

**Courses Descriptions**  
**MBA 2015 CR-EN**  
**First Year**

**FINANCIAL MATHEMATICS**

**Learning objectives**

The objective of this course is to provide the student with the quantitative tools to satisfy the needs and demands of an MBA program. The course is devoted to the study of basic concepts of financial mathematics.

**INTRODUCTION TO ACCOUNTING**

**Course description**

This course is an introduction to accounting, where we will focus on understanding the key concepts of the accounting process for the creation of the Financial Statements. During the course we will be creating accounts, posting them to the ledger and using the ledger to generate the required financial statements, all in accordance with generally accepted accounting principles and international accounting standards. The class consists of students with different levels of knowledge of accounting. Therefore, this course aims to level these skills fundamental to a degree that will enable people with less knowledge, to operate with ease in subsequent courses. The students with a more advanced knowledge of accounting will use the course as a refreshment of the most relevant topics of an introductory financial accounting class.

**Learning objectives**

**General Course Objective**

The objective of this course is to expose the students to the basic concepts of accounting, the financial statements and the fundamental accounting processes.

**Specific Objectives**

1. Understand the concept of the basic financial statements: the balance sheet, income statement and cash flow statement.
2. Understand the accounting process and develop the skills for the development of the basic financial statements.
3. The student can recognize and describe the main mechanical accounting and accounts that comprise the main Financial Statements

**Organization and content**

The first part of the course will emphasize the process of preparation of financial statements of a company and the mechanics of accounting bookkeeping. The idea is that students develop the ability to understand how management actions impact the financial statements. The second part of the course emphasizes a review of the main features and accounts of the three basic financial statements.

**Learning methods**

The course is composed of 10 sessions. For each session a case is assigned to be prepared individually and then discussed during the first group meetings. The classroom sessions will focus on a review of the fundamentals ideas and mechanics of each topic. There will be group presentations.

## INTRODUCTION TO BUSINESS ADMINISTRATION

### Course description

This course introduces students to business and the management perspective. The course covers basic concepts of business thinking, entrepreneurship, the functional area of the firm, relevant environment, corporate governance, and the basic relation between the chief executive officer and the board of directors.

The course also explores the importance of business in society and the future role of students as managers.

### Learning objectives

1. Introduce the student to business thinking of the role of business in society.
2. Provided a general understanding of the accountability of the manager towards the firm's takeholders.

### Learning method

The case relies intensively on the case method; which is used in 70% of the sessions. Guest speakers and presentations are also used in the course.

## METODOS DE ESTUDIO (STUDY METHODS)

### Descripción del curso

El curso está orientado al conocimiento y dominio de las principales técnicas de Lectura que puedan ser aplicadas al Estudio por el Método de Casos. Se practica la lectura crítica dirigida, se selecciona y mide lecturas con alto contenido administrativo, gerencial y motivacional para impulsar la participación de los estudiantes en la plenaria y evaluar la comprensión. La mayoría de las clases se acompañan con prácticas, ejercicios y estudio individual y de grupo.

### Objetivos de aprendizaje

1. Enseñar técnicas de lectura que permita leer grandes volúmenes de materiales didácticos en el menor tiempo posible, y con altas tasas de comprensión.
2. Guiar a través de las etapas del Método de casos, la lectura, discusión y estudio de los casos y notas técnicas, motivando a los estudiantes a participar eficazmente en las plenarios y reuniones de grupo.
3. Promover la actitud mental positiva en el estudiante y empoderarlos, para animarlos a estudiar siguiendo un método que les ayude a desarrollar su autoestima y reforzar la toma de decisiones.

### Organización y contenido

Este curso consta de diez sesiones: **En la primera** se ofrece una conferencia sobre la importancia del estudio por el método de casos y simula el rol de los estudiantes en el estudio usando este método. **La segunda** mide la velocidad inicial de la lectura, enseña las técnicas del barrido horizontal y vertical. **La tercera** aborda la técnica de las fijaciones y la actitud mental positiva. **La cuarta** estudia los malos hábitos de la lectura. **La quinta** estudia la técnica del skimming, desnatado o lectura de salteo. **La sexta** incluye la atención y concentración como elementos esenciales para la comprensión. **La séptima** incluye temas sobre el trabajo en equipo, liderazgo y administración del tiempo. **La octava** cubre la técnica de los mapas mentales. **La novena** estudia la lectura eficiente de casos y notas técnicas. Finalmente, en **la décima**, se enfatiza en el análisis de los casos, la importancia de la participación y cómo manejar el escenario en la plenaria haciendo buen uso de la palabra cuando le toca su turno.

### **Métodos de aprendizaje**

En algunas sesiones se empleará el método expositivo, el cual se centra en la comunicación unidireccional del profesor con el alumno auxiliado de conferencias. En otras se usa la práctica de lectura dirigida, se hacen ejercicios en la web y se simula una plenaria tradicional como es la práctica en INCAE.

### **Evaluación del curso**

Se evalúa la velocidad en términos de palabras por minuto (PPM). La comprensión y la calidad de las participaciones se evalúan oralmente durante las clases. A cada estudiante se le entrega un **instrumento** para llevar el control del número de palabras por minuto que alcanza en cada lectura asignada y se complementa con un **diagnóstico** final. La calificación que reciben los estudiantes al finalizar el curso es de Aprobado; Reprobado o Incompleto, dependiendo de su rendimiento durante el curso.

## **FINANCIAL ACCOUNTING**

### **Course objectives**

The course objective is to provide prospective users of financial information an understanding of financial accounting fundamentals. The course focuses on developing the technical skills needed to apply accounting procedures and rules so as to develop an understanding of how economic events are recorded in the financial statements. In addition, it focuses on interpreting financial statements. This course also emphasizes how judgment and choice among different accounting methods, as well as accounting regulation, can influence the reported numbers. While some understanding of the preparers' perspective is necessary, this course focuses on the users' perspective.

### **Learning objectives**

1. Explore in depth the presentation of the following financial statements: balance sheet, profit & loss statement, statement of equity and statement of cash flows.
2. Explore the following financial statement components: accounts receivable, sales, inventories, costs of sales (i.e. cost of goods sold), fixed assets, depreciation, current liabilities, bonds, and leases. The different accounting methods available for these components and their effect on the financial statements are also explored.
3. Expose students to accounting issues associated with the following topics: intercompany equity investments, foreign currency translations, and international financial reporting standards.
4. Present the use of proforma techniques for financial statements and cash flow purposes.

## **LEADERSHIP**

### **Course Description**

Leadership is the ability to influence a group of people towards a goal. In this course students will be introduced to general theories of leadership and organizational behavior and their application to the type of managerial problems students are likely to face in their leadership careers.

The goal of this course is to develop and enhance students' leadership skills and prepare them to lead high performing, successful firms and organizations in the future.

### **Course Methods:**

Through the use of classic leadership and social science readings, real world cases of both "seasoned" and new leaders, and class discussion, students will emerge with a solid understanding of the complexity of

leadership and a set of skills and concepts to help them better achieve their leadership objectives and succeed in their own leadership careers.

### **Organization and Contents**

This course is divided into four modules (beginning at the level of the individual, progressing to small groups and finally to large/complex organizations). In each module, students will focus on a particular set of leadership behaviors and competencies. The technical notes assigned introduce key concepts and useful ways of thinking about common leadership problems/situations in both small and complex organizations. Case studies provide opportunities to apply theories, concepts and research findings to particular situations and to hone students' skills in persuasion application.

### **Learning Method**

The course reflects a dual focus on practice and conceptual thinking.

Students should come to class prepared to summarize key points from the day's reading and to contribute to case analysis.

All sessions involve active discussion based on the readings and case assigned. Students should be prepared to share their ideas and listen and interpret the issues presented by others.

Most participation will be voluntary; however, in order to insure that everyone has the opportunity to be involved, individuals will occasionally be "cold-called".

Quality class participation comments possess one or more of the following attributes. They:

- Offer a relevant perspective on the issue
- Provide careful analysis
- Apply the theory and concepts offered in the reading and lectures
- Move the discussion forward by building on previous contributions with new insights. Do not repeat comments made by others.

As students complete the technical notes, they should ask themselves the following questions:

- What is the basic argument the author makes
- What are the key concepts/principles
- So what? How can students apply the reading to their job and future career? To the challenges they face right now?

## **LEADERSHIP & SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

### **Course Description**

Develop a personal and shared vision of the challenges facing our societies and the role of future business leaders in facing these challenges.

We will achieve this vision through:

- classroom discussion based on lectures and cases,
- dialogue, and
- reflection

## **MANAGERIAL COMMUNICATION**

### **General objective**

This course aims at developing and/or improving the student's skills and abilities for communicating effectively as a manager.

### **Specific objectives:**

1. To improve primarily writing skills, as well as oral communication skills required in a managerial context.
2. To develop the ability to analyze managerial situations in which communication plays an important role.
3. To develop skills for the effective presentation and argumentation of recommendations and proposals.

### **Description**

We will try to improve our ability to communicate and will make decisions as to the form and content of the message. We will focus on our writing and speaking skills to reach our managerial objectives. The course package includes a few readings and exercises to practice the different formats (paragraph, memo, report, presentation) used in different organizations, and which are a tool to improve our performance in INCAE (essay, argumentation). In class we will try a variety of exercises and will listen to our classmates' feedback.

## **MANAGERIAL DECISIONS I**

### **Course description**

Managerial Decision Making course will be taught from August to October, 2013.

The course is a 20 session's course and includes three written analysis of cases (WAC). This document describes the course.

### **Learning objectives**

1. To strengthen analytical skills for decision making in real-life managerial cases.
2. To develop the managerial point of view through the use of analytical techniques in complex problems that manager's face.
3. To develop attitudes and values required for effective management.

### **Learning method**

The course span will cover three months for 18 sessions of class. This extension of time is necessary for allowing the students the necessary time for developing analytical and written communication skills and some abilities of persuasion. For each class the subject of the session is indicated, along with the cases, readings and preparation instructions. Each individual student should prepare the material for each class before the group session. The time allocated for group discussion should be used only for discussing the cases and readings, and not for completion of individual study.

There will be three written assignments. Each assignment will be a complete written analysis of a case. Each student will receive detailed feedback for each paper from the reader of the course, before the following assignment is due.

Individual feedback is critical for the learning process. Each assignment will receive specific written feedback from the reader of the course, and will be reviewed and graded by the professor. Individual sessions of feedback will be arranged between the reader of the course and each student. A student can meet with the professor for individual feedback after his/her meeting with the reader. Meetings for verbal feedback will be scheduled the next day after the general feedback class.

## **MARKETING MANAGEMENT I**

### **Objective**

To provide participants with the concepts, strategies, and tactics of marketing management in order to form a marketing strategy for value creation that is both competitive and sustainable.

### **Marketing themes**

- The importance of marketing in customer value creation and firm value creation
- The importance of the situation analysis in marketing strategy formulation and execution
- The fundamentals of marketing strategy formation and execution: segmentation, targeting and positioning and implementation through the marketing mix
- The fundamentals of developing and managing the marketing mix: product, price, place, promotion and related tactical decisions
- The fundamentals of emarketing, social networks, and integrated marketing communications as an integral part of marketing strategy and execution
- The fundamentals of financial analysis for marketing decision making
- The fundamentals of marketing services for customer value creation and firm value creation

## **QUANTITATIVE METHODS**

### **Course description**

This course aims to provide you with the quantitative tools to satisfy the needs and demands of an MBA program as well as to perform data analyses at your future jobs. We will first learn the fundamentals of probability and statistics, and then gradually start employing software tools to perform increasingly sophisticated statistical analyses of data (e.g., linear regressions with multiple explanatory variables). The examples we will discuss to illustrate statistical techniques will come from other areas of study in the program: finance, economics, accounting, marketing, and IT.

### **Learning objectives**

1. Develop basic intuition pertaining probability and statistics concepts and models.
2. Develop criteria to choose what statistical models are most appropriate for what managerial problems or questions given the data available.
3. Learn how to run basic statistical analyses of data using freely available software tools.

### **Organization and contents**

Our course's sessions can be divided into the following 4 modules:

- I. Fundamentals of Probability and Descriptive Statistics
- II. Linear Regression
- III. Time Series and Forecasting
- IV. Binary Outcomes

All course materials required for this course can be downloaded from or accessed through our online learning management system including case studies, software tools, readings, and videos, among others.

### **Learning method**

During our class sessions we will combine lectures by the professor, case study discussions, in class examples and practice, and individual exams. However, most of the learning is expected to occur while you work outside of class. This is a very hands on course where the only way in which you will truly master the course content is by manipulating and performing statistical analysis of data. You are expected to carefully study the

assigned readings, thoroughly prepare the case studies and exercises, and excel in your group assignments.

The course evaluations are designed to test you on your ability to employ the quantitative methods and software tools learned through the course.

## **BUSINESS ETHICS**

### **Course Description and Learning Objectives**

This course is about the ethical responsibilities of business leaders.

INCAE's mission is to train agents of positive change – business leaders who will create value in the organizations and countries they serve.

This requires MBAs prepared for the moral complexity of the decisions they will face in their leadership careers, trained to engage in thoughtful, considered analyses, and capable of seeing the ethical repercussions of the decision they make.

In the first course – designed to stimulate motivation, awareness and analysis - students will be presented with a cross functional perspective of ethics. Leading faculty members from different areas, using different levels of analysis (individual, organization, country) will share how ethics intersects with their research areas.

The goal is to highlight the critical role ethics plays at INCAE and prepare students for the moral ambiguity of the critical decisions they will face in their leadership careers.

## **FINANCE I**

### **Course description**

This is the first course in the finance block of the MBA Program. Finance I provides tools necessary to analyze short-term financial performance of a firm and review relevant decisions involving working capital and its implications for the firm's financial situation. The course also introduces basic concepts of project evaluation, which will be expanded in the Finance II course.

### **Learning method**

During the course, it is expected that students will be able to:

- a. Calculate and understand the meaning of the main financial ratios and use them to diagnose the financial health of a firm
- b. Make short - term financial projections and reflect them in the firm's pro-forma financial statements
- c. Manage working capital, identifying key operating factors and the financial and non-financial resources needed for supporting the firm's operations, understanding the implications of decisions on the firm's financial situation
- d. Understand the concept of sustainable growth, variables that determine it and the implications of different financial decisions on the firm's value
- e. Manage relationships with banks and other suppliers of short-term financing
- f. Calculate and understand basic concepts involved in project evaluation.

## **FINANCIAL SIMULATION**

### **Course description**

This course is an introduction to Monte Carlo simulation and its use in financial models for management and planning. Through the course students will learn how to construct financial models taking into account the presence and impact of risk. Students will also learn how to use a simulation package (@Risk or RiskSim).

### **Learning objectives**

1. Develop quantitative models for unstructured decision problems by identifying controllable factors, uncontrollable factors, financial performance metrics, and relationships between variables.
2. Develop and analyze financial planning models and perform sensitivity analysis to identify critical factors driving financial performance metrics.
3. Quantify uncertainty in terms of risk, and perform Monte Carlo simulation to gain insight into practical business problem.

## **LEADERSHIP & LITERATURE**

### **Course description**

Participants will discuss key texts in our culture, as well as examine the leader's image and path, and his or her challenges. We will foster personal reflection about leadership and its responsibilities through works of art which, given their esthetic value, include multiple and heterogeneous dimensions, usually not taken into account by research and case writing. We created this course to develop flexibility and the ability to reflect upon the decision making process of the leader, while considering cultural issues.

### **General objective**

To analyze leadership and its multiple dimensions through literature.

Specific objectives:

- 1-To present and discuss issues of leadership worked-through literature.
- 2-To analyze some of the Western and Latin American motivations, values and attitudes related to power, authority and leadership.
- 3-To polish our way of arguing and contribute to our class learning process.

### **Organization and content**

We will use literature to develop a more sophisticated perception of cultural issues affecting the decision making process of a leader, and to observe and probe motivations, attitudes, values and strategies of different types or situations of leadership. In each of our 10 sessions (half a course) we will analyze books --or fragments of one-- that cover classic (Shakespeare) and contemporary (García Márquez) literature.

### **Method of learning**

Students prepare themselves reading an assignment to participate in class and we have there an open discussion. We aspire to a Socratic dialog process through which each student finds new issues to consider leadership. We foster diversity of interpretations, as long as each interpretation is well argued. We try to learn to live with discrepancy and ambiguity, and to use them as a way to deepen our discussion. In this way, we aspire to develop a leader who is not only capable of listening and respect others opinions, but can ponder them and choose conscientiously.



## **MANAGERIAL MICROECONOMICS**

### **Objective**

The objective of this course is to learn how markets function. Managers need to understand the competitive dynamics of markets in order to take better decisions and to react more intelligently to public policies.

### **Description**

In the first part of the course we will analyze the behaviour of consumers and firms, and competitive equilibria in markets open to international trade. In the second part of the course we will study the interaction between consumers and firms with market power, in order to derive optimal pricing strategies and understand how policy can enhance competition.

### **Methodology**

We will use a combination of technical notes, cases and problems.

## **OPERATIONS MANAGEMENT I**

### **Course Description**

The course Operations Management concerns managing the input into the system and the processes used for converting these into the outputs sold to customers.

### **Learning Objectives**

The general objective of this course is to provide the necessary quantitative and qualitative tools in order to analyze and understand production processes in manufacturing and service companies. At the beginning of the course, an introduction to the strategic importance of Operations Management, in order to compete successfully in the market, will be given. Another important topic in the initial phase of the course is capacity, since managing capacity is a key task within operations manager's duties.

As the course advances, students will be introduced to the concepts of the design and development of products and services and the corresponding manufacturing & delivering systems. Finally, students will get familiar with the central management tasks within operations such as capacity and aggregate planning, scheduling and execution, inventory and some issues of supply chain management.

### **Teaching Methodology**

The course starts with some exercises related to basic concepts of Operations Management, which will help the student to get familiar with managerial tasks of an Operations Manager. These exercises will be followed by a series of cases based on well known companies such as McDonalds and Burger King and therefore help the students to understand easier the operational challenge these companies face. With each new case the course level rises gradually and at the same time, the required theory and concepts will be provided in order to develop a potential solution for the company presented in the case.

## **ORGANIZATIONAL CHANGE**

### **Course Description**

Welcome to the course on Organizational Change. While the course in Leadership focused on the skills needed for personal effectiveness in interactions with others and in groups, this course introduces the student to those organizational factors, such as organizational design and process, that are essential tools for achieving high performance within the context of the business firm, a public agency, or a non-profit organization.

High performance, which involves increasing productivity and stimulating innovation, can seldom be achieved in any organization without introducing changes. To achieve change in organizations, the manager must possess three abilities: to diagnose the situation; to design interventions that address the root causes of problems encountered in the diagnosis; and to execute change initiatives that take into account the organizational constraints and sources of resistance to change. The development of these abilities is at the heart of the three fundamental learning objectives of this course.

#### **Learning objectives**

1. **Diagnosis.** The student should be able to diagnose organizational problems whose root causes may be found in structures, policies, and practices that are inappropriate for the high performance of essential tasks. This will require an understanding of the causal relationships, of the objectives sought by the manager, and of the tasks that must be performed to meet these objectives.
2. **Design.** The student should be able to design changes in the organizational context (structure and systems), that address the root causes identified in his or her diagnosis of the situation. This will require an understanding of the advantages and disadvantages of design alternatives.
3. **Execution.** The student should understand the limitations that exist within the organizational context, and his or her implementation plan should reflect this understanding.

## **INDUSTRIAL DYNAMICS**

#### **Description**

This course is about strategic interaction in concentrated markets and the role of strategic commitment.

#### **Learning objectives**

- Basic Game Theory concepts
- Auctions
- Static capacity and differentiation games
- Dynamic games and collusion
- Positioning and strategic commitment
- Competitive analysis using Game Theory
- Calibration of models for competitive and anti-trust analysis

#### **Learning methods**

- Cases
- Exercises
- Lectures

## **MACROECONOMICS**

#### **General goals**

A manager's decisions must respond, mainly, to considerations about the internal operation of his company, and about the conditions in the specific markets where it produces or sells. However, especially for those taking high-level decisions, it is important to understand the behavior and outlook of the economy around the company. Our goal in this course is for the student to notice, understand and forecast the macroeconomic phenomena that affect the company, and the decision-making associated with those phenomena.

### **Specific goals**

The Macroeconomics course has several specific objectives:

I) Understanding economic statistics. In this section, we study different statistics used to “take an economy’s pulse”, and that are often mentioned by experts, press and government. Beyond definitions and calculation methods, that are not really the scope of an MBA course, the goal is for the student to be able to translate, when she reads these indicators, messages about the present and future of the economy around its company, market, providers, clients, bankers, and government. This includes being able to analyze how a particular company can relate its peculiarities with its environment.

II) Business cycles and managing the short-run economic performance. Short-run volatility in several variables can significantly change the operation of a company. It is important to understand the patterns and impulses that rule those cycles. We will focus on the variations of output, interest rates, prices and exchange rates.

III) Understanding (short run) economic policy. In this section, we study the different instruments that the State has to influence the short run economic performance of a country. Again, the goal is not to teach the student how to govern, but rather how to anticipate and react to the actions by government that will change the economic environment of their company.

IV) Understanding and predicting crises. Different types of problems and incidents may lead an economy into crisis: a sudden change in conditions, making it unfeasible for some markets to operate in the way that they normally do.

V) Economic growth. Just like everyday decisions in the company are made taking into account the short-run performance of the economy around it, the strategic decisions require an understanding of the long-run direction of a nation, and its expected economic growth. Fast economic growth can yield a significant transformation of a country within a few decades.

VI) Flavour of the month. We will dedicate three sessions of the course will be allocated to macroeconomic topics of high visibility at the time the course is being thought. Those are the financial global crisis that happened near the end of 2008, and the debt crisis challenging Europe today.

## **MANAGEMENT ACCOUNTING**

### **Course Description**

Managerial accounting systems provide valuable information for management planning and control. For example, organizations rely on accurate cost information to decide on which products to keep and which products to discontinue, for assessing productivity improvements and for performance evaluation and control. An improperly designed internal accounting system can lead to costly errors in decision-making.

Intense competition in product markets has forced firms to look inward to become more cost-efficient. Tracing various resource costs accurately to products has become increasingly important as product margins are squeezed. Manufacturing environments have also undergone significant changes. To support decision-making in these environments, costs accounting systems also need to be redesigned.

Through a number of case studies supplemented by some lectures, this course exposes students to recent advances in managerial accounting, and highlights important inputs into the design of cost systems. The cases cover a variety of decision-making settings and illustrate the role of internal information in these settings.

This course is intended to help you to use accounting information for strategic, tactical, and operating decisions with a focus on strategic cost management. Specifically, its aim is to develop and enhance your understanding of the nature of cost and accounting information in organizations, your ability to use that information in making sound decisions and your skill in assessing the consequences of these decisions.

## NEGOTIATION

### Course description

In this course you will have the opportunity to test and to develop your negotiation abilities. It is a workshop and you will be engaged in negotiation exercises with your classmates; the core of the class will be the analysis of the group negotiation results. You will try to develop criteria about negotiations, to be used in your future personal and professional life. To develop criteria, you will be reading negotiation concepts, practicing them in exercises, and doing a critical analysis of your results. As a conclusion you will be developing your best practices about negotiations. We will have some emphasis on cross-cultural negotiations.

### Learning objectives

This course is about your developing:

- a) Skills to be an effective negotiator,
- b) constructive and proactive attitudes for conflict resolution and negotiations,
- c) concepts that allow you to understand, predict and identify processes, tools and actions to become a better negotiator than you are now, and
- d) a better understanding of cross-cultural negotiations.

### Organization and contents

Each session will deal with a different subject, but there is a progression to more complex negotiations increasingly requiring more of your capacities and learning. The task of negotiation is understood as twofold: creating value and distributing value. The options, methods and dilemmas in value creation and appropriation will be the core of the course. The subject of each class follows.

- 1- Introduction to negotiation and to the course.
- 2- Distributive negotiations.
- 3- Integrative negotiations
- 4- The tension between creating and distributing value.
- 5- How to get more value?
- 6- Conflict intermediation in the organization.
- 7- Extreme negotiation situations.
- 8- Cross-cultural negotiations
- 9- Renegotiating procurement in the value chain
- 10- How to create mutual value and how to get more value for yourself in a negotiation?
- 11- Bids and auctions
- 12- Public conflicts

## POLITICAL ANALYSIS

### Descripción del curso

El gran desafío al cual se han enfrentado las élites de la mayoría de los países de América Latina a lo largo de su historia, es la preservación del orden político por periodos prolongados para facilitar y garantizar la iniciativa empresarial de los privados, o inclusive, el desempeño de una economía dominada por la esfera pública.

A fin de cuentas, la manera en que las élites latinoamericanas han enfrentado el desafío del orden político, ha sido por medio de la personalización de la cosa pública, es decir, concentrando el poder en una gran figura o en un número pequeño de grandes figuras. Las élites latinoamericanas no han sido exitosas a la hora de forjar

instituciones que trasciendan estas grandes figuras, y que independientemente de ellas, le ofrezcan continuidad rutinaria a la vida política y económica de sus sociedades.

Ante el desafío del orden, ellas han estado más cerca de las formas tradicionales de poder que de la legitimidad institucional. La historia de la región abunda en ejemplos de lo dicho: Porfirio Díaz en México, Getulio Vargas en Brasil, Perón en Argentina, Jorge Ubico en Guatemala, Fidel y Raúl Castro en Cuba, Alberto Fujimori en Perú, Hugo Chávez en Venezuela, el propio Álvaro Uribe en Colombia, Daniel Ortega en Nicaragua, y cabe preguntar si lo mismo podremos decir de Evo Morales en Bolivia, Cristina Kirchner en Argentina, y Rafael Correa en Ecuador.

El caso del PRI en México “como el partido dominante”, resulto ser una suerte de salida intermedia entre formas tradicionales de poder y la aspiración institucional, lo que sin embargo le facilitó a los mexicanos la transición a un sistema político moderno, pluripartidista, acorde a los cambios registrados durante las últimas décadas en su economía y sociedad. Hoy, después de dos sexenios fuera del control de gobierno central, el PRI ha regresado a asumir el control del Ejecutivo en México, pero sin ser el partido dominante al cual todos los otros se subordinan.

Sobre la base de lo dicho, destacaré en el curso la dicotomía entre modernidad/instituciones y personalismo/formas tradicionales de poder, pero sin descuidar las otras dicotomías como son las de izquierda/derecha, mercado versus Estado, y la dicotomía entre las dos Américas (aunque creo que estas últimas dicotomías han sido acentuadas más de la cuenta). Por medio de la primera dicotomía, la de los modernizantes con sus preferencias por instituciones democráticas y la de los tradicionalistas con sus preferencias por las figuras atávicas conocidas como caudillos, que procederé a construir el argumento a favor de un sistema político moderno, el cual garantiza la estabilidad en el largo plazo, sin crisis mayores de sucesión de un gobierno a otro, abocando por un sistema de partidos fuerte que toma en cuenta los insumos de la sociedad civil, pero sin cederle su puesto como los mediadores principales entre los ciudadanos y el Estado.

Una vez demostrada la necesidad de anclar la estabilidad política en un sistema moderno, sin el cual la iniciativa de los privados se trunca con consecuencias adversas para el crecimiento económico sostenido, preguntaré si sólo basta con una buena “ingeniería institucional”, o si es también necesario contar con el capital social y la cultura cívica apropiada que arropen esa buena ingeniería institucional.

Cuando la respuesta a esta pregunta se torna obvia y resulta que las sociedades tradicionales en rápida tránsito a la modernidad requieren de instituciones políticas permanentes, las que toman tiempo para asentarse, y que dependiendo de la cultura cívica que las caracteriza, este proceso de institucionalización se facilita o se entorpece, no queda más que reconocer las grandes dificultades que significa gobernar en muchos de los países de América Latina sin retroceder a formas más tradicionales de poder.

Esta inclinación a retroceder a formas tradicionales de poder, se acentúa por la falta de efectividad de los partidos políticos y los gobiernos en el momento de agregar, procesar y ofrecer resultados a las numerosas demandas ciudadanas. Más aún, las reformas económicas de los últimos 25 años en América Latina se concentraron en la reducción necesaria de la esfera pública, produciendo sin embargo, un “saldo social” con más perdedores que ganadores, al menos en lo inmediato, y en consecuencia, generando ofertas políticas que favorecen la resurrección a ciegas del Estado y medidas económicas populistas, las que solo se preocupan por lo inmediato sin pensar en su sustentabilidad en el futuro.

### **Objetivo**

Lo que pretendo en este curso es una identificación entre los estudiantes y un proyecto modernizador para América Latina, sin el cual, a pesar de sus numerosas dificultades las que enumeraré a lo largo del curso, la región no gozará de regímenes políticos con legitimidad democrática, los cuales son indispensables para el buen desempeño en sus actividades como empresarios. Pretendo entonces resaltar la utilidad del análisis

político sobre todo en una región tan volátil políticamente como la latinoamericana, ofreciéndole a los estudiantes marcos conceptuales y herramientas complementarias a las que obtienen en cursos de aéreas funcionales propios de una maestría en administración de empresas.

### **Organización y contenido**

El core conceptual e instrumental del curso lo he organizado en “bloques” {los que no tienen una secuencia lineal}, y sobre los cuales ampliaré a continuación:

A} ¿Qué es política?, incluyendo las elaboraciones de Aristóteles y Maquiavelo, hasta llegar a la definición más operativa de David Easton en su clásico publicado por primera vez en 1953, *The Political System*. En este bloque discutiré lo que es poder en su forma más elemental/arbitraria, así como al continuo de poder y sus dos polos extremos pero complementarios de la influencia y la coerción. El marco conceptual de Samuel Huntington es parte de este bloque, resaltando las dificultades que enfrenta un régimen político para conservar la estabilidad en sociedades tradicionales en rápido tránsito a la modernidad. El tema de la autoridad y sus fuentes de legitimidad, lo enmarcaré dentro de otro continuo, el de los procesos de modernización de Max Weber, ilustrándolo con ejemplos como lo de Cuba, la desaparecida URSS, Irán, Irak, Nicaragua, entre otros.

B} Las características y fines del Estado es parte de un segundo bloque. Aquí hago la pregunta central de toda polis: ¿cuánta presencia del Estado debe haber en su administración? Para abordar esta pregunta acudiré a la distinción entre bienes esenciales y el ámbito de acción del Estado de Francis Fukuyama, y a la dicotomía del filósofo político italiano Norberto Bobbio, entre la esfera privada, es decir, la sociedad natural {que algunos equiparan con el mercado}, con sus relaciones “entre iguales y de coordinación”, y la esfera pública, es decir, el Estado, con sus relaciones de subordinación entre “detentadores de mando” y los “destinatarios con el deber de obedecer”.

En este bloque estudiaré el modelo de CEPAL, el cual prevaleció por más de treinta años en la mayor parte de América Latina después de la Segunda Guerra Mundial, señalando sus debilidades económicas, pero reconociendo su fuerza social y política. Inevitablemente, este bloque comprenderá la llamada reforma neoliberal, una suerte de reacción a los excesos del cepalismo, prometiendo a cambio de los difíciles ajustes sociales, economías sustentables en el futuro. Lo que hemos aprendido sobre esto último, es que la transición de una economía con esfera pública hegemónica a una economía donde prevalece la iniciativa de los privados, representa cambios profundos en la lógica económica, y por lo tanto cuando se modifica el modo de producción, lo dicho toma tiempo y no es un proceso lineal, exento de resistencia y complejidades sociales. Lo cual me puede llevar a concluir que sin el liderazgo adecuado la reforma a favor del mercado no es sustentable políticamente.

C} En el tercer bloque me ocuparé del sistema político moderno, entiéndase democracia representativa, con sus tres subsistemas, el Estado como caja negra, la sociedad política y la sociedad civil. En este bloque me concentraré en la difícil tarea que les corresponde a los partidos políticos de servir de mediadores entre los ciudadanos y el Estado, sobre todo en condiciones de insuficiencia fiscal, de precios altos del petróleo y cuando los países en cuestión, están atravesando por procesos de modernización y globalización. Además de casos como Costa Rica, Nicaragua, Venezuela, entre otros en América Latina, estudiaremos los casos de EEUU y China Continental.

## **SUST. DEVELOPMENT & CORPORATE SOCIAL RESP.**

### **Course Objectives**

This course is designed to familiarize you with global environmental challenges businesses face, especially in the Latin American context, and to provide you with tools as to how to deal with those challenges. You will

learn about global environmental problems and policies and about the methods companies are employing to cope and respond.

**Some of what will we do in this course is**

- Examine the latest thinking regarding how value is created by firms that seek to incorporate the environment into their competitive position.
- Understand the complexities of building businesses based on sustainability concepts, with the added complexity of cross-cultural/globalized challenges.
- Explore a number of topical issues in the areas of environmental policy and business strategy.

**What you will take away from the course**

- A more thorough understanding of the complex relationships between the natural environment and firm competitiveness.
- An understanding of some of the more interesting efforts in Latin America and elsewhere to unlock “green value.”

**BUSINESS STRATEGY**

This course develops in students the ability to shape the strategy of a company. Three fundamental topics will be discussed. First, strategists must be able to analyze a firm’s relevant environment. In mature firms, functional managers are more knowledgeable about the specific aspects of their function than the strategist. The marketing manager should know the customers better, the procurement manager knows the suppliers better, and the HR manager knows the labor markets better. The strategist, however, knows how to combine all these factors to form the competitive business .This course introduces the necessary theory to analyze the competitive environment of companies. Second, the effective strategist sets all internal decisions of a company to achieve a sustainable competitive advantage. The strategy is inherently a multifunctional task hence, the strategist will align all parts of a company to act consistently. The second part of the course discusses how to establish a successful competitive strategy. Third, companies frequently move their competitive advantages to new industries, turning into corporations. The third part of the course introduces the concept of corporate strategy that will be developed in the second year course.

**ENTREPRENEURSHIP**

**Course description**

Entrepreneurship is a management style that involves pursuing opportunities without regard to the resources currently controlled. In a globalized world economy and rapidly shifting and highly uncertain environment of our days, thinking entrepreneurially is an essential part of the manager’s role.

Entrepreneurial activity has flourished in unexpected ways, often generating more efficient and effective new technologies and more competitive products than those generated in large, traditionally managed corporations. Entrepreneurship is seeing as a way of management rather than as an economic function or a set of personal characteristics.

The concept of entrepreneurship is comprehensive and ranges from improvements in current goods and services to the creation of totally new ones. The purpose of these new ventures also can be referred to objectives from private to social economic goals where creative and motivated people bring their own entrepreneurial passion to social issues and problems.

The course Entrepreneurship and Innovation has been designed with the purpose of promoting the development of the so called entrepreneurial mindset and to contribute to understand the meaning of becoming an entrepreneur, an individual who is willing to accept the prospect of complexity, contradiction, and change.

### **Course objectives**

At the completion of the course it is expected that the students:

1. Think about a new Business venture from the perspective of its many stakeholders –the entrepreneur, the investors, the managers and employees, the suppliers, and the customers.
2. Use critical thinking and introspection to think about the challenge of being an entrepreneur.
3. Understand the importance of how to develop start-up strategies and how to ensure that each opportunity is worth the investment of time, money, and reputation.
4. Get acquainted with mechanisms that allows innovation in ongoing businesses, some of them family managed.
5. Promote the entrepreneurial spirit and seek the creation of new Business opportunities in new and existing firms.
6. Strengthen their knowledge of what is needed for the formulation of good business plans not only as a mean to explain ideas to others and enlist support, but as a vehicle for thinking though the complex array of issues involved in starting a new venture.
7. Get familiarized with the challenges of retaining an entrepreneurial spirit as size and scale make this more difficult.
8. Understand the tools and techniques that larger enterprises can use to remain creative, entrepreneurial, and on the cutting edge of technology and innovation.

## **FINANCE II**

### **General objective**

There is no doubt today's business world is more complex than ever. The pace of technology innovations and the information era have created a globalized business environment where the number and complexity of the decisions a financial manager has to take to be successful have increased exponentially in the last couple of decades or so.

The main objective of the course is to develop the knowledge and ability of the student to manage and the finances of a modern corporation with a special emphasis on long-term decisions.

## **MANAGEMENT CONTROL**

### **Purpose of the class**

The MCS class will be focused on strategy implementation and the tools that a manager can use to increase the probability of reaching the strategic objectives. Professor Michael Porter commonly argues that the most relevant problem with strategy is not the definition per se, but how to get the organization to focus on those imperative goals. In this course, we will give you the tools required to increase that probability.

Topic will include a general framework no how to analyze and perform a diagnostic with respect to possible strategic misalignments, EVA as an strategic tool, Balanced Scorecard, Fraud Control Systems, organizational structure and others.



### **Objectives**

- Introduce the student to the concept and analysis of the Management Control Process
- Evaluate the different alternatives firms have for tactical and strategic control
- Understand Business Fraud and its impact on firms' value
- Evaluate the alternatives managers have for internal control of a firm
- Give an international perspective to the Management Control Process

### **Specific Topics**

- General concepts of strategy and control
- The Management Control Process (MCP)
- The cost associated with a bad design of the MCP
- Control issues in multinational operations
- Responsibility centers
- Transfer Pricing
- EVA
- The Balanced Scorecard as a control mechanism
- Fraud Detection and prevention
- Internal Control choices, design and evaluation of the system

## **MANAGERIAL DECISIONS II**

### **Course description**

The Management Decision-Making course will be offered in April-May 2014. The course includes 10 class sessions and a written case analysis (ANEC). This document presents the complete course description.

### **Learning objectives**

1. Strengthen analytical and decision-making skills in real management problems that require knowledge of courses taken during other modules of the first year of the Master's Program.
2. Have the chance to test analytical skills used in management combined with skills and knowledge about functional areas of business administration and other subjects studied during the first year.

## **MARKETING MANAGEMENT II**

### **Objective**

To provide participants with the concepts, strategies, and tactics to form a marketing strategy that is competitive and sustainable and creates value for both customers and the firm.

### **Marketing strategy themes**

- The fundamentals of marketing strategy in brand building for customer value and financial value creation
- The fundamentals of marketing strategy formation and implementation in segmentation, targeting and positioning for customer value and firm value creation
- The fundamentals of developing and managing the marketing mix (product, price, place, promotion) for brand building and customer value and firm value creation
- The fundamentals of marketing strategy for customer asset management in creating customer satisfaction and loyalty in service industries for customer value and firm value creation

- The fundamentals of strategic online marketing as an integral part of marketing strategy in building brands and creating customer value and firm value
- The fundamentals of financial analysis for evaluation of marketing strategy and brand building

## **OPERATIONS MANAGEMENT II**

### **Course Description:**

This course addresses the dynamic management of operations in manufacturing and service firms. Managing operations well requires both strategic and tactical skills. This course provides an introduction to the theoretical foundations and analytic methods required to understand and control operations processes. The course builds upon the basic understanding acquired in the Operations Management I course, and expands this knowledge to encompass a variety of manufacturing and service environments. We study flow-based analytical techniques that will allow the student to perform in-depth analyses of the one firm function, operations, that actually produces and delivers the goods and services the consumer demands.

### **Course objectives**

As a general objective this course intends to provide the students with an understanding of different operations paradigms. The course will provide the students with advanced analytical tools for understanding operations processes. With such tools the student will be capable of making sound managerial decisions in both service and manufacturing operating environments. Specifically, at the end of the course the student will be able to:

1. Understand the role operations play in the strategy of the firm.
2. Understand the main elements of just in time production, constraint management, cells, and flow.
3. Identify and model operational performance metrics and their relationship to financial measures.
4. Understand the effects of variability on productive environments.
5. Build simple discrete event simulation models and use them in analyzing processes.

## **ESPAÑOL BASICO II**

El curso Español Básico II pretende primero repasar la gramática y funciones básicas del idioma español para luego ir avanzando al ritmo del estudiante en el dominio de los tiempos pasados del indicativo. La idea central es no dejar vacíos en cuanto a gramática, que haya mucha producción oral, facilitar la fluidez y comprensión del estudiante.

### **Objetivo General:**

Mantener un discurso conectado desarrollando estrategias para comunicarse efectivamente a nivel de párrafo en tiempo pasado.

### **Objetivos Gramaticales:**

- Repasar el tiempo presente de indicativo en español.
- Repasar las perífrasis verbales.
- Repasar los pronombres interrogativos básicos y con grado de dificultad.
- Practicar conectores como: por eso, porque, luego, después, por lo tanto, por esa razón, sin embargo, aunque, por el contrario, por otro lado, de hecho, no obstante, si no me equivoco, si mal no recuerdo.
- Practicar el uso de los pronombres de objeto directo e indirecto.

- Perfeccionar el modo de empleo de los tiempos pasados del indicativo en español, tales como: pretérito simple, pretérito imperfecto, pretérito perfecto, pretérito pluscuamperfecto del indicativo en español.

**Objetivos Funcionales:**

- Practicar la descripción con grado de dificultad y con detalle.
- Practicar la correcta estructuración de oraciones y párrafos.
- Practicar la adecuada formulación de preguntas.
- Manejar un discurso más extenso a nivel de párrafo.
- Adquirir vocabulario usual de español para el nivel y vocabulario de español de negocios.
- Depurar la pronunciación

**Metodología:**

Se propusieron dos estilos de lección al estudiante para que él decidiera, el estudiante optó por el estilo gramatical en el cual primero se estudian las reglas de gramática brevemente y posteriormente se trabaja un texto con la gramática mencionada.

A partir de los recursos metodológicos citados abajo se desea balancear las 4 habilidades básicas de adquisición de la lengua que son: hablar, leer, escribir y entender.

**Recursos Metodológicos:**

- Textos con fines específicos
- Artículos de periódico
- Exposiciones
- Entrevistas
- Prácticas gramaticales
- Videos
- Composiciones

**ESPAÑOL BASICO III**

El curso Español Básico III pretende continuar estudiando los tiempos pasados que no se estudiaron el módulo pasado; además vamos a hacer una revisión del modo indicativo con todos sus tiempos y en la medida de lo posible entraremos a estudiar el modo subjuntivo en presente.

La idea principal es que haya mucha producción oral, facilitar la fluidez y comprensión del estudiante.

Este perfil es una propuesta que se le presenta al estudiante con el fin de que él dé su opinión y en conjunto con la profesora se apruebe un perfil definitivo para el curso.

Objetivo General:

—Desarrollar un discurso fluido donde el estudiante respalde opiniones e hipótesis.

Objetivos Gramaticales:

- Continuar utilizando conectores de discurso en la conversación.
- Perfeccionar el modo de empleo de los tiempos pasados del indicativo en español, tales como: pretérito perfecto, pretérito pluscuamperfecto del indicativo.
- Conocer y practicar los usos de los verbos reflexivos avanzados.
- Hacer un repaso general del modo indicativo.
- Iniciar el estudio del modo subjuntivo en tiempo presente.

Objetivos Funcionales:

- Manejar un discurso más extenso a nivel de párrafo.

- Alcanzar un discurso de al menos 50% en pasado.
- Respaldar opiniones e hipótesis.

## **Second Year**

### **CORPORATE STRATEGY**

#### **Course description**

This course is part of the series of courses in Strategy which includes Competitive Strategy and Management Processes. The main objectives of the Competitive Strategy course were to develop capabilities on industry analysis, strategic positioning, the effect of competition and international business with particular emphasis on Strategic Business Units (SBUs). Management Processes will be covered towards the end of the MBA program and focused mostly on Strategy Execution issues.

Corporate Strategy is the way a company creates value through the configuration and coordination of its multimarket activities. We will study the multimarket scope of the corporation including its products, geographic and vertical integration boundaries and its related and unrelated diversification. We seek to address which activities and businesses should be retained inside the firm and which should be pursued by other means. We want to define the alternatives modes of expansion and the advantages and disadvantages of each one of them. We will discuss how the firm manages the activities and businesses that lie within the corporate hierarchy. This recognized the importance of both the implementation and formulation of corporate strategy.

This course is about the job of the top management of the corporation particularly from the perspective of the CEO and the Board of Directors.

#### **Learning objectives**

1. To understand how is it that the Corporate Entity (the Center) adds value to the SBUs and vice-versa?
2. To develop the skills and capabilities to maximize value creation.
3. To develop the skills and capabilities that the CEO and the Board of Directors of the Corporation require to diagnose and find realistic solutions to problems and opportunities in complex business settings
4. Finally, it is expected that the student develop his/her personal synthesis and perspective to identify and solve strategic problems and opportunities at corporate level.

#### **Organization and contents**

This course is a combination of individual, group and class work. We will have case studies and live cases for in class discussions. We will also have a group TERM PROJECT which will describe in class later.

In class discussion section will cover the following topics:

1. Adding Value from the Corporation
2. Vision, Goals and Objectives
3. Strategic Resources
4. Business Scope:
  - a. Product/Market and Vertical Integration
  - b. Related and Unrelated Diversification
  - c. International Expansion and Globalization
5. Structure, Systems and Processes:
  - a. Corporate Integration

- b. Reconfiguring, Centralization and Decentralization
  - c. Skills and Capabilities Transfer, Behavior Control and Governance
6. Making and Implementing Strategy in a Global Corporation

## **EMPRESAS FAMILIARES**

### **Descripción del curso**

Este es un electivo de diez clases en las cuales se discutirán ocho casos de empresas familiares de diversos países. Se tratarán de identificar las mejores prácticas de las empresas de familia. Se realizará un trabajo de análisis de una empresa familiar (puede ser la propia empresa de familia) en grupos de dos estudiantes, habrá un examen final y se valorarán los aportes en clase.

### **Objetivos de aprendizaje**

Este curso está diseñado para quienes deseen entender mejor y en el futuro trabajar en un entorno de empresas familiares, en particular prepararse para los desafíos de su desarrollo.

### **Organización y contenido**

Los temas centrales son secuencialmente el origen y psicología del empresario, la evolución de la empresa familiar, estrategia y estructura en la empresa familiar, generaciones y sucesión, gobierno corporativo, el desarrollo del protocolo o la constitución de la familia, y profesionalización de la empresa familiar.

### **Métodos de aprendizaje**

Este es un curso de diez clases que se basará en la discusión de casos de empresas familiares de varios países del mundo (como Australia, Brasil, Estados Unidos e Italia), en análisis de una empresa cercana, lecturas, y un ejercicio vivencial.

## **ENTREPRENEURIAL FINANCE & VENTURE CAPITAL**

### **Course description**

One of the problems that most MBA graduates face when they decide to start a new venture is that most of the analytical frameworks and tools that they were taught have been developed for an established firm rather than for a new one. Consequently, they overlook some crucial aspects of new ventures. **Entrepreneurial finance is the application and adaptation of financial tools and techniques to the planning, funding, operations, and valuation of an entrepreneurial venture.** But make no mistake, THIS IS A FINANCE COURSE, NOT AN ENTREPRENEURSHIP ONE. The course looks at the nature of the entrepreneur's financial problem, the outside sources of financing available (with special focus in Latin America), negotiating with angel investors and venture capitalists, and it finalizes with a discussion of the main founder's dilemma: rich or king?

### **Learning objectives**

After the course students are expected to:

1. Understand the entrepreneur's financial problem and the outside financing sources available.
2. Understand the issues about managing your venture, your partners, and your investors.

### **Organization and contents**

The course is organized in five major modules. The first five sessions introduce the main issues on entrepreneurial finance and build up an understanding of the entrepreneur's financial problem. The second module of the course deals with the valuation on new ventures in four sessions, comparing traditional

valuation methods with those used by venture capitalists, as well as addressing how to tackle common differences on valuation. The next four sessions review the process of obtaining outside financing, and it looks in particular to understand angel investors and venture capitalists.

The last two modules deal with negotiating with and managing key stakeholders: investors and partners. Sessions 14 through 17 are dedicated to negotiating with venture capitalists and angel investors, including term sheets. But negotiating with investors is just the beginning of a potential medium to long term business partnership. For this reason, the last three sessions discuss the implications of potential differences on the interests of investors and entrepreneurs.

## **ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

### **Descripción del curso**

Si bien el grado de cumplimiento deseado de la función de operaciones requiere de la participación y el compromiso de gran parte de los miembros de una organización, la responsabilidad por los resultados de la gestión de las operaciones recae directamente en la alta gerencia. Por esta razón, en este curso se discute a profundidad el tema de las operaciones y sus implicaciones estratégicas en diversos ámbitos dentro y fuera de la organización.

El curso de Estrategia de Operaciones es optativo y está diseñado especialmente para los estudiantes de la concentración en Industria y Tecnología, siendo también bienvenidos todos aquellos estudiantes que quieran comprender los desafíos operacionales más allá de los tópicos cubiertos en los dos cursos introductorios de operaciones. El curso, recorriendo una amplia gama de negocios y geografías, se enfoca en la creación y captura de valor a través de diferentes estrategias de operaciones.

Los estudiantes aprenderán y discutirán marcos que les permitan mapear y analizar las demandas de diferentes ambientes competitivos, sintiéndose cómodos con diversas estrategias operativas. También aprenderán cómo dichas estrategias deben ser diseñadas para alinearse con los requerimientos de varios ambientes competitivos, así como con la estrategia de la organización.

Se cubrirán diversos conceptos, herramientas y técnicas para enfrentar temas como el diseño y evolución de los ambientes operacionales, la selección e implementación de nuevas tecnologías y la creación de sistemas de operaciones que efectivamente conecten las operaciones con el resto de la cadena de valor. El curso dará un fuerte énfasis en proveerle a los estudiantes las herramientas que necesitarán para participar efectivamente en estas decisiones.

### **Objetivos de aprendizaje**

#### **General**

Capacitar a los futuros graduados de la Maestría del INCAE para que puedan tomar decisiones estratégicas en el área de operaciones, tanto en los ámbitos de manufactura como de servicios.

#### **Específicos**

1. Comprender la importancia estratégica del área de operaciones a la luz de la diversidad tanto de entornos productivos como competitivos
2. Desarrollar los aspectos conceptuales y prácticos de la estrategia de operaciones
3. Estudiar las herramientas modernas disponibles para gestionar estratégicamente las operaciones
4. Conceptualizar la importancia de las dimensiones competitivas y las categorías de decisión que caen en el ámbito de operaciones
5. Diseñar estrategias operacionales para enfrentar los desafíos competitivos

6. Integrar la estrategia de operaciones con la estrategia de la organización y las otras estrategias funcionales.

### **Organización y contenido**

El curso consta de varios temas, los cuales van cubriendo un espectro que va desde un aparente enfoque micro o táctico de la gestión de las operaciones, hasta llegar a una perspectiva más integral y estratégica de la misma. Se cubren temas tales como la evolución del concepto de operaciones, la perspectiva estratégica de operaciones, las herramientas disponibles para diagnosticar y analizar los temas operativos con implicaciones estratégicas, la integración de operaciones con las otras áreas de la organización, las categorías de decisión de operaciones, las competencias distintivas, la escogencia de los procesos productivos acordes con la estrategia de la organización, la elaboración de perfiles de productos y la gestión de la complejidad e incertidumbre en las operaciones.

### **Métodos de aprendizaje**

En el curso se utilizarán los métodos pedagógicos que se consideran idóneos para la enseñanza de cada tema específico. Así, se utilizarán conferencias, ejercicios, simulaciones, software especial y estudio de casos, entre otras modalidades del aprendizaje basado en la experiencia del estudiante.

## **FINANZAS CORPORATIVAS**

### **Descripción del curso**

La evolución de las finanzas corporativas en el Siglo XXI ha sido vertiginosa. La convergencia con la gestión de riesgos en el proceso de estructuración financiera continúa cambiando la manera como aproximamos las decisiones gerenciales. Este desarrollo no habría sido posible sin el progreso de la ingeniería financiera y nuestra comprensión de nuevos y más sofisticados métodos de valoración de instrumentos financieros exóticos. El curso de Finanzas Corporativas está orientado a desmenuzar todos estos temas de una forma práctica, pero rigurosa al mismo tiempo.

### **Objetivos de aprendizaje**

Después de tomar el curso se espera que los estudiantes:

1. Conozcan las opciones financieras y su aplicación en la ingeniería financiera
2. Estén familiarizados con diferentes instrumentos financieros y con el proceso de estructuración financiera.

### **Organización y contenido**

Este módulo del curso se divide en dos secciones. Para el estudio de instrumentos financieros complejos necesitamos herramientas sofisticadas que nos faciliten su análisis. Por ello comenzamos esta sección con un repaso de la teoría de opciones como preludio al estudio de su uso en la ingeniería financiera (sesiones 1 a 6). En particular, veremos cómo opciones nos permiten valorar transacciones e instrumentos financieros complejos. Y además nos permiten cuantificar de mejor forma el valor creado por las decisiones gerenciales.

Todos estos desarrollos permitieron una revolución en los mercados financieros internacionales, manifestándose en la proliferación de productos estructurados. Consecuentemente, dedicaremos cuatro sesiones (7 a 10) a Finanzas Estructuradas. Estas no son más que la convergencia entre Gestión de Riesgo y Finanzas Corporativas. A diferencia de las finanzas corporativas tradicionales, en este módulo del curso exploramos alternativas de financiamiento que alteran el perfil de riesgo de la empresa, un supuesto mucho más cercano a la realidad. Se abarcan temas tales como Project Finance y Titularización (Securitization).

## **Métodos de aprendizaje**

Se trabajará fundamentalmente con casos de estudio, tanto de empresas internacionales como latinoamericanas. Cuando los objetivos de una sesión así lo requieran también se usarán talleres y conferencias participativas.

## **FINANZAS INTERNACIONALES**

### **Descripción del curso**

En los últimos años las economías emergentes han tenido un acceso creciente a los mercados financieros internacionales. Esto le ha permitido a las empresas financiarse mediante la colocación de bonos y acciones en los mercados internacionales y los gobiernos han logrado privatizar empresas y atraer capital privado para actividades de infraestructura. Actualmente los inversionistas sofisticados estructuran sus carteras a nivel global.

Los flujos de capital a economías emergentes, sin embargo, se contrajeron un 70% durante la crisis financiera del 2008. Los préstamos y la emisión de bonos colapsaron así como las monedas de países como Brasil y México.

En un entorno tan volátil como el actual es especialmente importante que un buen gerente entienda cómo valorar y utilizar instrumentos para la cobertura de riesgos. Para tomar las mejores decisiones de inversión, tanto reales como de cartera, también debe ser capaz de analizar las secuelas de la reciente crisis, que empezó con la ruptura de la burbuja inmobiliaria de los EEUU pero que se propagó rápidamente por la alta integración financiera y por los grandes desequilibrios que se habían generado a nivel global en los últimos años.

### **Objetivos de aprendizaje**

#### **Objetivo general:**

Entender cómo los gerentes y los inversionistas pueden aprovechar las oportunidades y manejar los riesgos que resultan de la creciente integración de nuestros países a los mercados financieros internacionales.

### **Organización y contenido**

El curso tiene tres partes:

#### 1. Desequilibrios Globales y el Sistema Monetario Internacional

En este módulo introductorio de dos sesiones discutimos la evolución del sistema monetario internacional, cómo se han generado crecientes desequilibrios entre Asia y EEUU, la crisis resultante del colapso del mercado subprime y las dificultades que está teniendo Europa actualmente. Los gerentes deben entender los drivers de estas crisis y sus posibles secuelas en el corto y mediano plazo.

#### 2. Mercado de divisas y derivados

Discutimos cómo funciona el mercado de divisas, los forwards, futuros y opciones de divisas, y cómo se utilizan en operaciones de cobertura. Uds. entenderán por qué una opción tiene un cierto valor sin utilizar mecánicamente fórmulas complejas. Esto les permitirá manejar mejor el riesgo como gerentes e inversionistas y les dará mayor flexibilidad para seguir aprendiendo y creciendo en el área de Finanzas.

#### 3. Estrategias globales de Inversión

En este módulo aprenderán a estructurar una cartera de inversión global siguiendo los siguientes pasos: (a) el asset allocation, decidir cuánto poner en cada categoría de activos (acciones, bonos, activos alternativos) (b) decidir cómo implementar esta distribución combinando instrumentos pasivos, que replican los índices



bursátiles, e instrumentos activos que buscan capturar retornos adicionales (alpha) (c) decidir cómo incorporar activos alternativos como hedge funds en las carteras (d) medir el desempeño.

El entender el proceso de inversión es crucial para cualquier profesional que quiera invertir inteligentemente sus ahorros y lograr un mejor desempeño financiero personal a lo largo de su vida.

Este curso sirve de base para el curso Portfolio Management que se ofrecerá en el siguiente módulo para aquellos de Uds que les interese desarrollar carreras en el sector financiero administrando carteras de inversión para clientes individuales, fondos de pensión y compañías de seguros. Desarrollé este curso el año pasado como parte de la alianza de Incae con el CFA Institute. Esta alianza, que también la tiene NYU, Cornell, London Business School y Oxford, facilita que nuestros estudiantes se preparen para obtener la prestigiosa designación de CFA. Cinco estudiantes del INCAE de la promoción 2012 recibieron becas para presentar el examen CFA Level 1 a final de año.

### **Métodos de aprendizaje**

Se utilizará una mezcla de notas técnicas, ejercicios y casos. Los casos incluyen El Déficit de la Cuenta Corriente de EEUU, Subprime Meltdown, Futuros del Peso Mexicano, Merck, Jaguar, Bonos Soberanos Argentinos, Global Asset Allocation, Maverick, CP Hedge Fund.

## **FUSIONES Y ADQUISICIONES**

### **Descripcion del curso**

Las fusiones y adquisiciones son una ciencia y un arte, puesto que en ellas se combinan técnicas financieras y estratégicas con apreciaciones personales derivadas del conocimiento de las distintas áreas funcionales de toda organización.

El enfoque de este curso es práctico, apoyado en la solidez de la teoría financiera y en los modelos de estrategia modernos. Durante el desarrollo de los temas se cubre una serie de etapas, iniciando con el análisis del acoplamiento estratégico de las empresas participantes, seguido de las valoraciones, negociaciones, financiamiento, presentación de la oferta de compra, realización de las debidas diligencias, hasta culminar con el cierre de la transacción.

### **Objetivos de aprendizaje**

1. Analizar y estudiar el proceso y las técnicas relativas a las fusiones y adquisiciones
2. Efectuar recomendaciones prácticas para mejorar las decisiones durante el Proceso

### **Metodos de aprendizaje**

El curso utilizará el análisis de casos, presentaciones y simulaciones de negociación. El texto a utilizar será el libro Fusiones y Adquisiciones en la Práctica, escrito por José Nicolás Marín Ximénez y Werner Ketelhöhn Escobar.

## **GERENCIA DE LA SOSTENIBILIDAD**

### **Introducción**

Mientras unos sostienen que la premisa fundamental de las empresas es crear valor para los dueños y que al hacer esto se crea además bienestar social, hay otros que sostienen que en muchos casos, incorporando estrategias ambientales y de responsabilidad social, se va más allá y se crean situaciones de ganar-ganar que

producen ambos tipos de valor: social para el planeta y la población, y privado para los dueños de las empresas con la posibilidad de explotar exitosamente estrategias competitivas a lo largo de estas dimensiones.

La humanidad en algunas localizaciones geográficas ha demostrado capacidad para crear una economía diferente, una que restaure ecosistemas y proteja el ambiente, mientras que al mismo tiempo brinde innovación, prosperidad, trabajo gratificante y verdadera seguridad. Sin embargo, no es posible negar que existe una brecha entre la rápida tasa de crecimiento a la que la sociedad y el mundo natural están siendo devastadas y la velocidad a la cual los negocios y los gobiernos están efectuando cambios que realmente sean fundamentales para detener ese proceso destructivo que le quita opciones a las generaciones actuales y venideras.

#### **Descripción y Objetivos del curso:**

Este curso pretende mostrar el como las estrategias relacionadas con la sostenibilidad son formuladas, ejecutadas y ajustadas para mitigar los riesgos de los negocios. El curso además provee conocimientos sobre como las iniciativas de sostenibilidad pueden ser utilizadas para apoyar y reforzar la competitividad global de la empresa. Se introduce el tema de calentamiento global, cambio climático y recursos escasos y se finaliza con Sostenibilidad, innovación frugal y negocios inclusivos en la Base de la Pirámide.

Este curso está relacionado con el área de estrategia empresarial introduciendo la dimensión medio ambiental que a menudo es obviada en el diseño tradicional de las estrategias competitivas. También explora las implicaciones gerenciales de los retos del manejo del medio ambiente y los recursos naturales. Se hace énfasis en comprender como en muchas ocasiones, las empresas pueden convertir los retos de protección ambiental en oportunidades para desarrollar nuevos mercados y mejorar la eficiencia productiva tanto en productos como en procesos.

#### **Organización y contenido**

Estrategia de la Sostenibilidad tiene dos partes además de la sección introductoria: Economía de Recursos Naturales, contaminación y sociedad; en donde se discuten temas como eficiencia y sostenibilidad, el nivel óptimo de contaminación, recursos agotables y recursos renovables. La segunda parte se enfoca en la Empresa del Desarrollo Sostenible en donde se estudian en forma práctica estrategias de sostenibilidad y temas especiales como Estrategias en la Base de la Pirámide y Calentamiento Global.

#### **Método de aprendizaje**

El curso se basa fundamentalmente en el estudio de casos que reflejan experiencias en donde las empresas debido a diferentes causas han afectado no solamente sus utilidades privadas sino también a las personas y al planeta. Una buena parte de los casos vienen acompañados por una nota sobre economía ambiental que permite enriquecer la discusión con conceptos propios de esa disciplina y que se encuentran relacionados con el caso que se estudia. Con el objeto de promover el pensamiento crítico y el conocimiento sobre el tema, se han escogido algunos títulos que deberán ser leídos en el transcurso de las 20 sesiones del curso y sobre los que se presentará un trabajo que forma parte de la nota final. Esto será explicado con más detenimiento por el profesor en la sesión inicial.

## **MARKET RESEARCH**

### **Introduction**

In competitive consumer and organizational markets marketing research is an essential component for consumer value creation and firm value creation. In other words, firms with superior customer knowledge and insight create more competitive value propositions, greater customer satisfaction, and superior sales and profits. However, a tremendous amount of marketing research is poorly designed, methodologically flawed,

and even more poorly executed, resulting in suboptimal managerial decision making and wasted firm resources (e.g. New Coke). World class marketing research is not always intuitive, but requires an understanding of research design and methodology, and asking the right questions. The adage “garbage in, garbage out” is perhaps never more applicable than in marketing research. This course provides the necessary methodological foundation and “hands on” application of essential marketing research tools for excellent marketing research.

The second component of two weeks duration focuses on the implementation of basic survey research methodology by student teams focusing on a real original research problem of their choosing. The MCP may provide a suitable research problem for this component of the course, or the professor will assist student teams with the identification of viable research problem. The second component of two weeks duration also includes special topics in marketing research related to online research, such as online survey administration, as well as google analytics and search.

### **Course Objectives**

Upon completion of Marketing Research the student should be able to formulate a research problem, design an appropriate research methodology to answer the problem, create an instrument to collect original data, code and analyze the data, and organize and communicate research findings via a written report and oral presentation.

## **MONEY AND BANKING**

### **Course description**

Money talks. Not only we use money for accounting and transaction purposes, by the financial system provides intermediation services that contribute to economic efficiency and growth. The first part of the course focuses on the processes of determination of prices, exchange rates and interest rates as key factors affecting the process of savings and investment in any economy. The current levels of these indicators and any distortions or miss alignments significantly affect consumption and production decisions. In addition, the level of development, competitiveness an efficiency of financial and capital markets further affect the incentives and availability of instruments for savings and the level of resources and types of funds available for investment. The course focuses on the nature of monetary economies, and the contribution of developed financial markets to economic growth and enterprise competitiveness.

### **Learning objectives**

The objective of the course is to reinforce the students’ ability to understand the implementation and implications of monetary and financial policies, ant their linkages to other areas of economic management, and the impact on business decisions.

### **Organization and contents**

The course is divided into two modules: (1) the first module will focus on macroeconomic management and the implementation of monetary policy; and, (2) the second module will be oriented to the analysis of the role of the financial system.

The first module will focus on:

- The role of money and the financial system in the economy, and the determination of prices, exchange rates and interest rates.
- The interaction of financial markets with capital markets.

- The implementation of Monetary Policy, the Determination of Interest Rates and the impact on the efficiency of Financial Markets.
- Fed Fund Futures, Interest rates, yield curves and the Valuation of Financial Instruments.
- Forecasting interest rates: fundamental analysis, technical analysis, and market indicators.

The second module turns the attention to considerations of the efficiency and competitiveness of the financial system:

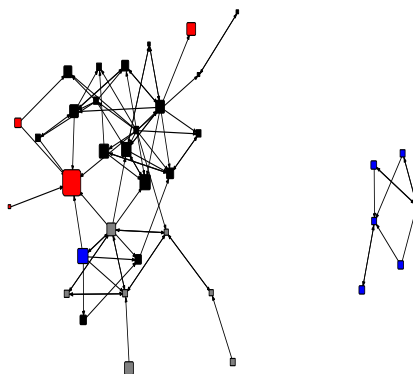
- The role of the financial system, economic growth and financial sector reform.
- The efficiency, competitiveness and profitability of financial institutions.
- The regulatory and supervisory requirements on the financial system.
- The financial and technical evaluation of financial institutions.

## REDES SOCIALES

### Descripción del Curso

¡Bienvenidos al curso/taller “REDES: Análisis de redes sociales y sus implicaciones gerenciales”! La ciencia de las redes sociales nos provee las herramientas para analizar efectivamente las redes en que todos operamos, más allá del ruido causado por la reciente explosión del “fenómeno” de redes sociales como “Facebook”, “FourSquare” y “Twitter”.

Durante la última década el aumento en el uso de conceptos y herramientas de análisis de redes ha tenido un aumento dramático. Su uso que alguna vez estuvo muy concentrado en los departamentos de sociología matemática de algunas universidades pioneras, hoy es un tema de creciente influencia en varias disciplinas y, cada vez con más fuerza, en las escuelas de negocio. INCAE Business School fue pionera en América Latina con la introducción de este curso en el 2010.



**Figura 1** Red de consejo técnico en una corporación centroamericana

Algo que facilita su difusión es la aparición de libros de textos, algunos de ellos gratuitos y de excelente calidad (como el que estaremos usando como referencia), y la existencia de software robusto que reduce significativamente el reto de la ejecución de rutinas complicadas cuyo detalle está explicado usualmente en un lenguaje técnico y matemático.

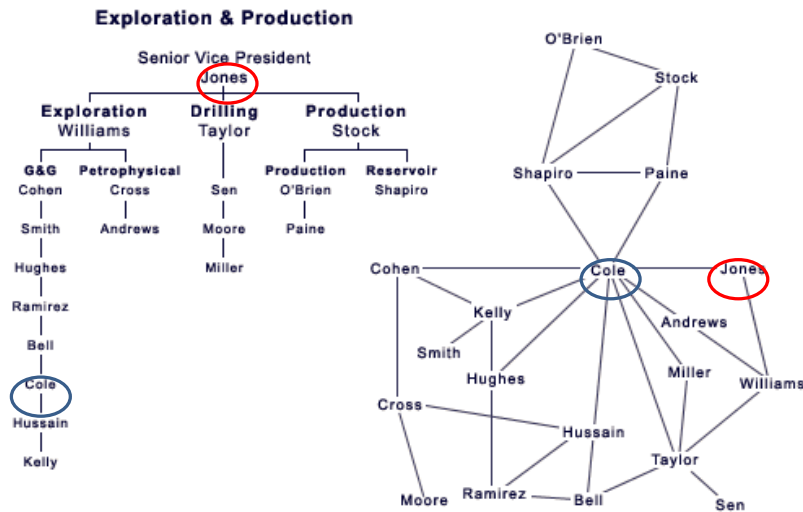
Los humanos somos criaturas sociales, nuestro comportamiento individual está fuertemente influenciado por las relaciones que tenemos con otras personas. En el análisis de redes sociales, los actores se ven como

interdependientes y no como unidades independientes, de modo que la unidad de análisis no son las personas, sino la red que conforman ellas y sus relaciones de interdependencia.

Por ejemplo, un gerente puede estar interesado en conocer la estructura de comunicación entre los altos directivos y gerentes funcionales de la organización y querer evaluar que tan bueno es su conocimiento de esa red de conversaciones, pues el análisis empírico y el sentido común sugieren que un gerente es más efectivo en función de su posición dentro de la estructura social informal de la empresa y en función de que tan bien la entiende y administra. O bien, medir la influencia que pueden tener distintos individuos de la organización en la difusión de ideas, valores y conocimientos más allá de lo que la estructura formal podría indicar.

### Objetivos de Aprendizaje

Tendremos la oportunidad de discutir cómo utilizar las plataformas digitales disponibles a favor de los ejecutivos y de las empresas ante situaciones como las que se ilustran en la siguiente figura:



La capacidad de influencia en la difusión de ideas, comportamientos y prácticas de negocio **no resulta evidente** dentro de las **estructuras formales** de liderazgo

Si usted es Cole qué dice su posición formal y qué dice su posición informal? Y si usted es Jones...Cómo interpreta esta información en términos de sus fortalezas y debilidades como líder, cómo debería **reconfigurar su red social?**

También tendremos la oportunidad de discutir al menos una metodología para enfrentar el tema sobre la estrategia de medios digitales en la empresa. Eso lo haremos con la presencia de un miembro activo en esta industria y preferiblemente en formato de taller.

#### Objetivo 1:

Presentar y discutir el impacto del advenimiento de la sociedad red y cómo se traduce en nuevos retos y habilidades para las organizaciones y sus gerentes.

#### Objetivo 2:

Entender la diferencia entre la estructura formal de una organización y la red de relaciones informales de la misma, con el fin de familiarizarse con los conceptos básicos de ONA.

**Objetivo 3:**

Cómo mejorar y optimizar las redes personales para mejorar productividad

**Objetivo 4:**

Elementos básicos para desarrollar una estrategia de medios digitales para la empresa.

**Organización y Contenidos**

Introducción y conceptos Básicos

Sesión 1: Introducción a la ciencia de las Redes.

Sesión 2: Introducción a los datos y métodos para análisis de Redes

Análisis de Redes Organizacionales

Sesión 3: Introducción a los datos y métodos para análisis de Redes

Sesión 4: Gestión Personal de Redes

Sesión 5: Análisis de Poder e Influencia

Sesión 6: Alineamiento de cultura y estrategia usando ONA.

Digital Media Management

Sesión 7: Liderazgo y ONA: Caso vivo sobre redes y efectividad del liderazgo

Sesión 8: Social Media y Sociometría (Ejercicio práctico con Twitter, Profesor

Invitado Carlos Quintanilla)

Sesiones 9 y 10: Laboratorio de Mercadeo Digital: Cómo establecer una estrategia de Social Media (Invitado Sergio Restrepo)

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT****Course Description**

The function of supply chain management, SCM, includes the planning, design and operation of the processes, assets, and flows of materials, information and funds required to satisfy customers' demands.

It is hard to visualize any product that could reach a customer without logistical support, yet it is only over the last decade that companies have started focusing on supply chain management and logistics as a source of competitive advantage. There is a tacit agreement that no firm can do any better than its supply chain.

The Supply Chain Management course focuses on effective supply chain practices and strategies for companies that compete in global markets. Emphasis will be placed on how the supply chain management must be linked to the competitive strategy of the firm, and how to plan and integrate supply chain components into a coordinated system. Successful SCM requires cross-functional integration of key business processes within the firm and across the network of firms that comprise the supply chain. A key challenge is to determine how to successfully accomplish this integration.

In this course we will explore important supply chain metrics, primary tradeoffs in making supply chain decisions, and fundamental frameworks and tools for effectively managing the supply chain.

The class format includes case discussions, exercises, mini-lectures, and a simulation game. The content is strongly oriented to the managerial perspective of the supply chain, even though some quantitative approaches will be described and discussed in a few sessions of the course.

**Learning Objectives:**

This course will help students understand the linkage between a firm's supply chain strategy and its business strategy, to utilize firm resources more effectively, and to coordinate the movement of goods and services through the supply chains in order to create a competitive advantage in the global marketplace.

More specifically, the course will achieve the following learning objectives:

1. To develop an understanding of the inter-relationship between the competitive strategy of a company and its supply chain strategy.
2. To identify the key drivers of supply chain performance.
3. To convey analytical and problem solving skills needed to solve a variety of supply chain management and design problems and to develop an understanding of the role of information flows in effective supply chains.
4. To understand the challenges of an inter-firm and intra-firm coordination in implementing programs such as collaborative efforts, quick response, jointly managed inventories and strategic alliances.
5. To develop sensitivity to the threats to the image and performance of companies due to quality problems in their extended supply chains.

**Topics:**

The objectives of the course will be attained through the study of the following topics:

1. Business strategy and the supply chain strategy.
2. Review of key inventory models.
3. Planning and Procurement.
4. Mass customization and sourcing.
5. Supply lead times and postponement.
6. Flow of Information and coordination of the supply chain.
7. Overcoming the bullwhip effect.
8. Vendor managed inventories.
9. Fast response in global supply chains
10. Quality as another challenge of the supply chain management.

**THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS****Course Description:**

Why is the United States so competitive in aircrafts manufacturing and so inefficient in the production of cars? Why is Japan so successful in the production of motorcycles and struggles in software? What explains the success of Peruvian Cooking, Argentinian Medical Equipment, Costa Rican Tourism, and Salvadoran Textiles?

These questions will be addressed in our course, which studies the competitive advantage of nations from a "bottoms-up" microeconomic perspective. While sound macroeconomic policies, stable political systems, and the accumulation of factors of production affect the potential for competitiveness, wealth is actually created at the microeconomic level. The strategies of firms, the vitality of clusters, and quality of the business environment in which competition takes place are what ultimately determines a nation or region's productivity.

This course also provides guidelines to design economic strategies. In the first year of the MBA students have examined processes to formulate and implement strategy and the firm level. In this course we will shift the unit of analysis to the country, and understand the implications of designing a national economic strategy. The

course will cover both developing and advanced economies, and addresses competitiveness at the level of nations, states or provinces, clusters, and groups of neighboring countries. A major theme of the course is that competitiveness and economic development is affected by policies at all these levels.

In modern international competition, the roles of the constituencies have shifted and expanded, and the traditional separation between them works against successful economic development. The course will explore not only theory and policy, but also the nature of the organizational structure and institutions for sustained improvements in competitiveness.

The course will also explore the some macroeconomic conditions required for all industries to prosper. Professors Cruz and Ketelhöhn will discuss from different angles the theories on economic growth, income inequality, poverty, political stability, fiscal sustainability, and others.

### **MCP MANAGEMENT CONSULTING PRACTICE**

The capstone course, *Management Consulting Practice*, is a fundamental requirement for the attainment of an MBA at INCAE. The course involves eight weeks of total dedication to the organization by groups of five students, beginning in the second week of January of each year and continuing through the first week of March. Consulting projects involve important topics, related to the company's strategy, that management wishes to decide upon or resolve.

The consultancy project includes the compilation and analysis of primary and secondary information through interviews, focus groups, surveys and other methods; the utilization of concepts and techniques studied in the program; progress reports and encounters with employees, and the elaboration of a final report that is presented to the company's management team and, later, to a faculty panel of the Institute. Company executives are cordially invited to attend this presentation that will take place in March (exact date to be determined) at the Walter Kissling Gam Campus in Alajuela, Costa Rica.

The information obtained by the students is absolutely confidential and will not be used for other intentions. The final reports are returned to the company once evaluated by the faculty.

Each group of students has a mentor professor, or guide, who provides support throughout the duration of the project, especially from the methodological and academic perspective. This professor makes two visits to the company, one during the second week of the project and another one in the fifth or sixth week. During these visits, the professor usually meets with members of the firm's management team.

The *Management Consulting Practice* committee is formed by a group of professors including, among others, Bernard Kilian, Francisco Leguizamón, Juan Carlos Barahona, Michael Metzger, Arnoldo Rodríguez, and Arnoldo Camacho (coordinator). Their CV's can be viewed at [www.incae.edu](http://www.incae.edu) (faculty).

The benefits that the project offers for students are opportunities to apply their knowledge in the "real world", to sharpen their analytical and interpersonal skills, to work in a team-oriented environment and to make professional contacts. For INCAE, the program represents a possible source for case studies (always with the authorization of the company). The company benefits by receiving a series of recommendations for improving performance, supported with data. It has been reported in previous years that the dynamic interaction with a group of well-selected young professionals inspires new, fresh ideas. Additionally, it is beneficial to obtain an external perspective on the strategy of the company, its strengths and weaknesses and its existing opportunities.



INCAE policies do not permit students to receive compensation for the consultancy. It is expected that the company reimburse travel and living expenses incurred during the project (airline tickets, transportation to/from the premises, room and board, costs of reproducing the final report). In addition, the work will be much more efficient if students can count on office space, access to phone and Internet, and some administrative support.

Consultancy projects usually begin to take shape at the end of the first year of the MB (April or May of each year). For interested companies, the first step in the process is to contact the Coordinator of the MCP, [arnoldo.camacho@incae.edu](mailto:arnoldo.camacho@incae.edu) with an expression of interest and, if possible, a brief paragraph describing the need or project to be undertaken by the students. This information is sent to all teams of students, and those interested will contact you directly. The decision on which team to contract is made by the company, based on the team's proposal and the CV's of the team members. INCAE's role is simply to facilitate the communication between companies and consulting teams.

Our experience is that the contract between the company and the consulting team is best made as simple as possible; for example, it may be a letter of agreement sent by the team to the company, committing the team to perform those activities detailed in the proposal, with the commitment of the company to make disbursements in the agreed-upon amounts and disbursement schedule, signed and countersigned by representatives of each. In over fifteen years' experience there has never been any problem and much less any cause to recur to conflict resolution mechanisms.

## **DATA MINING**

### **Descripción del curso**

Actualmente, la cantidad de datos que las empresas modernas generan sobre sus clientes es enorme. Los avances tecnológicos en computación apuntan a que esta tendencia se profundice aún más en el futuro. En entornos cada vez más competitivos, las empresas más exitosas serán aquellas que puedan transformar esta abundancia de datos en información que les permita hacer mejores predicciones, tomar mejores decisiones, o implementar mejores estrategias de ventas y mercadeo. Esto hace necesario que los ejecutivos de las empresas conozcan las oportunidades que brindan las técnicas para extraer información útil de grandes cantidades de datos - el data mining.

### **Objetivos del Curso**

Entender los beneficios concretos que las técnicas de data mining pueden brindar al proceso de inteligencia de mercados (o CRM).

Dar a conocer las principales técnicas de predicción, clasificación, agrupación y asociación.

Permitir la aplicación de estas técnicas a la resolución de problemas comunes en los negocios como son la segmentación de clientes, la clasificación y predicción de aspectos críticos del proceso de negocios, el descubrimiento de patrones de comportamiento explotables.

Presentar algunos paquetes de software, tanto comerciales como en dominio público (open-source) que se utilizan para implementar las técnicas de data mining

### **Habilidades Obtenidas**

Al finalizar el curso, los estudiantes deben ser capaces de:

1. Aplicar una secuencia lógica probada al proceso de desarrollo de un modelo de data mining.
2. Poner en práctica las técnicas más utilizadas de data mining.

3. Elegir entre una serie de modelos de data mining el mejor dadas las características del problema y los datos disponibles.
4. Entender las oportunidades y limitaciones asociadas con data mining.

## **GERENCIA DE MICROFINANZAS**

### **Introducción**

El papel de las micro finanzas en el desarrollo de los países menos desarrollados ha alcanzado tal nivel de importancia, que muchos académicos y practitioners argumentan que éstas se han convertido en un movimiento de carácter mundial: la revolución de las micro finanzas.

El nivel de importancia ha sido de tal magnitud que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) nominó el año 2005 como año internacional de las micro finanzas y en el 2006 el Profesor Muhammad Yunus, Fundador del Grameen Bank en Bangladesh, recibió el Premio Nobel de la Paz.

Las Instituciones Microfinancieras (IMFs) o Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) son instituciones financieras privadas, públicas, mixtas o no gubernamentales; con o sin fines de lucro; que tienen como objetivo promover el desarrollo a través de la prestación de servicios financieros no convencionales (servicios de crédito, servicios de ahorro y otros servicios financieros relevantes: remesas internacionales, micro-seguros, micro-pensiones, cobros por cuenta ajena, etc.) para la micro, pequeña y/o mediana empresa y clientes de la base de la pirámide, en el área urbana y/o rural.

Entre estas instituciones se encuentran las siguientes: Banrural S.A. y Génesis Empresarial, en Guatemala; Banco Compartamos y FinComún, en México; BancoSol y PRODEM, en Bolivia; CrediAMIGO, en Brasil; Banco Solidario y CREDIFE (Banco de Pichincha), en Ecuador; Financiera FAMA, el Fondo de Desarrollo Local (FDL) y FUNDESER, en Nicaragua; ACORDE y FINCA/EDESA en Costa Rica; ADEMI Inc. y BANCO ADEMI en República Dominicana; Banco Estado Microempresa en Chile; las IMFs asociadas a la Red de Acción Internacional en América Latina; el Grameen Bank y ASA, en Bangladesh; y el BUD y el BKK en Indonesia.

Estas instituciones en los últimos años han tenido un desempeño descollante no sólo en términos de inclusión financiera (dando acceso a servicios financieros de alta calidad, en algunos casos, a millones de personas pobres, incluyendo a los más pobres y especialmente a mujeres del área rural) sino también en términos de rentabilidad y autosostenibilidad. De hecho algunas de estas instituciones se encuentran entre las más rentables del sistema financiero de América Latina. Banrural S.A., por ejemplo, es la institución con mayor volumen de utilidades a nivel de la región atendiendo a más 7 millones de clientes, equivalente aproximadamente al 50% de la población guatemalteca.

De acuerdo con la nueva visión de evaluación de desempeño y manejo gerencial/empresarial de instituciones que prestan servicios de micro finanzas, para que una IMF sea catalogada como exitosa, ésta en forma rentable y sostenible debe alcanzar a una gran cantidad de personas de escasos recursos económicos con servicios financieros de alta calidad.

Consecuentemente, este curso se enfocará en los principales problemas, retos y oportunidades que enfrentan los gerentes y empresarios de las instituciones que prestan servicios de micro finanzas y en las variables clave para dirigir de forma exitosa estas instituciones, lo cual implica no sólo tener éxito en términos de rentabilidad, sino también en términos de sostenibilidad (independencia de subsidios) y alcance (amplitud del alcance: llegar a una cantidad significativa de personas; profundidad del alcance: especialmente a personas de escasos recursos económicos; y calidad del alcance: con servicios financieros de alta calidad).

## **Objetivo**

Al finalizar este curso se espera que las personas que participen en el mismo tengan un dominio apropiado de los principales “issues” de la gerencia moderna de Instituciones Microfinancieras y estén debidamente preparados, estratégica y gerencialmente, para desempeñarse en forma exitosa como empresarios, gerentes, miembros de junta directiva o consultores de Instituciones Microfinancieras (IMFs) o instituciones de apoyo a las IMFs (Banco Mundial, BID, US-AID, Comunidad Europea, etc., etc.).

## **GERENCIA DE SERVICIOS**

En este curso se analizan los aspectos característicos y únicos de las operaciones de servicio. Para ello se estudian marcos conceptuales, cualitativos y cuantitativos, relacionados con la gestión de las operaciones de servicio y su aplicación a diversas actividades en el sector de los servicios. El curso tiene tres temas principales:

- (1) la naturaleza de los servicios y diseño del concepto de servicio,
- (2) la interfase entre los clientes y el servidor, y
- (3) el sistema de entrega de los servicios.

## **Objetivos**

Al terminar este curso los estudiantes estarán en capacidad de entender las características principales de las operaciones de servicios, entenderán el efecto que las referencias verbales tienen sobre una operación de servicios y podrán calcular el valor de una referencia, dispondrán de varios marcos conceptuales generales para comprender y organizar los componentes de una operación de servicios, tendrán noción de las particularidades relacionadas con la calidad en los servicios y las garantías de calidad en los servicios, conocerán herramientas para estimar la mejor ubicación de un negocio de servicios, estarán familiarizados con modelos de transporte y con ellos podrán diseñar y optimizar redes en operaciones de servicio, tendrán una comprensión clara de las dificultades asociadas con el manejo de la demanda en los servicios, dispondrán de herramientas para optimizar los ingresos para una demanda dada, entenderán los fundamentos de la teoría de líneas de espera y podrán evaluar la productividad de las operaciones de servicio.

En el curso los participantes adquirirán habilidad para identificar los problemas y retos que típicamente se encuentran en diversas operaciones de servicios. El estudiante aprenderá a analizar esos problemas con sentido crítico y a desarrollar iniciativas y planes de acción que sirvan para enfrentar los problemas y retos identificados.

A lo largo del curso se enfatiza el balance que debe existir entre los ambientes externo e interno de las organizaciones de servicios y el estudiante adquirirá consciencia de ese balance.

## **GERENCIA DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE INFORMACION**

¡Bienvenidos al Curso Gerencia y Tecnologías de Información! El rápido avance de la tecnología hace que las respuestas a preguntas tales como ¿Cómo usar la tecnología para ser más efectivo como gerente? ¿Cómo usar la tecnología para hacer más eficiente la organización? o ¿Cómo usar la tecnología para crear ventajas competitivas? Sean preguntas frecuentes en distintos foros de discusión.

Un análisis más profundo al fenómeno de cambio tecnológico permite reconocer que en las organizaciones del siglo XXI, los gerentes requieren como competencia indispensable el saber crear en su organización una plataforma tecnológica que sustente la capacidad de competir y de innovar en forma oportuna. Investigaciones en marcha han permitido identificar los problemas que más preocupan a los directores de empresa con respecto a las tecnologías de información. Hemos encontrado que los temas que más les preocupa son el alineamiento de T.I. y la planificación de sistemas de información. Todos estos son aspectos críticos para la buena marcha de la empresa y, como evidencia, la preocupación de los tecnólogos sugiere que los gerentes deben entender mejor estos temas para poder tener un diálogo más fluido y constructivo con quienes están al frente de los sistemas de información de la organización.

Tenemos un marco conceptual sólido para abordar la construcción de una plataforma digital y una selección de casos que permitirá entender con profundidad los conceptos clave.

## **INTERNATIONAL TRADE**

This is an elective course on international trade, offered in the second year of the MBA program. The goal of the course is to enable students to understand why operating a company in a trading environment and a global economy is different from addressing solely the domestic matter. For this purpose, we will study why and how do countries trade, the type of policies that affect trade, the initiatives that governments and private sector undertake to use trade as an instrument for development, and the many types of international negotiations going on in the world today which significantly change the rules for trade. We will also try to understand the decision-making process for companies to engage in either foreign trade or investment overseas.

These topics matter. Most relevant companies in the world today engage actively in trade, and as time goes by, looking at the world as your market and your competitor will increasingly become a requirement for a company to be competitive and successful. Policies in trade can be very blunt and effective in changing the incentives for companies, so understanding negotiations and trade initiatives is important for the manager, not only for the policy maker.

## **INVESTIGACION APLICADA**

### **Tema:**

Caso de Redes de Atención Médica en Guatemala en 2015

### **Objetivos:**

- 1) Describir el estado actual de las redes de atención médica en Guatemala, la capacidad instalada, y la evolución de la distribución geográfica de la población (como proxy de la demanda).
- 2) Determinar los cuellos de botella del sistema de salud de Guatemala a través de indicadores como tamaño de las filas de pacientes en espera de cirugía, desabastecimiento de insumos, e indicadores de salud locales.
- 3) Identificar “benchmarks” internacionales de atención médica que sirvan para el rediseño o adecuación del sistema de salud. Estos estándares estarían relacionados con: camas/población, médicos/población, y Quirófanos/población.

**Entregables:**

Los estudiantes y el profesor se comprometen a completar un caso que plantee al lector la necesidad de identificar los cuellos de botella de la logística de la salud en Guatemala en 2015, los problemas de acceso al tercer nivel de atención médica y las prioridades de inversión para el aumento de la capacidad.

Esta investigación debería además resultar en un publicación en los medios locales guatemalteca y, posiblemente, en una publicación en INCAE Business Review. Sin embargo, estos dos últimos productos dependen más de la labor del profesor que del esfuerzo de los estudiantes.

**PORTFOLIO MANAGEMENT****Course description**

This course on managing investment portfolios is primarily designed for students who want to develop a career in the Finance Industry. The region urgently requires well trained professionals that can manage money for individual clients, pension plans, insurance companies and endowments. This course should also be of interest to students who plan to take an active role in the management of the assets that they will accumulate over their working lives.

Incae has recently become a partner of the CFA Institute, joining universities like NYU, Cornell, London Business School and Oxford. The CFA awards the CFA qualification, which according to the Financial Times has become “the industry’s benchmark” and which The Economist calls “global currency”. Portfolio Management was incorporated into the Incae course offering to cover subjects that were not being covered in depth in other courses and which are part of the CFA Body of Knowledge. I will award five scholarships for the CFA Level 1 examination amongst the students who take this class.

The course is extremely practical, and hands on. The textbook we will use, [\*Running Money: Professional Portfolio Management\*](#), provides the investment management tools that would otherwise take many years to acquire in a money center financial institution. The text has dozens of worked out examples in Excel that will allow you to pick up the required techniques, and many examples of how certain techniques worked or did not work in specific situations. We will also use several Harvard Business School case studies.

**Learning objectives**

1. Understand the objectives of individual clients, endowments and pension funds (defined contribution and defined benefit).
2. Develop techniques to design an investment plan for an individual client, an endowment or a pension fund.
3. Formalize the relation with clients in an Investment Policy Statement.
4. Learn how to develop an investment strategy, from its philosophy, to signal creation, signal capture and implementation.
5. Learn how to build active equity portfolios.
6. Learn how to build active and structured fixed income portfolios.
7. Measure performance and attribute performance to the decisions taken over time.
8. Understand and incorporate alternative assets in the investment plan.
9. Use the insights of Behavioural Finance to avoid common investment mistakes and improve the interaction with clients.
10. Learn how to deal with ethical situations.

## **Organization and content**

The course will be divided into three parts.

In the first part of the course you will be introduced to the different types of investors, their objectives and time horizons. You will then learn how to develop capital market assumptions (using approaches like those of Grinold & Kroner to forecast risk premia) and use these assumptions to design asset allocations for individual clients, endowments and different types of pension funds. We will explore in detail how asset allocation depends on the investment horizon. Finally you will learn how to write an Investment Policy Statement, an agreement with your client that summarizes the client's circumstances and the plan for investing the client's money. A properly drafted IPS protects both the client and the portfolio manager.

In the second part you will learn how to construct structured active equity portfolios using different techniques, allowing different levels of sector and style exposure. You will learn how to measure the duration and convexity of a fixed income portfolio and to construct passive bond portfolios. You will also learn how active bond portfolios can be built that (a) anticipate movements in interest rates, extending duration when rates are likely to decline and shorten duration when rates are likely to rise (b) position themselves for changes in the yield curve using barbells or bullets, (c) bet on spreads. Finally, you will learn how to build structured bond portfolios that allow an investor (like a defined benefit pension plan) to fund a liability stream with minimal risk of running short due to changes in the yield curve.

In the third part you will learn how to incorporate alternative assets into the investment plan, measure performance and attribute performance to the decisions taken over time. You will also learn how to use the insights of Behavioural Finance to keep clients from taking rash decisions which may have adverse long term consequences on their investment performance. Last, but by no means least, you will learn to hold yourself up to high ethical standards in the management of other people's money.

## **POWER AND INFLUENCE**

### **Course Description and Learning Objectives**

A crucial mistake MBAs make in their first jobs out of business school is that they believe that their new job titles confer power – that the people they work with will comply with their wishes and requests because “I am the boss and I told them to.”

Regretfully, in the real world, this is not the case. In the real world, the best way to have power – to get people to do what you want – is to make them want to.

How to influence others – to get them to comply with your wishes and requests – is at the heart of the study of persuasion. For 100 years social scientists have collected real world and experimental data on what techniques and strategies can be effectively used to influence others tendency to comply with request.

Through the use of cases, class discussion, group exercises and research articles, students will develop a solid understanding what influence tactics, techniques and strategies exist and how to apply them to their professional lives.

## **TECH-ENABLED INNOVATIVE BUSINESS MODELS**

### **Course description**

In a world ever more complex and fast-paced, detecting and anticipating the need for business change is becoming increasingly important. The ability to stay “ahead of the curve” is more than ever a critical and differentiating attribute of successful Companies.

The business transformation levers required to thrive and lead reside at the intersection of Business Models, Strategies, and Digital Technology (slide 1 att’d). The interdependency and synergy between these three are very powerful. Indeed, Digital Technology is a critical enabler and a catalyst for change. The right Strategic choices, at the right time, are indispensable to set the best course of actions. Finally, the Business Model is where the value creation comes to full fruition.

New “forces” are also rapidly emerging. These include social, economic, demographic and technology trends. As a result, understanding the context of the world we live in is becoming as important as the content we get exposed to every day. For this reason Business Intelligence and Analytics are rapidly gaining traction and attention across all business sectors, enabled by “Big Data” and new tools.

## **CREATING VALUE FROM VALUES**

### **Abstract**

“Creating Value from Values” examines the strategic business impact of environmental and social trends and business practices. The course explores how environmental and social performance do (and do not) go hand in hand with business performance in a global economy with rapidly changing expectations and pressures.

### **Course content**

Shareholders, boards of directors, employees and customers are increasingly asking companies to conduct business in more sustainable ways. These demands are driven by many factors, including increased awareness of the limitations of our natural systems (such as the risks of climate change) and greater awareness of the “winners and losers” in a more globalized economy.

This course emphasizes the business aspects of improved environmental and social performance. Three thematic areas will be addressed:

1. New businesses trying to achieve scale through a sustainable value proposition. What strategies can or should companies use to penetrate and expand new markets based on a sustainability value proposition? Two cases will address new initiatives designed specifically to drive competitiveness from a high-sustainability approach in very traditional industries.
2. Sustainability and how it moves through value chains. What strategies should producers, traders, importers and sellers employ? How are benefits and costs distributed along the value chain? What role do consumer preferences play?
3. Business in a carbon-constrained economy. Awareness of climate change is driving important regulatory changes as well as consumer attitudes. Nearly all business leaders agree that products and processes with more climate friendly impacts will be favored by markets, regulatory structures and tax regimes. How should businesses adapt to these trends?

### **Course objectives**

This course seeks to provide a more detailed understanding of the “business case” for more environmentally and socially sustainable processes, products and business models in the larger business and societal context in

which firms will be operating for the coming decades. Upon successful completion of the course, participants will have a basic, but rounded, awareness and knowledge of:

- some critical environmental and social issues facing business
- specific challenges facing several business sectors and examples of business responses.
- how businesses can create value by addressing environmental and social challenges constructively.
- How entrepreneurs and managers can contribute to business success that benefits a large scope of stakeholders.

This course contributes to the overall program/curriculum objectives by permitting participants to apply a broad range of tools and course materials in an applied business situation (cases), addressing global issues.

## **CULTURA Y VALORES**

### **Descripción del contenido**

Después del curso de Comunicación gerencial y de liderazgo y literatura, continuaremos desarrollando las capacidades de escucha y reflexión, a la vez que las destrezas analíticas con respecto al comportamiento humano. El cine, la filosofía y la literatura se utilizan para desarrollar habilidades de observación e interpretación de los seres humanos y para suscitar la reflexión personal sobre aspiraciones, éxitos, fracasos y responsabilidades. A la vez, se comentan aspectos estéticos de las obras que se estudian y se impulsa la argumentación y el análisis acerca de asuntos culturales.

### **Objetivos de aprendizaje**

#### **Objetivo general**

Impulsar el análisis y la reflexión acerca de las personas y su potencial de liderazgo, dentro de un contexto cultural específico, desde perspectivas múltiples.

#### **Objetivos específicos**

1. Fomentar la inclusión deliberada de la dimensión moral, psicológica, social y cultural dentro de la toma de decisiones.
2. Afinar la capacidad de percepción y análisis de fenómenos de carácter humano.

### **Organización y contenido**

Analizaremos un conjunto de cine y literatura que plantea directa o indirectamente retos actuales --o de siempre-- del liderato y las personas. Procuramos balancear la carga de lectura con el cine, y traemos asuntos artísticos, históricos, éticos y sociales para profundizar en el texto o el filme.

## **DINAMICA DE SISTEMAS**

### **Descripción general**

Este curso brinda una introducción a la Dinámica de Sistemas. En él se expondrán los componentes principales de la metodología y algunas aplicaciones importantes. Cubriremos las estructuras fundamentales que causan el crecimiento, la declinación y la oscilación de los sistemas en el contexto de ejemplos en los negocios y la política pública. Revisaremos ejemplos relacionados con la cadena de suministro, la difusión de nuevos productos y la administración de proyectos.



La Dinámica de Sistemas es una metodología que se centra en el desarrollo y uso de modelos de computadora para entender el comportamiento de los sistemas. Estos modelos se fundamentan en teorías aceptadas sobre la estructura de los sistemas (basadas en el comportamiento endógeno, los bucles de retroalimentación, las acumulaciones y los retrasos). Los modelos se construyen siguiendo el método científico (mediante la definición de hipótesis dinámicas, modelos formales de la hipótesis, pruebas, validación y el diseño de políticas). En su construcción se usan herramientas y técnicas apropiadas (software, control de unidades, modelos genéricos, funciones gráficas, etc.). Al usar esta metodología usted adquirirá una profunda comprensión de las estructuras que generan comportamientos y desarrollará además herramientas sofisticadas que lo ayudarán a intervenir el sistema con decisiones de política sensatas.

### **Objetivo General**

El objetivo general es brindar herramientas que le permitan a usted entender las estructuras que subyacen los patrones de cambio en industrias, compañías y sistemas diversos. Con el despliegue de mapas de recursos y la simulación computarizada usted podrá predecir efectos de posibles intervenciones en un sistema. Con ello, usted podrá tomar decisiones más acertadas. El curso le ayudará a mejorar su habilidad para analizar sistemas complejos y, sobre todo, para pensar de manera crítica. El curso le brindará una poderosa herramienta analítica para entender sistemas en las áreas funcionales de la administración de empresas o de la administración de recursos naturales.

### **Objetivos específicos**

Al final del curso el estudiante conocerá los principales componentes de la metodología de Dinámica de Sistemas; tendrá un conocimiento básico de las causas del comportamiento dinámico de un sistema, conocerá el enfoque estándar para el desarrollo de modelos, y estará familiarizado con algunas de las herramientas y técnicas utilizadas en el desarrollo de estos modelos. El estudiante dispondrá al final del curso de un poderoso conjunto de ideas y herramientas que podrán ser utilizadas para ayudar a la toma de decisiones en infinidad de situaciones.

El estudiante podrá hacer análisis de la estructura interna de las empresas y evaluar posibles efectos de intervenciones gerenciales dentro de esas estructuras.

El estudiante podrá anticipar comportamientos desfavorables de intervenciones en sistemas.

El curso le brindará habilidades para reconocer problemas dentro de organizaciones o sistemas en general, para diseñar planes de acción orientados a resolver esos problemas, y para evaluar los posibles efectos de su plan de acción sobre el sistema, de manera que esas decisiones puedan evaluarse desde varios planos, incluyendo el ético y el socialmente responsable.

## **E-BUSINESS**

### **Course description**

Weill & Vitale define eBusiness as buying, selling, marketing, distributing, servicing and paying for products, services and information using networks that connect firms with their clients, agents, suppliers, competitors and complementors.

eBusiness is not, as sometimes thought, mainly about technology. It is about business, in particular about clear, well founded, business logic. While a lot of money has been wasted on expensive technologies, poorly suited to firms' strategies, some of the most dramatic changes, like those that have been occurring in the Costa Rican tourism industry, have been based on simple technologies.

eBusiness helps small and large firms but in different ways. eBusiness allows large firms to attain the close relations with customers and suppliers that are usually associated with a reduced scale of operation. eBusiness initiatives allow small firms to economically reach an expanded set of customers and suppliers, both in terms of size and geographic location.

The enormous potential of the Internet to transform business has contributed to the extraordinary gains in the shares of companies like Google. As in the late 1990s, investors are trying to identify the models that will create substantial value and even transform entire industries. There will be many failures, but these are always observed in periods of dramatic transformation: automobiles during 1910-1920 and TV production in the 1950s.

To maximize the probability of success in electronic business, firms need to take a careful look at their business models, making sure they understand how they create value for their clients, and how they capture value for their shareholders. The contrast between the creation and capture of value can best be understood with an example.

Facebook has created considerable value for its users through its social network, but it has not yet proven that it can capture this value in a sustainable fashion through advertising and commissions on services sold on its platform, in a manner sufficient to justify its market valuation. Google focused on developing the most powerful search capabilities and has, so far, been able to capture the value it has created by selling advertising related to searches. In effect, it has created a *two sided market* connecting searchers and advertisers.

Two sided markets (2SM) also drive the industry dynamics of consumer payments, online books, social networks, mobile communications, lodging, peer to peer lending, on line education, electronic gambling and all sorts of electronic markets. To obtain and maintain a competitive advantage in these sectors it is crucial to understand these dynamics.

### **Learning objectives**

1. Develop tools to evaluate new and existing electronic business initiatives.
2. Understand how to make at least one leg of a two sided market grow by offering special value, subsidies, exploiting virality and reducing adoption risk.
3. Mobilize intermediaries to support the two sided market by offering appropriate incentives and reducing intermediary risk.
4. Optimize the design of the market by seeking efficient interactions, reducing asymmetric information, alleviating congestion and ensuring safety.
5. Explore the impact that digital delivery has on variety and the viability of business models that exploit the “long tail”.
6. Understand that social networks are valuable in so far as they solve social failures and are profitable in so far as the revenue model exploits this.
7. Explore how traditional businesses can defend themselves against electronic competitors.
8. Analyze the tension between maintaining the incentive to develop intellectual property and the freedom to disseminate information on the internet.
9. Form an opinion on whether we are in a new internet bubble
10. In depth understanding on electronic advertising from the viewpoint of both the advertisers and the advertising firms.

## **FINANCIAL INSTITUTION AND CAPITAL MARKETS**

### **General Objectives**

Access to financial institutions and capital markets is fundamental for the creation of value to shareholders. The course covers the relevant dimensions associated with the management of financial institutions and the participation by non-financial firms in financial markets. The program is divided in different modules: (1) the introduction to modern tools used in credit analysis to evaluate a firm's solvency and to structure financing alternatives; (2) the introduction to the asset and liability management in financial institutions; (3) an interactive simulation of the decision making process leading to competitive participation in financial markets (Retail-bank builder); and (4) the introduction to the participation in Capital Markets.

### **Methodology**

The course is set up as a mix of lectures to introduce the basic conceptual frameworks, a series of case analysis and exercises used to illustrate of implementation of methods and indicators used in modern credit analysis and risk management, and a competitive decision making simulation that covers all bank management areas.

## **GERENCIA DE CALIDAD**

### **Descripción del curso**

Hasta hace algunos años el concepto de calidad era algo en principio lejano y difuso para la mayoría de las organizaciones, tanto privadas como públicas. Hoy en día esto es cosa del pasado. Las organizaciones no pueden darse el lujo de otorgar una mala calidad en sus productos y servicios, esto simplemente es algo que la gran mayoría de sus clientes no tolerará. Si bien esta noción es ampliamente reconocida, para muchos gerentes todavía no están claros cuáles son los caminos posibles que se deben recorrer para crear y mantener un entorno de Gestión de la Calidad. En este curso veremos que para llegar a ello, las variables a considerar son múltiples y variadas, ya que implican tanto herramientas de gestión, como la creación de una cultura y el planteamiento de una estrategia de calidad.

### **Objetivos de aprendizaje**

#### **General**

Capacitar a los futuros graduados de la Maestría del INCAE para que puedan tomar decisiones gerenciales en el área de calidad, tanto en el ámbito de manufactura como de servicios, ya sea en el sector privado o en el público.

#### **Específicos**

A lo largo del curso se enfatizarán los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las diferentes corrientes de pensamiento que prevalecen en el área de calidad, así como las implicaciones de las mismas.
2. Discutir y desarrollar los aspectos conceptuales y prácticos de la gerencia de la calidad en la organización.
3. Estudiar las herramientas tradicionales y modernas disponibles para gestionar la calidad.
4. Comprender los supuestos que subyacen en diversos premios de calidad, así como los que prevalecen en series internacionales de normas de calidad.

### **Organización y contenido**

El curso consta de varios temas, los cuales van cubriendo un espectro que inicia desde un enfoque táctico u operativo de la calidad, hasta llegar a una perspectiva más integral y estratégica de la misma, todo bajo el marco de la mejora continua. Se cubren temas tales como los diversos enfoques de calidad, la variabilidad, el control estadístico del proceso, la calidad total, las herramientas de la calidad, la calidad en los entornos de servicio, la casa de la calidad, los premios de calidad, diseño de experimentos, calidad seis sigma, el despliegue de la función de calidad, sistemas de gestión de calidad, las series de normas ISO 9000 y OHSAS 18000, estrategia y cultura de calidad.

### **Métodos de aprendizaje**

En el curso se utilizarán los métodos pedagógicos que se consideran idóneos para la enseñanza de cada tema específico. Así, se utilizarán conferencias, ejercicios, simulaciones, software especial y estudio de casos, entre otras modalidades.

## **GESTION DE LA INNOVACION Y LA TECNOLOGIA**

### **Descripción General**

Los gerentes deben ser capaces de pronosticar el cambio tecnológico, deben entender los efectos que el cambio tecnológico tiene sobre la firma y conocer como gestionar la innovación. En el curso se pretende introducir herramientas que puedan servir para cumplir con esos objetivos. El énfasis del curso está en el desarrollo y aplicación de modelos conceptuales que describan las interacciones entre la competencia, los patrones de cambio tecnológico y la estrategia y estructura de la firma. Se exploran diversas herramientas conceptuales y de diagnóstico que se relacionan con la tecnología, el cambio tecnológico y la innovación. Se examina la manera como las empresas pueden crear, comercializar y capturar valor con la innovación.

### **Objetivo General**

El énfasis de este curso es que el estudiante adquiera un conjunto de poderosas herramientas conceptuales que le permitan desarrollar una estrategia de empresa que contemple el cambio tecnológico. El estudiante comprenderá como las firmas crean y capturan valor a partir de la innovación tecnológica. Al final del curso el estudiante estará en capacidad de entender la interacción que existe entre estrategia de la empresa, el cambio tecnológico y los mercados; y podrá guiar sus procesos de toma de decisiones a la luz de estas interacciones para capturar valor a partir de la innovación.

### **Objetivos Específicos**

El estudiante podrá entender la dinámica del cambio tecnológico.

Podrá discernir el efecto que el cambio tecnológico tiene sobre la firma.

Podrá elaborar estrategias relacionadas con el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas asociadas con la innovación tecnológica.

Podrá elaborar estrategias que incorporen los retos y oportunidades que las firmas enfrentan al intentar extraer valor de la innovación tecnológica

### **Contenidos**

Los contenidos del curso se agrupan en cuatro módulos. El primero introduce modelos de cambio tecnológico. En el segundo se estudian los fundamentos de la propiedad intelectual y temas relacionados con apropiación de rentas generadas por la innovación. Un tercer módulo es para tratar el tema de tecnologías emergentes, su difusión y la fijación de estándares. En el último módulo del curso se discutirá la puesta en práctica de procesos de innovación en la empresa.

## **GLOBAL MACROECONOMIC TRENDS**

Perhaps the world economy has not seen as much rapid change in its history as in the last couple of decades. First came globalization, the end of the cold war, the emergence of new major economic powers, and the change in the key policies of the largest countries in the planet. Then we witnessed new trends in finance, technology and the prices of raw materials worldwide. Later, a large, global crisis that hit the world markets harder than any economic event since --at least--the Great Depression. Finally, a plethora of new questions

have risen about the general direction that the planet is pursuing, economically, politically, socially, environmentally, etc.

In this half-course we will discuss these changes, and try to construct an understanding of what is going on today, and a vision of the future. Different positions, different theories and data, and a detailed look at a number of recent events, will feed our conversation about the current global economic trends. Among the topics we will discuss are the global monetary system, the recent changes in China, the European mess, the concerns about inequality and income distribution, and the current direction of Latin America.

## **MERCADEO AVANZADO**

La apertura de los mercados nacionales y regionales de América Latina ha generado mayor competencia, lo que ha permitido a las empresas internacionales desarrollar planes regionales y mundiales e introducir nuevas estrategias competitivas de mercadeo basadas en el valor de la marca.

El alcance de la comercialización actualmente es, sin duda, amplio y creciente.

En este curso se incluyen diversos temas, como mercadeo de servicios, mercadeo enfocado a la base de la pirámide, el comportamiento del consumidor y sus nuevas tendencias, la investigación de mercados mediante la utilización de neuromercadeo, mercadeo social de valor compartido.

Todos los temas detallados anteriormente tendrían un hilo conductor la creación de valor de marcas o marcas exitosas.

La Estrategia de comercialización se reforzaría como una simulación gerencial que permite a los participantes desarrollar e implementar una estrategia de mercadeo y ventas en situaciones complejas.

### **Objetivos**

- Resolución de problemas dentro del contexto de mercadeo dentro de un contexto que les permite desarrollar planes para crear, mantener, crecer y / o revitalizar los programas enfocados en la creación de valor.
- Desarrollar y evaluar políticas competitivas, incluyendo el uso de marcas cobertura o sombrilla, marcas individuales y carteras de marcas.
- Aprender los problemas de comercialización con un fuerte énfasis en el pensamiento estratégico mediante la discusión de modelos de negocios.
- Aprender a desarrollar e implementar eficazmente soluciones a problemas difíciles en situaciones de grupales.

### **Contenido Académico**

Toma de decisiones en situaciones complejas de mercadeo y ventas mediante la utilización de un simulador.

El concepto de valor de marca y su valorización cualitativa y cuantitativa.

Desarrollo y evaluación de políticas de marcas.

Estrategia para el manejo de la cartera de marca y extensiones de marcas.

Manejo de relaciones claves para el valor de la marca: segmentación, producto, canales, comunicación y servicio.

Temas especiales como Neuromarketing, creación de valor en servicios y nuevos modelos para mercadear a la base de la pirámide.

## **PROCESOS GERENCIALES**

El término “¿Cómo...” resume la intención del taller Procesos Gerenciales: aportar a los estudiantes herramientas, modelos y procedimientos para facilitar procesos específicos en sus futuras responsabilidades profesionales.

Se asume que, en la fase final del Programa MBA, ya se posee un adecuado dominio conceptual. Lo procedente entonces es complementar estos conocimientos con enfoques gerenciales de uso práctico en el desempeño gerencial.

## **THE COMPETITIVENESS AND SUSTAINABILITY CHALLENGE**

### **Description**

Latin America is one the most thriving regions in the World. Growing income, successful economic integration, booming markets, and a privileged geography makes this region a must for big and small companies. However there is a stark competitiveness and sustainability divide between and within countries. This module will analyze the current challenges and opportunities for doing business in the region both from a macro and micro perspective covering the most important topics to comprehend the intricacies of the region. Lectures include the political economy of regional integration, microeconomics of competitiveness, sustainability management, public-private partnerships, implementing CSR strategy, BoP and creating social value, agribusiness and global value chains and investment in emerging markets.

## **WOMEN AND LEADERSHIP**

### **Course description**

Today women represent almost half of the work force in the US and Latin America, but *striking gender inequality exists in positions of leadership*. Less than 10% of top leadership positions in public, civic and private sector (and less than 2% of corporate board positions) are held by women. Given the clear link between gender diversity and financial performance, finding ways for both individual and organizations to harness female leadership potential is critical.

The purpose of the course is to explore the intersection of gender, leadership and organizational behavior as it has evolved within the social and economic context of the US and Latin America in order to 1) map the cultural, psychological and organizational factors that impact women’s professional progress and 2) outline individual and organizational best practices in promoting more women to leadership.

This class is strongly recommended for both men and women. The critical organization challenge of the 21<sup>st</sup> century involves capitalizing on the leadership potential of the entire workforce. Leaders prepared to understand and overcome the barriers faced by half their workforce will have a competitive advantage.

### **Primary learning objectives**

1. Provide “business case” for diversity in leadership; why is it necessary?

2. Develop a theoretical framework for understanding gender issues in organizational leadership – what are the psychological, cultural and organizational factors that hold women back?
3. “Best Practices” in promoting diversity
4. Prepare both genders for the challenges/opportunities they will face leading diverse organizations in the 21<sup>st</sup> century
5. Ensure INCAE MBAS are on forefront of the most critical talent management issue of 21<sup>st</sup> century.