasgos para ser un buen líder.

"INCAE ha enseñado a los estudiantes que en la toma decisiones destaca también descifrar y entender la dimensión política, económica, tecnológica y cultural. En los años 90 había algunas correlaciones establecidas al respecto por el National Endowment for the Arts de Estados Unidos: la gente que lee literatura avanza más rápidamente en su carrera y es más participativa en su comunidad, condiciones que indican liderazgo", argumenta Carballo.

De cara a esta reflexión, la docente comenta que un estudio revela que el 61% del tiempo del CEO lo pasa comunicando. El estudio analizó 60 mil horas del tiempo de CEO con ingresos anuales superiores a US\$13.1 billones, asimismo muestra que sólo 24% de ese tiempo lo usa a través del correo electrónico. La mayor parte del tiempo lo usa en la comunicación cara a cara.



Ahora me han derrotado, soy demasiado viejo para matar tiburones a garrotazos. Pero lo intentaré mientras tenga los remos, la porra y la caña", pensó.

Ernest Hemingway El viejo y el mar



Saber comunicar

Según Carballo, los CEO de las multinacionales más importantes coinciden en que la comunicación se debe hacer cara a cara. "Los grandes líderes invierten mucho tiempo en reuniones, que generalmente también son cara a cara, para ellos la comunicación es fundamental. Sin embargo, muchas veces la comunicación se enseña como fórmula y eso no es auténtico, contrario a buscar un estilo propio y analizar a la audiencia para producir un mensaje comunicativo, que es lo que yo trato de lograr", explica la Profesora María Elena.

Su clase inició en los años 90 pero no era obligatoria. Su primer grupo fue de 11 estudiantes, pero los comentarios de ser una excelente materia hicieron que pronto se llenara de muchos estudiantes deseosos por discutir sobre literatura, liderazgo, cultura y su relación con los negocios. Cuando la clase pasó a ser obligatoria, confiesa que le costó mucho mantener el interés, aunque lecturas como El viejo y el mar o las obras de Shakespeare siempre resultan cautivadoras.

"Santiago, en *El viejo y el mar*, deja un mensaje agridulce, pero que muestra las características de las personas que son resilientes. Lo que vale es la importancia de perseverar ante la adversidad, el seguir adelante aunque finalmente no llegue a puerto,

de sentirse dueño de su vida y de dejar un legado al pequeño Manolín. En Hamlet se muestra la preparación de un joven para asumir una responsabilidad más allá de su propia persona, las cosas que le pasan en el camino, y eso identifica a los estudiantes", comenta.

Ella continúa perfeccionando su clase bajo la premisa que la comunicación no es un set de reglas. "La literatura nos da un campo de experimentación interesantísimo porque hay personajes de diversas culturas, posiciones y épocas, de manera tal que a la gente le desarrolla la capacidad para entender e identificarse con personas diferentes y esa comprensión de los demás se da a la raíz de la comunicación", comenta la Profesora Carballo.

El storytelling

Su clase incorpora herramientas como el storytelling y estudios de neurociencia que abordan la reacción del cerebro con los relatos vs. los datos. "El storytelling, como forma de comunicación eficaz en los negocios, es una tendencia muy importante ahora, y aquí nuevamente la literatura es una gran ayuda, ya que tenemos el mejor storytelling del mundo y el que más ha sobrevivido a los siglos", enfatiza.

"La mezcla de storytelling y datos es la forma más eficaz de comunicarse en el mundo contemporáneo porque existe una gran cantidad de información que puede llevarnos a excedernos en esta y desvincularnos del tema sin lograr la comunicación, de manera que aprender a conocer a la audiencia para entender los datos de impacto y crear el storytelling para inspirarla a actuar, es muy importante en este momento en comunicación", sostiene.

Las tendencias más recientes en storytelling y las herramientas para desarrollar empatía racional, son algunos de los temas de interés para sus estudiantes a quienes les recomienda asistir a sus charlas de Alumni, pero también que se actualicen con material sobre el tema. "Eso sí, lo esencial siempre ha sido conocerse a uno mismo y a la audiencia", aclara.

44

Esa engañosa palabra mañana, mañana, mañana nos va llevando por días al sepulcro, y la falaz lumbre del ayer ilumina al necio hasta que cae en la fosa".

MacBeth

5to acto de Shakespeare

LA COMUNICACIÓN EN INCAE

INCAE ha trabajado por acrecentar su presencia en el área de comunicación a través de la creciente cantidad de medios disponibles hoy en día y al utilizar videos en plataformas online, eventos presenciales, programas, webinars y charlas para graduados.

Desde los años 90 la maestría residencial de INCAE cuenta con una clase optativa de Cultura y Valores, y luego anexó otras como Liderazgo y Literatura y Comunicación Gerencial, impartidas por la Profesora María Elena Carballo. Educación Ejecutiva de IN-CAE imparte además un programa de Comunicación de Alto Impacto bajo la dirección de Patricia Cauqui, coach y fundadora de la firma de coaching ejecutivo People Motion y el Profesor Julián Reyes, presentador de TVE de España, Carballo ha realizado en Centroamérica charlas y videos para graduados y para el público en general.

Ética y transparencia

Ética no se trata de ser bueno sino exitoso

Susan Clancy

Esteban Zolezzi

- "El mundo necesita líderes que se preocupen por tomar decisiones éticas porque a largo plazo esos líderes serán probablemente más exitosos, tendrán vidas satisfactorias y agregarán valor a las empresas y países donde trabajan".
- "Los estudiantes de INCAE son el futuro de la región".

os estudiantes de INCAE enfrentan más dilemas éticos que los estudiantes de MBA de Estados Unidos y Europa porque los países de Centro y Sudamérica figuran con mayores niveles de corrupción, por tanto necesitan de herramientas y estrategias que les ayuden a superar estos dilemas", apunta Susan Clancy docente del INCAE desde hace diez años y quien promueve la ética en todos los espacios académicos posibles, a fin de formar Incaistas más preparados para enfrentar tales dilemas.

La Profesora Clancy realizó su PhD en Psicología Experimental en Harvard donde enseñaba psicología cognitiva, anormal y clínica, tiempo cuando se interesó por la ética. "Los psicópatas son personas que no sienten culpa o vergüenza, por tanto son capaces de cosas terribles. Se podría decir que son personas sin ética. Usualmente terminan en la cárcel, pero ¿qué pasa con los que son inteligentes? Muchos son exitosos en finanzas, medicina y leyes", subraya Clancy.

La llegada de la Profesora Susan Clancy a Nicaragua coincidió con la crisis de 2008,

evento que generó una recesión financiera comparable a la de la Gran Depresión de 1929 y que hizo que tanto las regulaciones como su fiscalización fueran más estrictas. La ética pronto se convertiría en algo más relevante en el mundo de los negocios y un tema presente en los programas de MBA.

¿Pero cómo enseñar ética en una escuela de negocios? Clancy admite que el enfoque de los estudiantes de negocios ha sido ganar dinero. "Una de las cosas en que trato de enfocarme durante estos cursos es ayudarles a ver que la ética no es acerca de ser buenos, sino de ser exitosos. Una mala decisión ética puede arruinar vidas y empresas", enfatiza Clancy.

Uno de los principales objetivos de esta clase es que los estudiantes relacionen ética y competitividad. "El mundo necesita líderes que se preocupen por tomar decisiones éticas, porque esos líderes serán probablemente más exitosos a largo plazo, tendrán vidas satisfactorias y agregarán valor a las empresas y los países donde trabajan", señala Clancy.

Tres preguntas claves

Como parte de su método, Susan Clancy muestra que bajo ciertas condiciones ambientales y psicológicas las personas son capaces de hacer cosas malas, que existen sesgos inconscientes que usualmente interfieren para tomar decisiones y que tampoco es común que existan respuestas claramente correctas a los dilemas éticos. Ella sostiene que para enfrentar dilemas no se puede confiar en instintos, sino que son necesarias herramientas para un razonamiento ético.

"Siempre debes pensar en las principales stakeholders involucrados en tu toma de decisión y las consecuencias que tendrá en ellos cada alternativa, ya sea a corto o largo plazo. Basado en esto, considera siempre estas tres preguntas: ¿Esta decisión me genera más beneficio que daño?, ¿toma en cuenta mis obligaciones con relación al código moral de mi profesión, empresa o familia?, ¿esta decisión me hace sentir orgulloso y no me da vergüenza compartirla?", puntualiza la docente quien señala que si se contesta afirmativamente a estas preguntas, entonces se piensa con ética.



Sin embargo, en general existe una presunción a pensar que existen soluciones fáciles a los dilemas éticos, con respuestas claramente correctas e incorrectas y que sólo la gente mala hace cosas malas, por lo que al ser buenos no se tiene problemas. La profesora explica que los estudiantes fallan en entender cómo la despiadada e interminable presión por lograr utilidades en el corto plazo, pueden erosionar y distorsionar los valores personales. Muy al estilo de INCAE y Harvard, el uso de casos de la vida real, lecturas desde las ciencias sociales y los negocios y las discusiones en clases, ayudan a quitar estas presunciones.

La ayuda de los graduados y estudiantes es importante para tener una región donde se actúe de forma ética. "La retroalimentación de los estudiantes nos llevó a lanzar una iniciativa anticorrupción en la región. Ellos valoran que si bien la ética personal es importante y valiosa, necesitan saber cómo enfrentar la corrupción fuera de IN-CAE. Quieren herramientas y estrategias para reducir la corrupción, saber qué hacen las personas, organizaciones y países para reducir la corrupción en el sector privado y público. Los estudiantes y graduados son el catalizador para los cambios en cómo INCAE, como institución confronta los temas de corrupción en la región", asegura Clancy.

Ante esto el trabajo fue más allá de la ética personal moviéndose hacia políticas, sistemas de administración, controles financieros e incentivos para fomentar comportamientos éticos. "Las personas no deberían enfrentar solos estos desafíos, deberían ser instituciones, privadas y públicas las comprometidas en hacer de la ética un componente crítico de su estrategia corporativa y asegurarse que existen marcos legales y corporativos para incentivar un comportamiento ético, no porque sea lo correcto sino porque incrementa su competitividad", declara Clancy.

Al igual que el ámbito personal y empresarial, para Clancy el reto también es para lN-CAE y sus programas, con relación a atraer más mujeres y saber cómo cumplir con regulaciones cada vez más estrictas. Para ello, recomienda a los graduados seguir de cerca los pasos de INCAE, del Oath Club y de CLACDS en el desarrollo de iniciativas para reducir la corrupción como pilar de la competitividad, apunta Clancy quien ama ser docente de esta institución porque confía en el potencial de sus estudiantes para el futuro de la región.

ÉTICA EN INCAE

Las maestrías de la Institución han dado un impulso para que la ética esté presente en las aulas de clases, no sólo con una materia dedicada al tema, sino al incorporarse en la discusión y en el análisis de las otras áreas del MBA.

En 2011, INCAE además se convirtió en la primera escuela de Latinoamérica donde los estudiantes de MBA hacen un juramento ético antes de graduarse, el MBA Oath. A partir de entonces cuenta con un Oath Club, un grupo de estudiantes que trabaja constantemente para que en la escuela se discutan temas éticos de la región y para que los graduados tengan herramientas para ser líderes éticos en el futuro.

Tras los últimos escándalos de corrupción en la región, INCAE ha impulsado iniciativas anticorrupción y ha generado nuevos casos que ayudan a discutir sobre los problemas éticos en Latinoamérica. En este sentido, el Rector Bolaños ha enfatizado que combatir la corrupción y desarrollar líderes éticos es una prioridad para la Institución.

Política

La política ha regresado con furia

Arturo Cruz

Esteban Zolezzi

- "INCAE hizo algo que muy pocos politólogos hacemos: darle relevancia práctica a los conceptos, aplicarlos de manera útil".
- "Hay una gran paradoja: a medida que las sociedades se modernizan, se ponen más complejas. Es por eso la importancia de los marcos políticos y nutrirse de ellos, porque los líderes van a pasar la mitad de su tiempo lidiando con el ambiente político y el ambiente económico, en lugar de dedicarse a su empresa".



rturo Cruz se dirige rumbo al aeropuerto de Managua después de una clase en el INCAE. El viaje le muestra una ciudad sumergida en una crisis política que le hace recordar otra crisis, la que vivía el país en los años 70 cuando surgía una revolución en una Nicaragua que contaba con 30 años de crecimiento sostenido --entre 5% y 6% anual en promedio- exportaciones diversificadas sin desplazar la producción de alimentos internos e incluso mejoras en índices sociales. "¿Por qué surge un movimiento revolucionario que buscaba cambiar ese sistema? Allí empieza mi interés por entender los procesos revolucionarios, de estabilidad política y de sucesiones ordenadas", comenta Cruz quien es Profesor de Análisis Político en INCAE desde 1994. Fue embajador de Nicaragua en Estados Unidos entre 2007 y 2009, fungió como asesor del Hemisferio Occidental para el Director Gerente del Fondo Monetario Internacional, pero antes ya había comenzado una importante carrera en el análisis de políticas en Latinoamérica.

Cruz estudió una Maestría en Johns Hopkins University y tiene un PhD de Oxford University. Ha escrito artículos sobre América Latina y la política exterior de Estados Unidos en importantes publicaciones como el Journal of Democracy, Book World del Washington Post, The Week in Review del New York Times, The SAIS Review, y publicaciones del FMI y FUNIDES, entre otras. También es usual verlo como fuente en importantes medios como PBS, CNN en Español y Al Jazeera.

Mientras vivía en Antigua, Guatemala cuando terminaba su tesis doctoral, fue contactado por Brizio Biondi-Morra, entonces Rector de INCAE quien le invitó a ser profesor. "La clase se llamaba Análisis Ambiental y se hizo pensando en el viejo modelo de las clases de Harvard que pensaba en el uso de marcos políticos, pero INCAE hizo algo que muy pocos politólogos hacemos: darle relevancia práctica a los conceptos y aplicarlos de manera útil. Eso fue formidable porque un concepto sin valor de aplicación es una extracción

inconsecuente que es interesante para los académicos, pero no para la comunidad empresarial", apunta.

¿Pero cómo el análisis político puede ayudar a los estudiantes de una MBA? "Primero, les tengo una muy mala noticia y es que la política ha regresado con furia, ya no es solo sobre el manejo de la macroeconomía ordenada, sino que básicamente los sistemas políticos son capaces de aliviar la macroeconomía", comenta Cruz.

Clases complementarias

"Por un lado, están las *Economic Policies* que son más sencillas de llegar a consenso entre personas razonables y por otro las *Politics of Economic Policies*, que es la capacidad del sistema político de tomar ciertas políticas que en el Siglo XXI están siendo cada vez más difíciles. El tema externo se ha vuelto entonces en el elefante que se sienta en la mesa. Ya no es cuestión de si deben meterse en el tema externo o no, es que no tienen opción, entonces debes enseñar cómo se complementa el análisis político con el análisis económico", refiere.

Por este motivo a Cruz le gusta que su clase se realice en el mismo módulo que los cursos impartidos por Alberto Trejos en Comercio Internacional y Francisco de Paula Gutiérrez en Macroeconomía, ya que se complementan. "Los estudiantes se suelen sorprender de cuán compatibles son las clases, y no es que nos pongamos de acuerdo, sino que existe una relación muy cercana entre decisiones económicas y capacidad política para implementar esas decisiones", comenta Cruz quien agradece la calidad de los profesores de INCAE, sus distintas perspectivas y su generosidad para compartir conocimientos.

En las últimas décadas la evolución de la región también ha hecho que el análisis sea más complejo y necesario. Los procesos de paz, conflictos, corrupción, crisis económicas mundiales y sus efectos en la política, además del constante surgimiento de caudillos y personalismos en la región, hacen imposible dejar de invertir tiempo en el análisis macro.

Pero la clase de Análisis Político no consiste en "conversaciones de barbería", como afirma Cruz, porque pese a que la política tiende a ser muy emocional, lo que interesa no es el criterio personal sino la capacidad para utilizar los marcos conceptuales en una realidad determinada. "Eso fuerza a que se deje el hígado fuera de la clase y es la clave para la conversación académica inteligente y fluida, incluso con temas controversiales", dice Cruz quien admite recibir una avalancha de consultas, en especial en estos últimos tiempos.

"Las situaciones son muy complejas. Hay países donde los partidos se han devaluado mucho y ha surgido lo que yo siempre he llamado el mesiánico, entonces ¿cómo parás al mesiánico o cómo haces ajustes tomando en cuenta ciertas circunstancias? Recibo muchas consultas de esta naturaleza", comenta Cruz quien además menciona las complicaciones que trae las políticas de Donald Trump con respecto a las remesas a Centroamérica, como ejemplo de los nuevos y complejos escenarios que se viven hoy.

"Me preocupa que las estructuras políticas que tenemos no son capaces de sostener-se. Eso hace que el Incaista deba estar involucrado", comenta Cruz, quien destaca la importante labor histórica de INCAE y de centros de impacto como el CLACDS para el desarrollo de la región.

El Profesor Cruz recuerda a los graduados la relevancia que tiene el uso de marcos conceptuales para aplicarlos a las realidades que les toca enfrentar. "Me pasa en clases, con graduados y en charlas que doy, que la gente se me acerca y me dice que ahora entienden a Huntington y a tantos otros, porque ya le ven la aplicabilidad inmediata y eso me llena de satisfacción", finaliza Cruz mientras se baja del transporte para entrar al aeropuerto y dejar Managua por algunos días.

INCAE Y LA POLÍTICA

Los centros de impacto buscan impulsar políticas en progreso social, competitividad y brecha de género, a través de trabajos en conjunto con gobiernos y entidades como World Economic Forum y el Social Progress Imperative.

INCAE ha incluido en su MBA una doble titulación en Políticas públicas con la Universidad de Michigan, además de programas ejecutivos dedicados a ejecución de obras públicas, políticas educativas, entre otros. La institución ha estado además, involucrada en la generación de programas personalizados para entidades de gobierno en Centroamérica y obras de gran envergadura como el desarrollo del Canal de Panamá.

NUESTRA FACULTAD

Recursos Humanos

Los Recursos Humanos han evolucionado para ser más estratégicos

Konstantina Tzini

Esteban Zolezzi

- "INCAE se involucra mucho con la región, no es sólo una escuela de negocios. Aquí se combina lo académico con lo práctico y se hace bien, lo que no es fácil".
- "Las personas tienen otras aspiraciones, no sólo trabajar en una empresa por toda la vida. Quieren retos, cambios, desarrollarse y hay que ofrecer a los empleados esas posibilidades".

ursaba una clase de Microeconomía de su MBA en la Universidad de Atenas, Grecia y como buena titulada de Economía con experiencia en banca, la materia le encantaba y ante una pregunta del profesor dio una respuesta correcta de acuerdo a los modelos aprendidos, sin embargo el profesor le dijo: "Pues mira Konstantina, es que la gente también tiene emociones". El momento le impactó, pero gracias a eso y a los siguientes cursos, su perspectiva cambió, refiere Konstantina Tzini, Profesora de Recursos Humanos de INCAE.

Konstantina estudió Economía en Grecia y trabajó en factoring, una alternativa de financiamiento orientada a pequeñas y medianas empresas para vender sus boletas de cobro y obtener dinero de forma más rápida. Ella gusta de los modelos económicos, los datos y el análisis financiero, pero sentía que le faltaba más, por lo que quiso realizar un MBA con la que cambiaría su enfoque.



"Comienzo mi MBA y se me juntan los cursos de Recursos Humanos, Comunicación y Liderazgo, que yo nunca había tenido y allí descubrí que la gente no funciona por modelos, que no puedes predecir las cosas completamente. Nunca renuncio a los modelos que son tan nítidos y me encantan, pero hay un factor humano siempre que puede hacer que lo logres o falles", dice.

Konstantina pasó del MBA a ser asistente de la clase de Managing and Sustaining Effective Business Interactions y pronto se encariñó con la enseñanza. De la Universidad de Atenas llegó al IE en Madrid para hacer un PhD en el departamento de Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos. Ahí sus maestros le hablaron del prestigio de INCAE, por lo que no tardó en considerar la opción de ir a Costa Rica luego de terminar su PhD.

Por sus amigos latinoamericanos en Grecia y en España, Konstantina ya conocía y amaba la cultura de la región, pero ya en

Costa Rica se sintió atraída por trabajar en INCAE. "INCAE se involucra mucho con la región y eso me encantó, porque creo que tiene que haber un vínculo entre el mundo académico que es más teórico y el día a día de las empresas. En INCAE hay muchísima gente que lo hace, y lo hace bien porque tampoco es fácil", comenta Tzini.

Recursos Humanos no es sólo manejo de planilla

Konstantina enseña a los estudiantes del MBA residencial un curso obligatorio de Recursos Humanos en el que explica lo básico del área y el manejo de talento a través de lecturas técnicas y el tradicional método de casos de INCAE. Ella, además, enseña un curso electivo sobre cómo diseñar cambios en políticas y prácticas en una empresa, el cual es más aplicado, con diseño de experimentos y encuestas para definir nuevas políticas.

"Sigue la sensación de que Recursos Humanos es una clase suave y eso estamos trabajándolo. Aquí se aprende cómo lidiar con personas y emociones, lo que es mucho más difícil que los datos y el análisis porque siempre hay ambigüedad y cosas que uno no controla. También hablamos de prácticas, herramientas, sistemas de evaluación, las entrevistas de trabajo, el manejo del talento localizado en distintos países y culturas del mundo", comenta Tzini.

Konstantina indica que el área vive hoy un momento complejo. "Recursos Humanos no es sólo manejo de planilla y leyes laborales o entrevistar y despedir. El área ha evolucionado a ser más estratégica, como siempre ha debido ser". Comenta también que las generaciones más preparadas profesionalmente y adaptadas a las nuevas tecnologías, dispuestas a moverse y no quedarse toda la vida en una misma empresa, marcan algunos cambios que afectan hoy a la gestión de talentos.

¿La tendencia del Big Data impacta hoy los Recursos Humanos? Según explica Tzini, se vuelve importante repensar las medidas que se usan para entender cómo trabajar con los empleados. Comenta cómo las evaluaciones que antes eran una vez al año con un par de preguntas y puntuaciones se han vuelto algo más científicas para ver qué evalúo, cómo mido, por qué evalúo de tal forma, cada cuánto tiempo y qué tipo de retroalimentación le doy al empleado.

¿Es necesario sólo buscar reemplazo cuando un empleado renuncia? Tzini comenta que apurar a contratar no es estratégico, sino simplemente reactivo. Es necesario evolucionar para que temas como el reclutamiento se hagan cada vez más sistemáticos y proactivos.

Un rol más estratégico

"Para todo lo que ocurre es necesario pensar cuál es nuestra estrategia, cuál es nuestro mercado, dónde queremos estar en los próximos años, si vamos a expandirnos a otros países. Entonces pensamos qué tipo de gente necesitamos para esto, ¿necesitamos reclutar o desarrollar a nuestra propia gente para que asuma roles cada vez más demandantes?, ¿pensamos cómo monitorear el desarrollo de forma más estructurada, para así estar mejor informado, saber qué hace y por qué hacerlo? Así todo se vuelve más estratégico, más proactivo y se usa más la base de datos", explica Tzini, quien además de enseñar investiga sobre temas de decisiones conductuales y ética.

Pese a todos los retos, Konstantina sale contenta de cada clase que da. La rica diversidad de los estudiantes de INCAE, tanto en nacionalidad como en profesión y género, además de su preparación e interés, hace que las clases sean dinámicas y que tanto los estudiantes como ella aprendan más sobre las distintas legislaciones,

percepciones y comportamientos en los países de la región. "Todos salimos ganando de la interacción", comenta.

Tanto a estudiantes como a Incaistas la Profesora les hace un llamado a que sigan actualizándose, revisen publicaciones sobre las nuevas tendencias y piense en la gestión de talentos de forma estratégica. "Sesgos, diversidad, ética, emociones, hay que saber analizar cómo todo se mete en las disposiciones de Recursos Humanos para tomar decisiones estratégicas", finaliza Tzini.

INCAE Y LOS RECURSOS HUMANOS

Konstantina Tzini participó en su primera Reunión Anual de Incaistas en Costa Rica, donde impartió una sesión de Recursos Humanos a los graduados.

Educación Ejecutiva de INCAE ha desarrollado programas relacionados a esta área como el Programa de Alta Gerencia para Recursos Humanos, además que sus programas ejecutivos, programas personalizados y MBA ejecutivos destinados al desarrollo de la gestión del talento en las empresas.

INCAE también realiza regularmente webinars y charlas sobre la importancia de la dirección de los Recursos Humanos para el desarrollo de las empresas.

Sostenibilidad

La sostenibilidad es una base para el éxito

Urs Jäger

Susan Fernández

- "El dinero está, el conocimiento está y la riqueza está, sólo que no se utiliza eficientemente en el progreso social de la región".
- "Factores como el cambio climático, las crisis sociales y la migración son tan fuertes y recurrentes que los emprendimientos necesitan entender esos temas".



rs Jäger "creció en las aulas". Su papá fue profesor de Teología Sistemática y su madre maestra de escuela y de una universidad de Pedagogía, de manera que para este profesor suizo, quien imparte clases en INCAE desde hace ocho años, enseñar le resulta natural.

Su pasión por el emprendimiento y la sostenibilidad han marcado su exitosa experiencia profesional que comparte cada día con esmero en diversos espacios de formación. El Profesor Jäger, graduado de la Universidad St. Gallen, Suiza realizó primero sus estudios en Administración de Empresas y más tarde hizo su PhD y su habilitación (un segundo PhD en un nivel más alto que doctorado) enfocados en temas que para él siempre fueron claves: el emprendimiento y la sostenibilidad entendido en su profundidad filosófica y desde la perspectiva de la sociología.

Jäger llegó a INCAE diez años después de su primer PhD, cuyas bases se enfocaron en el discurso de Habermas. Durante este tiempo se dedicó al liderazgo corporativo, alto desempeño y emprendimiento corporativo y social. Recibió varias ofertas de trabajo para colaborar con empresas de prestigio internacional, entre ellas ser director de Recursos Humanos para la multinacional Bosch, sin embargo, orientado por sus intereses profesionales y académicos, eligió laborar para Lufthansa en el equipo de Desarrollo de Líderes de Alto Desempeño.

Su esmero por entender mejor el tema financiero y su incidencia en la toma de decisiones, lo llevó a profundizar en el área de las finanzas. "Si se está trabajando en una empresa con fines de lucro y no se conoce el tema de finanzas, nunca se va a estar cerca de las decisiones estratégicas, por eso me cambié al control financiero", puntualiza Jäger.

Mientras trabajó en el departamento de control financiero de esta aerolínea, Urs comenzó a hacer un estudio empírico. Él quería entender el control financiero de la perspectiva de decisiones e interpretaciones de datos, conocido hoy como Behavioral Accounting para lo cual realizó entrevistas con los mejores líderes de Lufthansa y expertos del mercado. Esta investigación lo llevó a publicar un libro el cual fue premiado por el abordaje sobre este tema.

La experiencia le llevó a revelar que el tema de la ciencia le fascinaba, pero más gratificante fue saber que le ofrecían realizar una habilitación en la Universidad St. Gallen. Como si esto fuera poco, también recibió una oferta de Lufthansa para trabajar con el presidente general de RRHH en un puesto de alta gerencia en esa compañía. "No entendía cómo era posible que él me quisiera para ese puesto si no me conocía y cuando se lo pregunté, solo sonrió y me dijo que tenía sólo una semana para tomar la decisión", cuenta.

Trabajar o estudiar

La decisión no fue fácil, pero finalmente optó por un segundo PhD, donde se enfocó en la filosofía de Alfred North Whitehead, la sociología de las organizaciones y las metodologías cualitativas. También trabajó como investigador durante cinco años en el banco más exitoso de Suiza al lado de los directores generales para entender cómo realizan cambios estratégicos y cómo trabajan los emprendedores corporativos exitosos.

Jäger recibió un fondo importante para fundar un Centro de Emprendimiento en la Universidad St. Gallen. Dado el éxito de este centro, recibió otro fondo que le permitió fundar su propio centro en la misma Universidad, enfocado en cómo fortalecer emprendimientos sociales y sus relaciones internacionales. Particularmente, se enfocó en temas para reducir la pobreza basándose en herramientas de la economía.

"Hicimos estudios empíricos con un equipo experto en el área, yo fui el codirector de seis candidatos de doctorado y de dos posdoctorados, y me tocó hacer estudios internacionales en Indonesia, Perú y Macedonia", relata.

En el mundo de la ciencia y la investigación es importante hacer las preguntas precisas, pero más lo es encontrar las respuestas a esas interrogantes. Jäger realizó un estudio donde encontró las principales deficiencias de los proyectos de desarrollo económico de diferentes gobiernos y líderes de organizaciones, lo que le abrió las puertas a países con economías emergentes.

Después de esta experiencia, el filántropo suizo Stephan Schmidheiny, le hizo ver al Profesor Jäger, que además de hacer las preguntas correctas, era fundamental saber cómo hacer negocios en países con economías emergentes y sobre todo cómo desarrollarlos. Schmidheiny le propuso aprender sobre esos temas en INCAE.

El viaje

Urs no había escuchado mucho sobre Costa Rica, Nicaragua, Latinoamérica, ni de INCAE, pero durante un evento para sus estudiantes en Suiza sostuvo un acercamiento con Roberto Artavia, quien fue expositor en esa actividad. "Roberto presentó un mapa de Latinoamérica y nos hizo entender que hay que romper ese paradigma de que Latinoamérica es solo un país colonial. Nos abrió los ojos sobre los prejuicios que los europeos tenemos sobre América Latina", explica Urs.

En ese momento tenía que decidir si se unía a IMD Business School en un proyecto en Malasia, Asia o si empacaba maletas y se incorporaba al equipo de INCAE como Profesor visitante, por un año. Junto a su esposa decidió vivir la aventura en Costa Rica. Ya en INCAE su experiencia tuvo varias fases, pasó por un cambio profundo de perspectiva sobre cómo podía mejorar la educación para lo que decidió realizar investigaciones empíricas sobre mercados con personas de bajos ingresos para crear teorías, metodologías y técnicas de emprender en mercados inclusivos.

Después de un año comprendió que si uno quiere cambiar la sociedad en Latinoamérica, se necesita ser parte de la élite y este fue un aprendizaje profundo. "Roberto Artavia y Laurence Pratt me han ayudado bastante en este tiempo, Brizio Biondi-Morra también fue una persona clave y un mentor que me ayudó a interpretar el contexto, y ahí entendí que el dinero está, el conocimiento está, la riqueza está, sólo que no se utiliza eficientemente en el progreso social de la región", enfatiza Jäger.

A pesar de que Jäger era muy reconocido en Suiza debido a su investigación, conferencias, comités estratégicos y su experiencia en estos temas, en INCAE tuvo que empezar de cero. "Aquí tuve la fortuna de encontrar profesores de INCAE que me enseñaron sobre la complejidad de hacer negocios en países de Latinoamérica. Así estuve por dos años y decidí junto a mi esposa, que tenía que aceptar ser estudiante de nuevo, era la inversión que tenía que hacer, sin eso no podría ser capaz de comprender el contexto, y generar lazos de confianza con la élite, para regresar después con ellos a apoyarles directamente en provectos conjuntos", recuerda Jäger.

Más investigaciones

En 2013, Roberto Artavia lo llamó y le dijo que quería involucrarlo en el centro de pensamiento y acción latinoamericana VIVA Idea. En esta organización tendría la oportunidad de indagar sobre qué le apasiona: emprendimiento social, sostenibilidad, inversión y análisis de impacto, acción colectica, entre otros.

Hoy, combina la enseñanza en INCAE con la Dirección de Investigación de VIVA Idea, organización que profundiza en el conocimiento de las dinámicas del mercado latinoamericano y potencia una red de líderes internacionales con gran trayectoria y prestigio en el campo de la sostenibilidad e impacto social.

"Hoy en día la sostenibilidad no es un tema de selección o especialización, es una base



que se necesita para ser exitoso en el entorno de los negocios internacionales y emprendimiento. Ahora, factores como el cambio climático, crisis sociales, migración y otros, son tan fuertes y recurrentes, que los emprendimientos necesitan entender esos temas, no se pueden ignorar. En todas las partes de los negocios se necesita conocer la base de la sostenibilidad", cita.

Actualmente Urs Jäger es Profesor de Sostenibilidad, Emprendimiento Social y Negociación. "Si quieres ser exitoso dentro del emprendimiento y sostenibilidad hay tres puntos que recordar: el emprendimiento y la sostenibilidad en países emergentes tiene otras consecuencias y otro contexto que en países desarrollados; hay que ser capaz de transformar problemas en oportunidades, analizarlas y generar innovaciones de modelos de negocio y tener una actitud emprendedora y un liderazgo conectado con valores muy claros", puntualiza.

Según Jäger el estudiante actual es un joven global interesado en el emprendimiento y la sostenibilidad. Por eso uno de los momentos más gratificantes como profesor es escuchar a sus graduados o estudiantes sobre el uso que dan día a día, en su vida profesional, a lo aprendido en clases.

"Tuve una conversación en el aeropuerto con una Incaista donde me contó cómo usa lo aprendido dentro de sus empresas actualmente. Otro graduado me comentó que participó en un concurso y que tuvo la oportunidad de ganar gracias al aprendizaje en mis clases. Todas las evaluaciones y estadísticas no valen tanto la pena como esta retroalimentación", destaca Urs.

INCAE, EL EMPRENDIMIENTO Y LA SOSTENIBILIDAD

Desde hace más de dos décadas, INCAE incluye en sus programas de maestría residencial clases y especialidades en desarrollo sostenible, y más recientemente en emprendimiento, además de una doble titulación con la Universidad de St. Gallen llamada SIM (Estrategia y Gestión Internacional) que ofrece educación de postgrado en estrategia, gestión y sostenibilidad internacional.

Educación Ejecutiva entre otros temas, ofrece el Women's Entrepreneurship Program (WEP), diseñado para emprendedoras autónomas o ejecutivas con roles de liderazgo, donde la capacidad emprendedora es una competencia clave de éxito.

Además, a través de sus centros de impacto, la institución ha comenzado a entregar el premio INCAE Entrepreneurship Award que incluye una guía para el desarrollo de los emprendimientos en competencia, y a realizar eventos y estudios para el fomento de políticas que buscan el desarrollo sostenible de las empresas y los países.

Asimismo, se lleva a cabo el programa LEADS Mujer junto a Mastercard que provee a un selecto grupo de mujeres emprendedoras capacitación, mentoría y acceso a financiamiento.

NUESTROS CENTROS DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN



Nuestros Centros de Pensamiento y Acción

NCAE es un actor importante en la transformación de la región y gran parte de esa labor la realiza a través de sus centros de impacto.

Desde el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), el Centro para el Liderazgo Colaborativo y de la Mujer (CLCM) y el Latin American Center for Entrepreneurs (LACE), INCAE contribuye a una región emprendedora, con mayor equidad de género, competitiva, sostenible y con mayor progreso social.

Estos centros generan y presentan estudios para potenciar políticas públicas para toda América Latina, incorporan ideas nuevas a los debates, premian a líderes que son ejemplo para la región, fomentan la colaboración

entre países y entre los distintos sectores de la sociedad, y promueven alianzas estratégicas para fomentar el desarrollo de personas, comunidades y países.

Los líderes de estos centros nos comparten sus enfoques. Camelia Ilie, Presidenta del CLCM, enfatiza que debe apoyarse a las mujeres emprendedoras debido a su enorme potencial para generar mayor desarrollo social. Octavio Martínez, Director del CLACDS, amplía el espectro y plantea que para generar políticas de desarrollo efectivas, es necesario analizar el progreso social a nivel subnacional. Por su parte, Francisco Pérez, Director de LACE, sostiene que es necesario premiar a los emprendedores con fondos, asesoría y networking para que sus emprendimientos superen las barreras y alcancen su potencial.

NUESTROS CENTROS DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN

Latin American Center for Entrepreneurs (LACE)

Cómo el emprendimiento puede aportar al desarrollo de América Latina



Francisco Pérez Director de LACE

l emprendimiento contribuye a la economía al introducir innovación y crear competencia. En América Latina, según el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015-2016), aproximadamente dos tercios de los habitantes tienen una actitud social positiva hacia el espíritu emprendedor. El nivel de empresarios potenciales es de 59%, cifra sólo superada por África.

En general, los emprendimientos tradicionales representan una cuota importante de la generación de empleo. Por ejemplo, según la OIT (2015) el 47% de los empleos en la región son generados por las micro y pequeñas empresas (Pyme), que también representan el 90% de la red empresarial y contribuyen con el 28% del PIB (OCDE, 2018). Sin embargo, la región Latinoamericana está viendo el nacimiento de emprendimientos dinámicos que no solo generan empleos sino que alcanzan valoraciones en el mercado superiores a un millardo de dólares (unicornios) como Brex de Brasil y Rappi de Colombia.

Conscientes de esta realidad y del potencial que representa para las economías de la región la creación de empresas innovadoras y el apoyo a los empresarios locales para que puedan posicionarse en otros mercados, INCAE, desde el Centro de Emprendimiento, ofrece programas para que los empresarios pueden reducir el riesgo de fracasar a la hora de crear sus negocios. Desde su inicio en 2016, el Centro se ha posicionado como un catalizador del emprendimiento en la región con participación activa desde diferentes ejes:

Incubación

El Centro ha recibido 56 estudiantes en el Track de emprendimiento del MBA, de ellos 30 ya han completado el proceso de incubación y 26 lo harán este año. De los proyectos incubados 17% (Agricommerce, Bambú Pallets, Bori Bori Foods, EcoTrash, Nawatrip y

Trashure) fueron presentados y siguen vigentes hasta la fecha.

Agricommerce es una empresa ecuatoriana perteneciente al sector agroindustrial dedicada a la producción, comercialización, importación y exportación de alimentos de calidad. Lenyn Fuentes, Alumni y CEO de la compañía, indica que su estrategia de crecimiento es incursionar en el área de agricultura de precisión (Agricultura 4.0) para incorporar procesos de innovación agrícola y alcanzar mayores niveles de eficiencia que satisfagan eficazmente las necesidades de sus clientes.

Para 2018, luego de siete meses de funcionamiento, Agricommerce alcanzó un nivel de ventas de aproximadamente de US\$ 1.3 millones. Actualmente cubre tres de las cua-



tro zonas del país (Costa, Sierra y Oriente) con sucursales en las ciudades más importantes como Guayaquil, Quito, Riobamba y próximamente una planta industrial de procesamiento en la provincia de Manabí.

Bambú Pallets es la primera empresa en el mundo en fabricar tarimas y embalajes para la exportación a base de bambú como materia prima principal. Desde la finalización del MBA, José Ignacio Barrientos se dedica 100% a este proyecto y durante estos meses levantó US\$30.000 no reembolsables, con los cuales finalizaron la nueva línea de producción para transformar el bambú.

La empresa también ha hecho esfuerzos por disminuir las barreras o cambiar el mindset del mercado para que los exportadores utilicen estas nuevas materias primas de bajo impacto ambiental. Próximamente la compañía iniciará con un programa para sembrar 1,000 Ha de bambú para aumentar el inventario de materia prima a corto plazo.

EcoTrash es una empresa social que busca optimizar el proceso de reciclaje y crear

trabajo digno para recolectores. A través del uso de la tecnología, asegura al recolector un punto donde recolectar y la compra de ese producto reciclable sin intermediarios. Desde su lanzamiento en junio de 2018, la empresa ha sido reconocida como el Uber del reciclaje en Perú. Antonella Romero, Incaista y CEO de EcoTrash, ha sido elegida como ganadora del reconocimiento Innovador menor a 35 años por el MIT Review en Español.

Este proceso de crecimiento ha sido posible gracias al fortalecimiento de su modelo de negocio en el MBA de Emprendimiento de INCAE, un componente de escalabilidad y el enfoque de triple impacto social ambiental y económico.

Aceleración

En la II edición del INCAE Entrepreneur Award se dio el paso hacia la aceleración de empresas ya constituidas. Gracias a este programa se han identificado y promovido Start Ups con gran potencial de crecimiento. Veinte finalistas fueron seleccionados para recibir capacitación de profesores de INCAE sobre Estrategias de Crecimiento, Gestión de Equipos, Finanzas, Marketing, Innovación y Operaciones. De ellos, tres empresas ganaron la competencia tras presentar su estrategia de crecimiento para los próximos cinco años y su *Sales Pitch* para inversionistas de la región.

Divulgación de conocimiento

Con el objetivo de apoyar el emprendimiento en la región, el Centro ha establecido alianzas y convenios con diversas organizaciones y empresas. Este apoyo de la empresa privada se ha canalizado a través de programas como INCAE Entrepreneur Award y el Foro Anual de Emprendimiento con compañías como FedEx, Phillip Morris, Invermaster y Mastercard.

Además, se han unido esfuerzos con organizaciones el GNAM (Global Network for Advance Mangament) Fundación Kriete, Xcala y universidades como Babson College, Stanford University, UC Berkeley, entre otros para promover la conversación e investigación de temas relacionados con el emprendimiento en la base de pirámide, emprendimiento universitario, emprendimiento en empresas familiares e inversión ángel y seed funding.



Próximos pasos

INCAE, a través del Centro continuará con sus esfuerzos por promover el fortalecimiento de los ecosistemas emprendedores de los países latinoamericanos. Asimismo, continuará con iniciativas estrella como INCAE Entrepreneur Award y diseñará nuevas formas de colaboración con otros actores del ecosistema. Durante 2019, el Centro promoverá la conversación en torno a la inversión de riesgo, por ser uno de los principales retos de los empresarios latinoamericanos.

NUESTROS CENTROS DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN

Centro de Liderazgo Colaborativo y de la Mujer (CLCM)

Emprendimiento femenino: Impacto en la competitividad y desarrollo social



Camelia Ilie *
Presidenta del CLCM
y Decana de INCAE
Executive Education

os estudios muestran que la tasa de creación de empresas de un país presenta una relación significativa con su crecimiento económico. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que mide el impacto del emprendimiento en las economías de 54 países, muestra que más del 60% tiene una alta valoración de los emprendedores porque asocia la creación de nuevos negocios con oportunidades de empleo y desarrollo social y económico del país. Las mujeres constituyen

negocios con oportunidades de empleo y desarrollo social y económico del país. Las mujeres constituyen casi la mitad de la fuerza de trabajo y más de la mitad de los estudiantes universitarios, por lo que fomentar el espíritu empresarial de las mujeres es crear una importante fuente de crecimiento económico aún sin explotar.

El informe Gender Gap Index del Foro Económico Mundial de 2017, cuyos datos para Centroamérica fueron presentados por el CLCM, indica que faltan 217 años promedio para reducir la brecha económica entre mujeres y hombres. El mismo informe señala que la manera más rápida de cerrar la brecha es con el apoyo al emprendimiento de las mujeres. Lograr la igualdad económica de género significaría un aporte de 12 trillones de dólares a la economía mundial, es decir, aproximadamente un 11% del producto global.

América Latina y el Caribe tienen una posición interesante en este sentido, ya que el informe del GEM 2017/2018 la señala como la región con mayor tasa de emprendimiento temprano (TEA) en el mundo, con un 16,7%, y mayor paridad entre los emprendedores (17 mujeres por cada 20 hombres inician una actividad emprendedora).

A pesar de los datos incontestables sobre el impacto del emprendimiento femenino sobre la competitividad y el desarrollo de los países, aún existen barreras económicas y culturales. En la misma línea, el estudio sobre progreso social de la mujer que el CLCM realizó entre casi 6 mil mujeres en diez países de América Latina, revela que menos del 10% de las mujeres encuestadas se han beneficiado de alguna medida de apoyo económico.

Entonces, ¿dónde y cómo invertir en el desarrollo de las mujeres emprendedoras? Uno de los proyectos más importantes en el mundo es la Iniciativa de Financiación para Mujeres Empresarias (We-Fi, por sus siglas en inglés), lanzada por el Banco Mundial en julio de 2017. Se estima que este proyecto aportará más de mil millones de dólares, destinados a proporcionar asistencia técnica para la financiación de emprendimientos y Pyme lideradas por mujeres en los países miembros del Banco Mundial. Al igual que este, existe multitud de proyectos corporativos que muestran el impacto que las emprendedoras generan en las comunidades donde tienen actividades.

El programa 10,000 Women lanzado en 2008 por Goldman Sachs para dar mentoría y educar a mujeres emprendedoras en economías emergentes, logró que luego de un año y medio de graduarse, las mujeres aumentarán sus ingresos en un 480% de promedio, que alrededor del 60% duplicara su número de empleados y que 90% se convirtiera en mentoras.

*Resumen de artículo publicado en Harvard Deusto Business Review



En América Latina, el programa LEADS Mujer se ha enfocado en apoyar a emprendedoras en el diseño de planes de negocios, uso de plataformas y de tecnologías para potenciar el crecimiento, así como en el manejo de las finanzas personales y de las empresas. Tanto el programa de Goldman Sachs como LEADS Mujer mostraron que, en comparación con los hombres, las mujeres tienden a estar más orientadas a la inversión en proyectos relacionados con la educación y la salud.

Pero, ¿cuáles barreras de gestión existen para el crecimiento de los emprendimientos? INCAE Business School desarrolló en 2017 un estudio comparativo por género que consistió en una encuesta a 342 emprendedores de 15 países de América Latina.

El estudio mostró que las emprendedoras emplean más mujeres (67%) y los emprendedores más hombres (72%), diferencia aún mayor en cargos de dirección responsables de la toma de decisiones, donde el 95% de las empresarias encuestadas cuenta con una mayoría de mujeres en cargos de alta dirección. Este porcentaje se reduce significativamente en el caso de los hombres empresarios.

Por otro lado, el estudio mostró que un 52% de las emprendedoras indica que prefieren asumir riesgos moderados o no asumirlos versus un 43% de los hombres. La confianza y la asunción de riesgos son dos áreas que afectan a la estimación del crecimiento posible de la empresa por parte de mujeres.

Estos hallazgos son de gran importancia, pues tener equipos de gestión diversos y desarrollar una mayor capacidad de asumir riesgos son dos aspectos organizativos importantes para tener en cuenta por parte de las emprendedoras, cuyo objetivo es mover sus negocios de fases tempranas de emprendimiento al crecimiento y la consolidación.

¿Cuáles son algunos casos de éxito que hemos visto? Un alto sentido de propósito, creatividad, asunción de riesgos y visión global, son algunos de los puntos esenciales de los emprendimientos que investigamos como la historia de la hondureña Maribel Lieberman.

Lieberman llegó a Nueva York en 1995 a estudiar secretariado bilingüe, seguido de un paso inicial por una empresa japonesa de cosmética. Allí creó un exitoso servicio de catering donde confluían su pasión por los

sabores, el diseño y la diversidad cultural. Motivada por innovar y reinventarse, Maribel creó cajas de chocolates como regalos promocionales a sus clientes del catering y ahora los productos bajo la marca MarieBelle se pueden adquirir en almacenes exclusivos en Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Japón.

Durante la crisis de 2008, ella supo negociar y crear confianza con sus proveedores que le ayudaron a internacionalizar la marca, y hoy tiene a clientes como Ralph Lauren, Nicole Kidman, Ricky Martin, Steven Spielberg y Hillary Clinton. La creatividad, pasión, valores personales, integridad y saber mantener la confianza con sus stakeholders fueron elementos críticos para Maribel y que le ayudaron a marcar el éxito de su empresa.

La ingeniera industrial por ICAI —Universidad de Comillas en España— y MBA por la Universidad de Harvard, María Eugenia Girón, es otro ejemplo. Tras su paso por el mundo de las finanzas y el mercado de productos de lujo, decidió arriesgarse. Lideró la compra de la prestigiosa firma de joyería Carrera y Carrera en 1999, siendo su CEO hasta su venta, luego creó una empresa de consultoría en el mercado del lujo sostenible, y en paralelo desarrolló una exitosa carrera como profesora y directora de programas en escuelas de negocios de Europa, América Latina y Estados Unidos.

María Eugenia además desarrolló una importante actividad de gobierno corporativo como consejera de organizaciones mundiales de relevancia, como OCEANA o Fundación Alba, entre otras. Fue elegida Mejor ejecutiva 2004 en España, y parte de las 100 mejores líderes españolas en 2017. La tenacidad, el entusiasmo y la creatividad, son según María Eugenia las fortalezas clave de las emprendedoras a quienes recomienda preguntarse por qué el mundo necesita su empresa, cómo aportan valor, así como rodearse de los mejores, construir capital social, tejer relaciones y hacer networking.

La historia de Krista Walochik es similar. Considerada como una de las 100 mujeres más influyentes de Iberoamérica, lidera su

NUESTROS CENTROS DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN



propia firma de búsqueda de talento en España y América Latina, lideró el Management by-out de Norman Broadben y llegó a ser su CEO mundial en 2004, es presidenta para Europa y vicepresidenta mundial de la mayor asociación global de firmas de búsqueda de directivos (AESC) y en 2016 fundó, en alianzas con otros socios, The Global Community for Leaders, una red global de búsqueda de ejecutivos y consultoría con presencia en Europa, América Latina, Oriente Medio y África.

La visión estratégica, la perspectiva global, la asunción de riesgos y el networking son algunos de los factores clave de éxito para Krista, quien declaró que, "la valentía y confianza ante el reto, el empeño y resilencia para sortear dificultades, y el pensar en crear valor antes que en generar riqueza, son claves para las emprendedoras".

Tanto Maribel como María Eugenia y Krista, han enfocado sus esfuerzos sociales en la formación de otras mujeres, en España como en América Latina. Estas historias muestran que las emprendedoras generan un gran retorno social en sus comunidades, apoyan a otras mujeres y crean círculos virtuosos para el emprendimiento femenino.

44

La valentía y confianza ante el reto, el empeño y resilencia para sortear dificultades, y el pensar en crear valor antes que en generar riqueza, son claves para las emprendedoras".

Krista Walochik

¿Qué sigue? Como CLCM recomendamos desarrollar programas de formación específicos para emprendedoras enfocados en gestión de negocios, tecnología, innovación y finanzas, acompañados de programas de mentoría. Las emprendedoras deben constituir también equipos gerenciales diversos y mejorar su capacidad de diagnóstico, diseñar mejores estrategias, gestionar los riesgos y acelerar los ritmos de innovación.

Proyectos de financiación específicos, mejorar las redes de guarderías y los horarios de los colegios y otras instituciones de los sistemas educativos, son otras acciones necesarias para generar entornos propicios para que las mujeres puedan emprender más.

Asimismo, los gobiernos deben acelerar los programas de apoyo a los emprendimientos femeninos dentro de sus Planes Nacionales de Competitividad, dado que hay pruebas irrefutables de que el crecimiento de las tasas de emprendimiento femenino, va a potenciar las tasas de crecimiento económico de sus países.

Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS)

Facilitadores del cambio



Octavio Martínez Director del CLACDS n 2018, el CLACDS continuó su trabajo de promover el desarrollo sostenible en la región a través de la investigación aplicada, el desarrollo de capacidades y el diálogo. El centro se enfocó en proyectos de investigación y diseminación en cuatro ejes de trabajo:

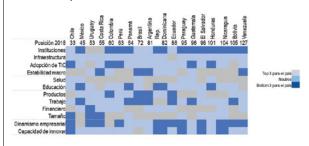
Competitividad

Trata de proveer un mejor entendimiento sobre los factores que inciden en los niveles de productividad y crecimiento económico de largo plazo en nuestras industrias y regiones geográficas. Adicionalmente, contribuye en la formulación de agendas de desarrollo en colaboración con líderes de los sectores público y privado para mejorar la competitividad de los sectores en donde operan. Desde 1996, CLACDS ha sido el socio regional del Foro Económico Mundial para elaborar el Informe de Competitividad Global publicado anualmente.

Este año, el centro hizo esfuerzos de sensibilización y diseminación en temas transversales y sectoriales que inciden en la competitividad de Guatemala, Costa Rica y Panamá. En el país chapín, contribuyó en la discusión de las mejores prácticas en Permisos de Construcción y un Índice Municipal de Permisos de Construcción en el foro Facilitación de trámites y permisos de construcción-mejoras regulatorias para la transparencia y competitividad.

En Costa Rica, colaboró con el Instituto Costarricense de Turismo en el lanzamiento del programa piloto *Gestión integral de destinos turísticos*, en donde a través de una alianza con el sector privado turístico, los gobiernos locales y la sociedad civil, se articularán esfuerzos para mejorar la competitividad y el progreso social de los centros de desarrollo turístico. Y, en el país canalero, se participó en la Reunión del Grupo de Expertos de Competitividad Subnacional, en donde moderamos un panel sobre *Mejores prácticas regionales*.

Resultados para América Latina



Progreso social

Trata de medir la calidad de vida de nuestros ciudadanos independientes de los tradicionales indicadores económicos. Mediante el esfuerzo conjunto de varias fundaciones, el sector privado y un grupo de destacados académicos, se ha desarrollado el Índice de Progreso Social (IPS), un indicador que cuantifica objetivamente el bienestar social en nuestras comunidades. Desde 2013, CLACDS realiza estas mediciones en la región y colabora con los tomadores de decisión para diseñar políticas y planes de desarrollo desde el sector público, así como estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social desde el sector privado para mejorar la calidad de vida de nuestros ciudadanos.

A nivel de países, CLACDS lanzó los resultados del IPS 2018 por quinto año consecutivo y difundió la metodología y los resultados del índice a nivel de países en El Salvador, Honduras y Costa Rica. En San Salvador, se participó en el Foro Centroamericano de Donantes 2018, en donde se presentaron los resultados del IPS 2018 y se discutió cómo la corrupción afecta el progreso social y el desarrollo en la región.

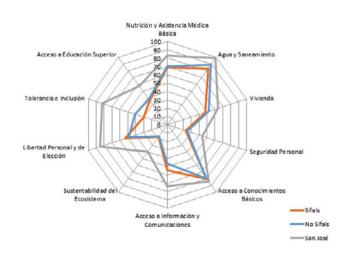
En Honduras, se impartió una conferencia a los diputados del país sobre IPS, análisis y estrategias para la reducción de la pobreza. Este evento fue organizado por la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés (CCIC).

NUESTROS CENTROS DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN

Finalmente, se presentó el IPS en el Encuentro Costa Rica 2018, organizado por Foros Santander y VIVA Idea.

En estos cinco años de trabajo como socios estratégicos del Social Progress Imperative, el IPS ha demostrado ser una herramienta poderosa y versátil también en unidades administrativas subnacionales e inclusive más pequeñas. En 2018, se presentó el IPS Cantonal de Costa Rica en el Seminario de Realidad Nacional de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. Asimismo, CLACDS y el Sistema Integral de Formación Artística para Inclusión Social (Sifais) lanzaron el primer informe de bienestar colectivo de la comunidad La Carpio.

Estudio del SIFAIS



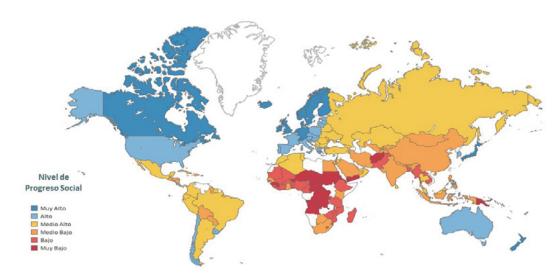
En México se expusieron las conclusiones y resultados del IPS de los Municipios del Estado de Puebla 2018, estudio realizado en conjunto con el centro de investigaciones Sintonía. Junto con Roberto Artavia, Presidente del Consejo Directivo de INCAE realizaron la gira Legado Stephan Schmidheiny: Herramientas para la sostenibilidad y el progreso social en toda América Latina, para discutir los usos del IPS para las empresas y comunidades.

Desempeño ambiental

Promueve que el aprovechamiento de la riqueza natural por parte de las personas y el sector productivo se haga de forma que este patrimonio esté disponible para ser utilizado por las futuras generaciones. En los últimos años, el principal esfuerzo en este eje ha sido el Proyecto Ecobanking. Este trata de incentivar la transformación del sector financiero latinoamericano hacia prácticas más sostenibles ambientalmente, mediante programas de formación y otros "vehículos".

A través de Ecobanking se ofrecen periódicamente tres cursos virtuales: Análisis de riesgos ambientales y sociales (ARAS), Ecoeficiencia corporativa en instituciones financieras (ECIF) y Financiamiento de vivienda verde. Este año, además se ofrecieron estos programas de manera presencial en los sectores financieros hondureño, ecuatoriano y boliviano. Finalmente, Ecobanking desarrolló y lanzó El Marketplace, un sitio web en el cual convergen e interactúan operadores de bienes raíces, proveedores de equipos eficientes y bancos que ofrecen líneas de financiamiento verde. El Marketplace reduce los costos de búsqueda entre estos actores haciendo más fácil enterarse de las opciones de equipamiento eficiente que están disponibles localmente y los financiamientos que pueden hacer su inversión más accesible.

Resultados Índice de Progreso Social 2018



44

Ha llegado el momento para que CLACDS tenga una mayor incidencia en la eficiencia y calidad de nuestros sistemas de salud pública, apalancando tanto el expertise de los profesores de INCAE como el conocimiento desarrollado en el programa de CAHI".



Gobernabilidad

Propicia espacios de diálogo que permiten generar acuerdos para buscar el desarrollo sostenible e impulsa el fortalecimiento institucional mediante la creación de capacidades en el sector público. Este año, realizamos el *Diálogo: Retos de Costa Rica* para conocer las propuestas de los partidos políticos que participaron en la segunda ronda electoral en el país. En este foro, expertos de INCAE brindaron su análisis e incentivaron la discusión en temas sobre finanzas del sector público, infraestructura, desarrollo productivo, comercio exterior, IED y desigualdad.

En conjunto con VIVA Idea, CLACDS también impartió una jornada de capacitación a varios representantes de los partidos políticos costarricenses que formarían parte de la nueva Asamblea Legislativa para el período 2018-2022. Finalmente, CLACDS impartió varios talleres sobre gerencia avanzada y gestión municipal a funcionarios de las municipalidades de Alajuela y Ciudad de Panamá.

En su labor hacia el futuro, CLACDS continúa su trabajo en los cuatro ejes resumidos anteriormente, pero con un mayor énfasis en temas y proyectos que brinden soluciones a nuevos retos que consideramos claves para el desarrollo sostenible de la región.

El mundo vive una nueva transformación tecnológica con la Revolución Industrial 4.0, la cual promete una disrupción en la forma en la que producimos las dinámicas de nuestras relaciones personales y nuestra interacción con el Estado y, desde el Centro, queremos contribuir en el diseño de trayectorias de desarrollo que puedan acelerar o inclusive, saltar fases del proceso convencional de desarrollo seguido por países ahora avanzados.

Además, desde el año 2012, CLACDS ha trabajado en alianza con Central American Healthcare Initiative (CAHI), organización privada sin fines de lucro que cuenta con un programa que ofrece capacitación, acompañamiento y mentorías para que sus fellows puedan desarrollar e implementar proyec-

tos de salud innovadores. Pensamos que ha llegado el momento para que CLACDS tenga una mayor incidencia en la eficiencia y calidad de nuestros sistemas de salud pública, apalancando tanto el expertise de los profesores de INCAE como el conocimiento desarrollado en el programa de CAHI.

Otros de los grandes retos para la humanidad en este siglo es el cambio climático y los altos niveles de corrupción que enfrenta América Latina y creemos que desde CLACDS podemos contribuir más activamente en esfuerzos de adaptación de nuestras comunidades e industrias a la nueva realidad climática que nos depara el futuro y aportar más activamente para mitigar este flagelo de la corrupción mediante intervenciones sistémicas que consideren acciones simultáneas en el ámbito individual e institucional público y privado.

Después de INCAE ¿Cuál es tu misión?

ESTUDIANTES



"Como Incaistas tenemos la dicha de pertenecer a una de las regiones con mayor potencial en el mundo. La mayoría estamos de acuerdo que no basta hacer engordar la última línea, es esencial tener una visión holística y formar parte de la región no solo como empresarios responsables sino también como ciudadanos honestos dispuestos aportar más allá del trabajo. Depende de nosotros el rumbo que tomará LATAM y de hacer conciencia para trabajar hoy para asegurar un mejor mañana".

Noel Chamorro MBA Especializado 2019 / Nicaragua



"Al graduarme de INCAE quisiera incursionar en la industria consultora con un enfoque al asesoramiento de jóvenes emprendedores de Latinoamérica. De esta forma poder servir como guía para el desarrollo de sus proyectos y posicionamiento de sus empresas".

Sidka Soriano MBA Global 2019 / Honduras



"Latinoamérica tiene una cultura única que incluye mucho corazón, pasión y esfuerzo, simplemente hay que identificar cuáles son esos factores positivos que nos hacen diferentes y saber aprovecharlos para crear un impacto positivo en nuestra sociedad. De igual forma. luchar contra nuestros grandes males como la corrupción, la impuntualidad, la tolerancia a quién rompe las reglas. Poniendo el ejemplo a las nuevas generaciones podría ser el primer paso para mejorar el futuro de la región".

Roberto Intriago MBA LL2 2019 / Ecuador



"Después de INCAE mi misión es poner en práctica mi experiencia y conocimientos, de tal manera que pueda ayudar a crecer la empresa familiar, generar más empleos y mejorar el nivel de vida de los colaboradores. Mi meta es ser agente de cambio, no solo generando empleos, sino también impulsando programas de responsabilidad social que ayuden al desarrollo de los miembros de la comunidad".

Jackeline Rodríguez MBA Global 2019 / USA - El Salvador



"Para generar impacto en la región lo que debemos trabajar como futuros líderes, es la ética en todos los niveles de la pirámide social, buscar la igualdad de género en los altos mandos de las organizaciones e incluir dentro de la estrategia de las empresas la responsabilidad social empresarial contribuyendo al desarrollo sostenible de la región".

Juan Esteban Rojas MBA Especializado 2019 / Costa Rica

¿Cómo quieren impactar?

CLUBES CLUBES



"El problema más grande para el desarrollo en nuestra región es lograr el desarrollo económico de nuestros países promoviendo la mejora del ambiente y la equidad en la sociedad. El Club Académico de INCAE pretende generar un impacto por medio del fortalecimiento de las capacidades gerenciales aprendidas durante las sesiones plenarias, con el fin de garantizar que habrá mejores líderes para la región".

Priscilla Rodríguez Club Académico MBA Especializado



"Creemos fervientemente que la creación de espacios de debate de ideas, generación y difusión de conocimiento son herramientas importantes para superar los retos actuales y aprovechar oportunidades. Por esta razón, Incatraz busca colaborar con estos objetivos a través de una red de Incaistas capaces de investigar, analizar, sustentar y comunicar eficientemente nuevas ideas, que al margen del sector donde cada profesional se encuentre, logre un impacto positivo a través de la creación de valor para una institución y para la sociedad en general".

Tais Guevara Incatraz



"Cuando pensamos en negocios es muy probable que las primeras palabras que se nos ocurran sean ventas. rentabilidad y eficiencia, pero muchas veces se deja de lado la sostenibilidad. Durante muchos años este tema se ha visto como responsabilidad social y corporativa y las empresas destinaban un pequeño presupuesto para ayudar a su comunidad una vez al año en Navidad, pero déjenme preguntarles: ¿Estas acciones ayudaban a la continuidad de la empresa a largo plazo? Probablemente no. En el club tenemos como misión generar. a través de Incaistas, ideas y acciones basadas en la creación de valor económico, social y ambiental para líderes latinoamericanos".

Xaviera Tapia Sustainability Club



"La unión hace la fuerza. Como promoción y como Club Académico hemos alcanzado logros que nos permiten estar orgullosos de cada uno. Gracias al aporte de los miembros y la voluntad, tiempo y esfuerzo de los tutores, las 85 personas de la primera promoción del MBA Liderazgo Latinoamericano 2019, estamos cerca de graduarnos. El esfuerzo personal, complementado con la ayuda donde se reflejan las fortalezas de cada uno de nosotros en diferentes materias, ha sido un factor de éxito. Con nuestro trabajo complementamos el conocimiento de los futuros líderes de la región y en el impacto positivo que llevaremos a nuestros países. ¡Hemos logrado la misión y demostramos así que cien es mejor que uno!".

Robín López Club Académico MBA Liderazgo Latinoamericano



El MBA OATH Club, mediante sus distintas actividades, busca tener los siguientes tres niveles de impacto: en cuanto a lo personal buscamos incrementar la conciencia ética de la comunidad Incaista: a nivel de organización incrementar la habilidad para gestionar y liderar una organización éticamente; y en el ámbito social incrementar la habilidad para promover y luchar por mejores estándares éticos en los negocios v gobiernos. Nuestro lema es Ethics is Awarenes (La ética es conciencia).

Eliberth AscueOATH Club MBA Liderazgo Latinoamericano

IN MEMORIAN



Óscar Álvarez

Esteban Zolezzi

El 25 de mayo de 2018 llegó una triste noticia a la comunidad de INCAE: Óscar Álvarez dejó esta vida terrenal. Él estaba a cargo del transporte en el Campus de Walter Kissling Gam y a través de su trabajo y calidad humana, contribuyó a que todos los que pasamos por este campus tuviéramos una experiencia positiva.

Llegó al campus hace 30 años, primero como colaborador y luego con su propia empresa de transporte, porque al igual que muchos Incaistas, Óscar también tenía la luz del emprendedor. Esforzado y preocupado por ayudar a los demás y dar un buen servicio. Hoy miembros de la Facultad, administración de INCAE, estudiantes y graduados lo recordamos con cariño.

Óscar nos recibió en el aeropuerto en cada viaje, nos trasladó a reuniones, nos ayudó a realizar trámites de migración o simplemente nos llevó a conocer las bellezas de Costa Rica, siempre con una sonrisa, jovialidad, disposición y buen humor. Esa auténtica labor de servicio y cariño por INCAE y quienes allí habitamos en algún momento u otro. Compartimos muestras de condolencias como familia Incaista. La familia INCAE extiende las más sinceras condolencias a su familia y seres queridos. Oscar Álvarez estará para siempre en nuestros corazones.

"Siempre lo recordaré con mucho cariño. Hizo todo lo posible para que estuviéramos bien. Descanse en paz".

José Manuel Arias MAE XX

"Tuve la oportunidad de tratarlo por muchos años. Un excelente colaborador de INCAE, un gran emprendedor, formidable amigo y excelente persona, siempre dispuesto a servir. También era deportista y excelente jugador de fútbol. Durante el tiempo que estuve en el campus WKG, primero como estudiante y luego investigador, tuve la oportunidad de jugar con él en el equipo de fútbol de INCAE. Lo vamos a extrañar mucho. Descanse en paz".

Profesor Luis Noel Alfaro

"Impactado por la noticia. Una gran persona siempre dispuesto a colaborar. INCAE pierde a alguien querido por todos."

Profesor Eduardo Luis Montiel

"Durante muchos años, Oscar siempre nos ha sacado de apuros de transporte, con una sonrisa y gran espíritu de servicio. Lo vamos a extrañar mucho."

Profesor John Ickis

"Es hora de descansar de tus viajes circulares, Oscar. Tu sonrisa contagiosa sigue con nosotros por las calles de tu país, las anchas y las más pequeñas, las modernas autovías que trajo el progreso y las pequeñas que sobreviven todavía el vendaval de cemento y asfalto. Tu Costa Rica es como vos, Oscar: pura vida."

Profesor Pablo Martin





Wickham (Wick) Skinner

Magda Montiel De Franco

INCAE lamenta la partida de Wickham (Wick) Skinner, profesor emérito de HBS y uno de los grandes profesores de la historia de INCAE, quien falleció en su casa de St. George, Maine, Estados Unidos.

Como parte del contingente de profesores de HBS que ayudaron a lanzar los programas de INCAE en la región, tanto los Programas de Alta Gerencia como los de MBA, Wick jugó un papel determinante en establecer nuestro compromiso con la excelencia académica y nuestra capacidad de desarrollar y enseñar con casos. Le dio un enfoque nuevo y de alto impacto a la gestión de la industrialización de Centroamérica y permaneció por décadas en el Comité Asesor de HBS para INCAE, desde donde contribuyó en múltiples ocasiones a fortalecer la academia e institucionalidad de INCAE.

"Tuve la buena fortuna de participar en los primeros años de esta, ahora altamente exitosa, escuela de negocios. Tuve el privilegio de ver su creación desde cero y participar en el proceso de hacer que la institución comenzara a funcionar", relató él mismo en el documento titulado La historia de INCAE, publicado en 2009.

"Mi trabajo comenzó como miembro del Comité de Facultad de Actividades Internacionales de HBS. La propuesta de que HBS participara de manera importante en establecer una nueva escuela de negocios en Centroamérica, se presentó a este comité en 1963. Más tarde, en 1968, como profesor titular y Director de Actividades Internacionales en HBS, el Decano Baker me asignó para desempeñar el papel de asesor de Harvard para INCAE", apuntó en su momento.

Wick fue profesor de operaciones, producción y tecnología en los años 60, 70, 80 y 90 en INCAE, lo que incidió en la capacidad de la facultad, además de brindar siempre sus aportes con entusiasmo y compromiso al fortalecimiento de nuestra institución. Aún durante los períodos más difíciles de INCAE, Wick fue clave en la estabilidad de la institución, incluso en la década de los 70 y 80. Trabajó como Asesor de HBS para los rectores Harry Strachan, Marc Lindenberg, y Mel Copen.

Tanto en Harvard Business School como en INCAE Business School, será recordado como uno de sus grandes académicos, así como por ser el artífice del nacimiento, consolidación y expansión de nuestra institución. Extendemos nuestras más sinceras condolencias y mandamos nuestro cariño a su familia, amigos y colegas.

"Siempre se oirá en INCAE: "Cero Cero Cero", tu inicio de clase y de un presente y futuro mejores. Tu impacto y legado inconmensurables de excelencia profesional y personal, a nivel de institución y de quienes fuimos tus alumnos y amigos, seguirá y lo recordaremos siempre.
Con reconocimiento, cariño y agradecimiento te saludo".

Mario Alonso MAF I 1969

"Un gran hombre para los desafíos de nuestra Institución, sus huellas están presentes en el camino profesional de muchos miembros".

Josefa Guzmán PAF 1993

"Que en paz descanse Wick. Un profundo agradecimiento por la escuela que fundó e INCAE le rinde un gran homenaje con el éxito que ha obtenido, que Dios lo bendiga".

César Augusto Penados MAE XIII 1981

"Es sensible cuando fallece un académico formador, que ha dedicado parte de su vida al éxito de una gran institución como lo es INCAE".

Aristidez Moncada PAG 2017

Eloy Chacón

Susan Fernández y Esteban Zolezzi



Para quienes pasaron por el Campus Walter Kissling Gam no necesita mucha presentación, siempre se caracterizó por su don de gente y sus ganas de ayudar a los demás con una sonrisa que inspiraba. El pasado 4 de diciembre de 2018, Eloy dejó esta vida terrenal, llenándonos de tristeza, pero también haciéndonos recordar agradecidos todo el cariño que entregó a la familia INCAE.

Eloy Chacón ingresó a INCAE con 28 años de edad. Desde 1984 y hasta el 14 de julio

de 2018 nos acompañó en el área de mantenimiento de Campus & Hospitality en el Campus Walter Kissling Gam con cariño y esfuerzo. Esa despedida meses antes de su partida de esta tierra, fue un momento en que los colaboradores le dedicaron un tiempo, muchos abrazos y unas palabras, con la idea de poder decirle lo mucho que lo íbamos a extrañar.

"Mi amigo y compañero Eloy, quiero desearte en esta nueva etapa muchas felicidades y que Dios te de muchos años para que lo disfrutes. Gracias por estos 31 años que compartimos juntos en esta institución. Un buen amigo será siempre un hermano", le dijo en su momento su compañero Roberto Chávez.

"Gracias a la vida porque de lo mucho que me ha dado, ha sido el privilegio de conocerte y compartir tantos años de amistad, trabajo, solidaridad y crecimiento personal y profesional. Un extraordinario ser humano, del cual he podido aprender muchísimo, a quien admiro por su actitud siempre positiva, su buen humor, su don de gentes y amor al prójimo. Gracias querido amigo, lo mejor para esta nueva etapa y que Dios te bendiga", fueron las palabras que le dedicó Jessie Torres, encargada de Salud Ocupacional.

Fue con mucho pesar que llegó la noticia de su fallecimiento a los pocos meses de que INCAE le diera una despedida agradeciendo todos los años que contribuyó con un espíritu servicial a la labor de nuestra institución. Sin embargo, se fue habiendo escuchado de sus compañeros el aprecio y cariño que le tenían.

"Eloy, dejarás en cada rincón de INCAE una huella y lindos recuerdos con tu extraordinario trabajo", fueron las palabras que Zeidy Benavides, Gerente de Gestión de Programas Corporativos en INCAE Business School, le dijo en julio y que hoy resuenan más que nunca.

Su cariño, servicio, sonrisa y actitud positiva por siempre serán recordadas en nuestra familia. Sin duda Eloy inspiró a muchos dentro del equipo de mantenimiento, en todos los que trabajamos en INCAE y en general en todos los que pasamos por la institución. Los mensajes que han llegado en respuesta al aviso de su fallecimiento dejan claro que el legado de Eloy estará en todos nuestros corazones.

"Le conocí cuando estudié en Alajuela. Tremendo legado de ser responsable en su área de trabajo. No necesitaba supervisión. Así son los buenos compañeros de trabajo".

Alí Velásquez PAG XXXIV

"Un gran hombre, un gran compañero que tristemente apenas empezaba una etapa de la vida a la que le tenía tanta ilusión. Deja un gran vacío acá, pero está con Dios, y puede irse tranquilo de que su misión en este mundo ya estaba cumplida. Que descanse en paz".

Decano Alberto Trejos

"Callado, casi taciturno, Eloy siempre trabajó ardua y diligentemente en lo que se le encomendaba. Formó parte de un círculo de fundadores de INCAE, oculto y silente pero igualmente decisivo. Gracias eternas".

Profesor Carlos Sequeira

"Una noticia muy triste. Eloy contribuyó con su espíritu de servicio y su don de gentes a construir el INCAE que tenemos hoy. Su fallecimiento sólo nos aleja físicamente de él, pero perdurará en nuestro recuerdo como el amigo sincero y el compañero entregado al servicio, siempre con un gesto amable y dispuesto a apoyar en lo que fuera necesario. Que Dios lo tenga en su Gloria y que le de consuelo a sus seres queridos".

Profesor Francisco de Paula Gutiérrez





COSTA RICA

Campus Walter Kissling Gam

2 km Oeste de Vivero

Procesa N°1

La Garita, Alajuela

Tel: +506 2437 2200

NICARAGUA

Campus Francisco de Sola

Km 15 1/2 carretera Sur

Montefresco, Managua

Tel: +505 2248 9700