

Descripción de Cursos
MBA 2015 CR-SP
Primer Año

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Descripción del curso

El curso de Introducción a la Administración de Negocios, permitirá a los estudiantes del primer año del MBA conocer los aspectos generales y fundamentales del mundo de las empresas. Los temas que se estudiarán son: la empresa, el empresario, la formación de nuevas empresas, las etapas de la empresa y fundamentos de gobierno corporativo, así como las relaciones entre el gerente general y la alta dirección.

INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD

Descripción del curso

Este curso es una introducción a la contabilidad donde nos enfocaremos en entender los conceptos más importantes del proceso de la contabilidad para la creación de los Estados Financieros. Durante este curso estaremos creando asientos contables, mayorizaciones y elaborando los estados financieros principales, todos de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas internacionales de contabilidad. Debido a que la clase se compone de estudiantes con distinto conocimiento de contabilidad, este curso se persigue el objetivo fundamental de nivelar estos conocimientos a un grado que les permita, a las personas con menor conocimiento, el desenvolverse con soltura en los cursos subsiguientes.

Objetivos de aprendizaje

Objetivo General del Curso

El objetivo de este curso es dotar a los estudiantes de conceptos básicos de contabilidad principalmente sobre los estados financieros y los procesos básicos de contabilidad.

Objetivos Específicos

1. Entender el concepto de los estados financieros básicos: el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.
2. Comprender el proceso contable y desarrollar las habilidades para la elaboración de los estados financieros básicos.
3. El estudiante puede reconocer y describir las principales mecánicas contables y las cuentas que componen los principales Estados Financieros.

Organización y contenido

La primera parte del curso enfatizará el proceso de preparación de los Estados Financieros de una empresa y las mecánicas de teneduría de libros contables. La idea es que los estudiantes desarrollen la habilidad de comprender como las acciones gerenciales impactan los Estados Financieros. La segunda parte del curso enfatiza una revisión de las principales características y cuentas de los tres Estados Financieros fundamentales.

Métodos de aprendizaje

El curso está compuesto por 10 sesiones. Para cada sesión se ha asignado un caso que debe ser preparado de manera individual primero y luego en las reuniones en grupo. Las sesiones de clases revisarán los conceptos fundamentales y las mecánicas de cada curso. Habrán presentaciones grupales.

MATEMATICAS FINANCIERAS

Objetivos de aprendizaje

El objetivo de este curso es proporcionar al estudiante las herramientas cuantitativas necesarias para enfrentar exitosamente las demandas de un programa de maestría en Administración de Empresas. El curso se destinará al estudio de los conceptos básicos de matemáticas financieras.

Organización y contenido

El curso tiene una página en el internet. Les recomiendo que la visiten con frecuencia porque es el principal medio de comunicación que tengo con ustedes. El material de lectura de esta clase se encuentra en versión electrónica en esta página. Otros materiales como lecturas, ejercicios y presentaciones estarán disponibles en esta página.

La dirección es: <http://lms.incae.edu/login/index.php>.

La primera vez que visiten la página tendrán que registrarse. Recibirán instrucciones para registrarse por separado.

Métodos de aprendizaje

Casos

METODOS DE ESTUDIO

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.

COMUNICACION GERENCIAL

Descripción del curso

Trataremos de reforzar la habilidad para planear cuidadosamente nuestra comunicación y para tomar decisiones en cuanto a su forma y contenido. Veremos, entonces, cómo apoyarnos en nuestra escritura y habla para alcanzar nuestros objetivos gerenciales. Juzgamos la comunicación, entonces, en función de sus resultados sobre la acción de los demás.

Objetivos de aprendizaje

Objetivo general: Este curso intenta mejorar habilidades y desarrollar destrezas para la comunicación eficaz del gerente.

Objetivos específicos:

1. Mejorar las habilidades de escritura, especialmente, y de comunicación oral, en segundo lugar, que se requieren en un contexto gerencial.
2. Desarrollar las habilidades de análisis de situaciones gerenciales en las cuales la comunicación juega un papel importante.
3. Desarrollar destrezas de argumentación para recomendaciones y propuestas.

Organización y contenido

El paquete del curso incluye algunas lecturas, casos y ejercicios para practicar distintos formatos (párrafo, memo o correo, informe, reunión, presentación) que un gerente maneja en una organización, y que tienen también utilidad para mejorar el desempeño de nuestra actividad en INCAE (ensayo, argumentación). Hacemos énfasis en la escritura, sin abandonar la expresión oral, dada la importancia actual de la comunicación en redes.

Métodos de aprendizaje

Los estudiantes participan en clase, observan las contribuciones de sus compañeros, elaboran documentos y planean y ejecutan una presentación: se aprende al hacer. Utilizamos casos, literatura, cine y pequeñas simulaciones que nos llevan a analizar o a tomar decisiones de comunicación, gracias a criterios que, unas veces da la profesora y otras surgen de la discusión. En la clase haremos ejercicios y escucharemos retroalimentación de los compañeros y de la profesora a nuestros trabajos. Nos observaremos en vídeo al hacer una presentación.

CONTABILIDAD FINANCIERA

Objetivos del curso

El objetivo del curso es brindar a los futuros usuarios de la información contable conocimiento de los fundamentos de la contabilidad financiera. Este curso se enfoca en desarrollar las habilidades necesarias para aplicar los principios contables al igual que afinar los conocimientos de como las actividades económicas son registradas en los estados financieros. Este curso enfatiza en como el criterio de la administración en la selección entre diferentes métodos permitidos por las normas contables, así como la regulación contable vigente, afecta los números reportados. Si bien es cierto que un conocimiento básico sobre la contabilización de los registros diarios es necesario, este curso se enfoca desde la perspectiva del usuario de la información contable.

Objetivos de aprendizaje

1. Explorar en detalle los siguientes Estados Financieros: Balance General, Estado de Resultados, Estado de la Situación Patrimonial y Estado de Flujo de Caja.
2. Explorar en detalle los siguientes componentes de los Estados Financieros: Cuentas por Cobrar, Ventas, Inventarios, Costo de Ventas, Activos Fijos, Depreciación, Pasivos Corrientes, Bonos, Arrendamientos. Los diferentes métodos permitidos para la contabilización de estos rubros son estudiados en detalle.
3. Exponer a los estudiantes a tópicos asociados con: la inversión patrimonial entre compañías, conversión de monedas extranjeras, y las normas internacionales de contabilidad.
4. Estudiar el uso de las técnicas de pronóstico para la elaboración de los estados financieros proforma y flujo de efectivo.

Método de enseñanza

Casos serán asignados para cada clase. La clase iniciara con una discusión sobre la teoría del tema y continuará con la aplicación usando un caso de estudio.

DECISIONES GERENCIALES I

Descripción del curso

El curso de Decisiones Gerenciales será impartido en el período Agosto - Octubre de 2013 comprende 20 sesiones de clase y tres análisis escritos de casos (ANEC). En este documento se presenta la descripción completa del curso.

Objetivos de aprendizaje

1. Fortalecer las capacidades para el análisis y la toma de decisiones en problemas gerenciales reales.
2. Fortalecer el punto de vista gerencial, mediante el dominio de las técnicas de análisis de problemas complejos que se presentan en la vida real en empresas públicas y privadas, y mediante el desarrollo y fortalecimiento de las actitudes y valores propios de la gerencia eficaz.

Métodos de aprendizaje

El curso será impartido en 20 sesiones de clase a lo largo de tres meses. Para cada sesión de clase se indican el tema de la sesión, las lecturas asignadas y las instrucciones para la preparación del material asignado. Se espera que cada estudiante prepare las lecturas asignadas antes de la sesión plenaria y siga las instrucciones de preparación. En el tiempo asignado para la discusión en grupos de estudio se espera que los miembros de cada grupo hagan la discusión del material asignado para la sesión plenaria; no se espera que utilicen ese tiempo para completar la lectura del material.

Los estudiantes entregarán tres trabajos escritos llamados ANEC, que serán especificados en detalle por el profesor. Estos trabajos se harán en grupos de tres estudiantes.

La retroalimentación que recibirá cada grupo de estudiantes en cada uno de los tres trabajos escritos es muy valiosa para el aprendizaje. Cada trabajo escrito será revisado en su totalidad por un lector y por el profesor del curso. El lector dará retroalimentación detallada por escrito al grupo de estudiantes. Adicionalmente se programarán sesiones individuales de retroalimentación de cada grupo con el respectivo lector.

GERENCIA DE MERCADEO I

El curso tiene el propósito de crear las bases y fundamentos de la gerencia de marketing en la empresa. Su enfoque, aunque de iniciación en el área, es orientado al punto de vista del gerente general, líder y conductor de una empresa u organización.

Consta de dieciocho sesiones y un examen final y cubre los siguientes temas:

- El marco conceptual del marketing moderno: concepto y área de acción.
- Los elementos constitutivos del plan de marketing:
 - Segmentación, Enfoque y Posicionamiento.
 - Política de producto
 - Política de Distribución
 - Política de Precios
 - Política de Comunicación
 - Análisis crítico del plan estratégico de marketing

LIDERAZGO

Descripción del curso

Los procesos de mejoramiento organizacional serán más efectivos si los gerentes asumen un mayor liderazgo y una visión más integral de los factores que entran en juego en su implementación. Los cursos del área de Organización contemplados en la Maestría procuran colaborar en esta dirección.

El primer curso se concentrará en los factores personales que influyen en el liderazgo y en el diagnóstico y desarrollo de equipos de alto desempeño trabajo.

Por ser uno de los primeros cursos de la Maestría, su enfoque y contenidos también procurarán facilitar la adaptación de los participantes a su nueva experiencia en INCAE. El inicio del MBA significa la fundación de una “empresa de aprendizaje” en la que sus miembros desean obtener los mejores logros pasando por experiencias afines a las que han tenido y tendrán en las organizaciones. Por eso es importante tomar la vivencia de la Maestría como un caso real para análisis. Durante el curso se realizará el taller de cuerdas, como un medio para fortalecer conceptos sobre trabajo en equipo que pueden ser muy útiles durante todo el programa de Maestría.

A nivel individual, se procura que cada estudiante reflexione sobre sus capacidades y cualidades, que aumente su conciencia sobre sus valores, emociones, reacciones, manejo de la presión externa y relaciones; factores determinantes del liderazgo.

El pensamiento crítico, cualidad para el liderazgo, se desarrolla a partir de una actitud de "estar alerta" respecto a lo que sucede en otros, en el entorno y en nosotros. Al trabajar en equipo se incrementan esas capacidades; de allí el énfasis en esta habilidad y actitud en todo el curso.

Objetivos de aprendizaje

1. Mejorar la comprensión sobre factores organizacionales que intervienen en el desempeño de una empresa e identificar el papel de los líderes en el desarrollo de esos procesos humanos.
2. Facilitar que el estudiante analice sus propios valores, estilos de gestión y su impacto en el desempeño de un equipo de trabajo.
3. Analizar características de los equipos efectivos de trabajo y fortalecer habilidades para el diagnóstico y el diseño de planes de acción para mejorar dichos equipos.
4. Estimular el intercambio de experiencias de liderazgo, habilidad gerencial, desarrollo de equipos de trabajo y procesos de cambio entre los/las participantes de la Maestría.
5. Formular el "Código de camerino" de los equipos de estudio del MBA 2015.

Cada promoción de la maestría decide el tipo de ambiente de trabajo y la calidad de las relaciones internas que desea establecer; el curso de Liderazgo procura apoyarles en ese sentido fomentando una cultura de cooperación y trabajo en equipo en el proceso de aprendizaje que compartirán en los próximos dos años.

“Las empresas más exitosas son aquellas, cuyos equipos gerenciales aprenden, juntos, a hacer las cosas cada vez mejor”

Peter Senge

“Será difícil ganarle a una persona que nunca se rinde”

Babe Ruth

Organización y contenidos

El curso cubrirá dos áreas de contenidos. La primera hará énfasis en las habilidades, actitudes y factores personales del liderazgo. La idea es que los estudiantes reflexionen y aprendan sobre sus propias cualidades y sobre la importancia de su impacto en una organización. Se discutirán temas tales como:

- Poder del pensamiento
- Relaciones y actitudes personales.
- Tipología de personalidad.
- Comunicación asertiva.

La segunda área de contenidos será el desarrollo de equipos de alto desempeño. Se estimulará el intercambio de experiencias previas entre los estudiantes y se practicarán herramientas para facilitar procesos de mejoramiento en sus equipos de estudio en INCAE. Algunos de los temas de este módulo parte serán:

- Diagnóstico de equipos de trabajo.
- Inteligencia emocional en el equipo.
- Modelos para análisis de equipos.
- "Código de camerino."
- Procesos o dinámicas para desarrollar equipos.
- Liderazgo para el desarrollo de los equipos.

El curso contempla otros contenidos complementarios que los estudiantes cubrirán mediante lecturas de resúmenes de libros, notas técnicas y trabajos en grupo.

Métodos de aprendizaje

Charlas interactivas, simulaciones, taller de cuerdas, trabajos en grupos, videos, lectura y discusión de notas técnicas.

LIDERAZGO Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Descripción del curso

Desarrollar una visión personal y compartida sobre los retos y oportunidades que plantea el desarrollo sostenible para nuestras sociedades y los futuros líderes empresariales.

Se logrará esta visión a través de la discusión en clase basada en las lecturas y los casos de estudio, la reflexión y la investigación.

METODOS CUANTITATIVOS

Objetivos del curso

El objetivo de este curso es proporcionar al estudiante las herramientas cuantitativas necesarias para enfrentar exitosamente las demandas de un programa de maestría en Administración de Empresas. El curso está dividido en dos partes de extensión desigual. En la primera parte, haremos una rápida introducción al tema de probabilidades y decisiones bajo incertidumbre. La segunda parte se destinará al estudio de técnicas estadísticas para el análisis e interpretación de datos. Los ejemplos que discutamos en esta clase para ilustrar las técnicas matemáticas y estadísticas provendrán de muchas áreas de estudio: finanzas, economía, contabilidad, etc.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Descripción del Curso

Las empresas de Latinoamérica se enfrentan a desafíos resultantes de tensiones extremas en su personal. Hay una tensión que afecta de manera particular su capacidad para el cambio: la mayoría de las empresas tiene un número relativamente reducido de empleados con altos niveles de educación y una gran cantidad de empleados con bajos grados de educación o sin educación en absoluto. Esta tensión también se expresa en los grandes diferenciales de salario.

El curso se concentrará en las personas con altos niveles de educación que trabajan en las empresas de Latinoamérica. También se les conoce como "trabajadores del conocimiento", un tipo de empleado con una importancia cada vez mayor para las empresas y las sociedades. Difieren de los trabajadores manuales y de cuello blanco particularmente con respecto a su educación formal. Sus títulos –como un MBA de INCAE Business School– les proporcionan un conocimiento sumamente especializado y aprobado formalmente.

El conocimiento no solo es fundamental para el éxito competitivo de una empresa en los países desarrollados sino también en los países emergentes de Latinoamérica. Es cierto que gran parte del conocimiento de una organización se encuentra en sus rutinas y procedimientos o bien codificado en los sistemas. En algunas empresas, los conocimientos especializados de las personas son incluso menos importantes que la pericia incorporada en la estructura, la cultura y las rutinas de una organización.

Pero los trabajadores del conocimiento y sus ideas son importantes para el éxito de la empresa. Por tanto, ellos deben combinar su conocimiento especializado con lo que se llama en este curso inteligencia para el cambio. Los graduados de INCAE, y otros trabajadores del conocimiento, deben ser capaces de analizar el conocimiento organizacional de una empresa arraigado en sus estructuras, culturas y rutinas. Sin este conocimiento las personas de alto potencial, recién contratadas y en su mayoría jóvenes, no podrán desarrollar sus ideas más allá de la etapa de conceptualización. Puede suceder, por ejemplo, que los nuevos colegas rechacen un nuevo concepto de mercadeo, la propuesta de un nuevo sistema de control, el análisis de datos del mercado financiero y otras ideas si el trabajador del conocimiento no incluye cuidadosamente el conocimiento existente de la compañía en sus nuevas ideas y aprovecha los puntos fuertes y las oportunidades de cambio de la organización.

Objetivos de Aprendizaje

En este curso los estudiantes aprenden la “inteligencia para el cambio”. Este tipo de inteligencia les ayuda a analizar los datos organizacionales y a evaluar las oportunidades para el cambio con respecto a cambios previstos (por ejemplo, la implementación de una nueva mezcla de mercadeo).

1. Contexto latinoamericano: Los estudiantes entienden la importancia de los trabajadores del conocimiento para las empresas de Latinoamérica. También aprenden sobre los desafíos que enfrentan los trabajadores del conocimiento cuando tratan de apoyar el cambio debido a la cultura organizacional específica de las empresas de Latinoamérica.
2. Análisis, evaluación e implementación del cambio: Los estudiantes aprenden un concepto (Marco Inteligencia para el Cambio) que los ayuda a analizar una situación organizacional a fin de evaluar opciones de cambio e implementar el cambio.
3. Casos: Los estudiantes transfieren el conocimiento contextual y conceptual a casos selectos – principalmente de Latinoamérica– y a sus propios desafíos de carrera.

ETICA EMPRESARIAL

Descripción del Curso y Objetivos de Aprendizaje

Este curso tratará las responsabilidades éticas que deben enfrentar los líderes de negocios.

La misión de INCAE es entrenar a agentes de cambio positivo - líderes de negocios quienes añadirán valor a las organizaciones y países donde sirven.

Esto requiere que los graduados del programa de MBA estén preparados para la complejidad moral de las decisiones que deberán enfrentar en sus carreras profesionales y en su liderazgo, entrenados para poder realizar análisis meticulosos y capaces de ver las repercusiones éticas de las decisiones que tomarán.

En el primer curso - diseñado para estimular la motivación, conciencia y análisis - los estudiantes serán presentados con una perspectiva multifuncional de la ética. Miembros líderes de la facultad en diferentes áreas, usando distintos niveles de análisis, (individual, organizacional, de país) compartirán cómo la ética intercepta sus intereses.

El objetivo primordial es destacar los roles críticos que la ética juega en INCAE y preparar a los estudiantes para las ambigüedades morales de las decisiones críticas que deberán tomar, siendo líderes profesionales.

FINANZAS I

Objetivo General

El curso de Finanzas I tiene como objetivo fundamental el desarrollar la habilidad para evaluar y administrar las finanzas de una empresa con énfasis en las decisiones de corto plazo considerando siempre esas decisiones en el contexto más amplio de la estrategia empresarial.

GERENCIA DE OPERACIONES I

Descripción del curso

Los gerentes cualquier área funcional de la empresa deben comprender el papel que las operaciones juegan dentro de su negocio y el impacto que la función operativa tiene sobre la competitividad de su firma. Una adecuada comprensión de las operaciones es esencial para tomar decisiones adecuadas en asuntos relacionados con el diseño, la adquisición, la operación y el mantenimiento de instalaciones y procesos, la compra de materia prima, el control y manejo de inventarios y, en general, la provisión de necesidades operativas para satisfacer las expectativas de los consumidores. Esto es cierto en firmas dedicadas a la provisión de bienes y en empresas dedicadas a la provisión de servicios.

El curso de Gerencia de Operaciones I se refiere a la administración de los procesos y recursos necesarios para convertir insumos en productos y servicios que son vendidos a los clientes.

Objetivos

El objetivo general del curso es proveer herramientas, cuantitativas y cualitativas, que sirven para analizar sistemas productivos de toda índole. En la primera parte del curso se analizarán diferentes procesos productivos, de una variedad de industrias, y la forma en que los insumos de dichos procesos se transforman en productos finales. En esta parte del curso se estudia el análisis de procesos y los tipos de procesos.

Se revisarán diferentes tipos de sistemas operativos se aprenderá a evaluar el rendimiento de dichos sistemas a la luz de la estrategia competitiva de la empresa y de la industria en la cual compete. Se revisará en esta etapa la importancia estratégica de las operaciones.

La segunda parte del curso enfatiza el desafío de traducir la demanda pronosticada de los clientes en planes operativos apropiados para satisfacer dicha demanda. Los tópicos en esta parte el curso incluyen la planificación de la producción y el control de los inventarios. Los estudiantes conocerán las tareas de administración central dentro de las operaciones tales como la planificación de los recursos de capacidad, la planificación agregada, la programación y ejecución de los planes agregados, la gestión de los inventarios y algunos temas elementales relacionados con la gestión de la cadena de suministros. El curso rematará con temas relacionados con el papel de las operaciones dentro de la estrategia de la empresa.

Métodos de Aprendizaje

En las primeras dos sesiones del curso se usarán algunos ejercicios relacionados con los conceptos básicos de la Gerencia de Operaciones. Estos ejercicios ayudarán al estudiante a familiarizarse con las tareas de gestión de un Gerente de Operaciones. A partir de allí en todas las sesiones, excepto una, utilizará la metodología de casos. En un par de sesiones se combinará la metodología de casos con una simulación.

LIDERATO Y LITERATURA

Descripción del curso:

Discutiremos en clase textos y filmes clave de la cultura occidental y examinaremos la imagen y la trayectoria del líder y sus retos a través de ellos. Fomentaremos la reflexión personal sobre el liderazgo y sus

responsabilidades con obras que, por su valor estético, incluyen dimensiones múltiples y heterogéneas que la investigación o la escritura de casos sobre el tema a menudo deja de lado. Diseñamos el curso para desarrollar flexibilidad y capacidad de reflexión al considerar asuntos culturales en la toma de decisiones del líder.

Objetivo general

Analizar el liderato y sus dimensiones múltiples a través de la literatura y el cine.

Objetivos específicos

1. Presentar y discutir temas de importancia para la vida del líder que han sido elaborados por la literatura y el cine.
2. Analizar algunas motivaciones, valores y actitudes de la cultura occidental, en general, y latinoamericana, en particular, relacionados con el poder, la autoridad y el liderato.
3. Afinar nuestro modo de argumentar oralmente y en forma escrita para contribuir al proceso de la clase.

Organización y contenido

Utilizamos la literatura y el cine para desarrollar la percepción de aspectos culturales que inciden sobre la toma de decisiones de los líderes y para observar e interrogarnos acerca de motivaciones, actitudes y valores y estrategias de diferentes tipos o situaciones de liderazgo. Tenemos 10 sesiones (medio curso) y en cada una analizaremos obras o fragmentos de ellas, que van desde lo clásico (Shakespeare) hasta lo contemporáneo (García Márquez).

Método de aprendizaje

Los estudiantes se preparan leyendo o viendo los filmes asignados para participar en clase. Discutimos abiertamente textos centrales para la cultura occidental, en general, y la latinoamericana, en particular. Aspiramos a un diálogo socrático en el que cada estudiante encuentre nuevos asuntos con respecto a su potencial de líder. Fomentamos la diversidad de interpretaciones siempre y cuando éstas se argumenten eficazmente. Enriquecemos de esta forma la discusión y aprendemos a convivir con la discrepancia y la ambigüedad de las interpretaciones. Así, intentamos formar un líder respetuoso y con capacidad de escucha, que pondera posiciones diferentes y hasta opuestas y elige entre ellas al tomar decisiones.

MICROECONOMIA GERENCIAL

Objetivos de aprendizaje

El curso de MICROECONOMÍA GERENCIAL tiene como objetivo analizar y entender el funcionamiento de los mercados, como medio para la adopción de decisiones gerenciales apropiadas en entornos económicos cambiantes.

Contenido

El curso se divide en dos grandes partes. En la primera, analizaremos el comportamiento de consumidores y empresas y el equilibrio de mercados competitivos abiertos al comercio internacional; en esta parte discutiremos con detalle los determinantes de las funciones de demanda y de oferta del mercado y su reacción ante cambios en las condiciones de la economía, así como la dinámica de la formación de precios. En la segunda parte analizaremos la interacción entre empresas con poder de mercado y los consumidores, así como el desarrollo de estrategias óptimas de precio en diferentes condiciones.

Método de enseñanza

A lo largo del curso utilizaremos una combinación de conferencias participativas, casos y ejercicios. Al igual que el resto de los cursos de la Maestría, se espera una preparación cuidadosa del material asignado para cada clase. El trabajo en grupos es particularmente útil en este curso

SIMULACION FINANCIERA

Descripción del curso

Como continuación del tema Toma de Decisiones bajo Condiciones de Riesgo e Incertidumbre se presenta este medio curso sobre Simulación Financiera, específicamente Análisis de Monte Carlo. El curso combina ejercicios y casos de estudio que deberán primero resolverse y discutirse en clase construyendo modelos en hojas electrónicas susceptibles de ser mejorados a través de la técnica de Monte Carlo.

Objetivos Generales

1. Estudiar conceptos básicos de Finanzas I y II a través del uso de ejercicios y casos.
2. Desarrollar los criterios y las destrezas necesarias para desarrollar modelos financieros en hojas electrónicas mejorando el análisis y el proceso de toma de decisiones gerenciales en problemas de la vida real a través del uso de la Simulación Monte Carlo.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar algunas aplicaciones prácticas de los conceptos a cubrir en clase a través del estudio de casos, ejercicios, discusiones y otras técnicas de enseñanza – aprendizaje centradas en el participante.
2. Familiarizar al estudiante con el uso avanzado de software científico comercial con el fin de ser usado como herramienta de productividad en el estudio y la resolución de ejercicios y casos.
3. Proporcionar al estudiante herramientas que pueden ser aplicadas tanto al análisis y discusión de casos en cursos posteriores así como a problemas del mundo real de negocios en forma inmediata.

ANALISIS POLITICO

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”, resultó 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 transición 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 áreas 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.

CONTABILIDAD GERENCIAL

Descripción del curso

Los sistemas de contabilidad gerencial proporcionan información valiosa para la planificación, gestión y control. Por ejemplo, las organizaciones utilizan información relevante acerca de costos para decidir qué productos para mantener y que productos suspender, para determinar las mejoras en la productividad y para la evaluación y control. Un sistema de contabilidad interna mal diseñado puede conducir a costosos errores en la toma de decisiones.

La intensa competencia ha obligado a las empresas a mirar hacia adentro para ser más rentable. La asignación con precisión de los diversos costos a los productos es cada vez más importante a medida que los márgenes de los productos se comprimen. Los entornos de fabricación también han experimentado cambios significativos. Para apoyar la toma de decisiones en estos nuevos entornos, los sistemas de contabilidad de costos también tienen que ser rediseñados.

A través de una serie de estudios de casos complementados por algunas presentaciones, este curso presenta a los estudiantes los últimos avances en la contabilidad gerencial y pone de relieve insumos para el diseño de sistemas de costos. Los casos cubren una variedad de situaciones de toma de decisiones e ilustran el papel de la información interna en estos entornos.

Este curso está destinado a ayudar al estudiante a utilizar la información contable para la toma de decisiones estratégicas, tácticas, y operativas con un enfoque en la gestión de costos estratégicos. En concreto, su

objetivo es desarrollar y mejorar la comprensión de la naturaleza de los costos y la información contable en las organizaciones, su capacidad de utilizar esa información en la toma de decisiones acertadas y su habilidad en la evaluación de las consecuencias de estas decisiones.

DESARROLLO SOSTENIBLE & RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Objetivos del curso

Este curso está diseñado para familiarizar a los desafíos ambientales mundiales que enfrentan las empresas, especialmente en el contexto de América Latina, y para brindarle herramientas en cuanto a cómo hacer frente a esos desafíos. Usted aprenderá acerca de los problemas y las políticas ambientales a nivel mundial y sobre los métodos de las empresas están empleando para hacer frente y responder.

Algo de lo que vamos a hacer en este curso es:

- Examinar las últimas ideas sobre cómo se crea valor en las empresas que buscan incorporar el medio ambiente en su posición competitiva.
- Comprender la complejidad de la creación de empresas basadas en conceptos de sostenibilidad, con la complejidad añadida de desafíos cross-cultural/globalized.
- Explorar una serie de temas de actualidad en los ámbitos de la política medioambiental y la estrategia empresarial.

Lo que vamos a obtener del curso:

- Una comprensión más profunda de las complejas relaciones entre el medio natural y firme competitividad.
- La comprensión de algunos de los esfuerzos más interesantes en América Latina y en otras partes para desbloquear el "valor verde. "

DINAMICA INDUSTRIAL

Descripción

Este curso es sobre la interacción estratégica entre empresas en mercados concentrados y la importancia del compromiso estratégico.

Objetivos de aprendizaje

Conceptos básicos de Teoría de Juegos

Subastas

Juegos estáticos de capacidad y diferenciación

Juegos dinámicos y colusión

Posicionamiento en juegos estratégicos

Análisis competitivo utilizando Teoría de Juegos

Calibración de modelos para análisis competitivo y política de competencia

Métodos de aprendizaje

Casos

Ejercicios

Lecturas

MACROECONOMIA

Objetivo general

El curso de Macroeconomía Aplicada del MBA tiene como objetivo brindar a los estudiantes herramientas para comprender las características básicas del funcionamiento de economías abiertas y evaluar las implicaciones de la política económica sobre las principales variables macroeconómicas y, a través de ellas, sobre las empresas. En tal sentido, el curso aspira a capacitar al estudiante en la lectura de la política económica, no en su diseño, de forma que pueda anticipar y comprender las acciones gubernamentales que afectan al entorno y a la empresa.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos del curso son:

- i) Comprender las restricciones básicas que enfrentan las economías abiertas y las interrelaciones existentes entre las diferentes variables macroeconómicas. (Sesiones 1 a 4). Nos interesa profundizar sobre las principales relaciones macroeconómicas y sobre los factores que explican el comportamiento de las principales variables en el tiempo.
- ii) Analizar las políticas económicas de corto plazo (naturaleza y uso de instrumentos) así como su impacto en las principales variables macroeconómicas. (Sesiones 5 y 6) El propósito es comprender los diferentes instrumentos que tiene el Estado para influenciar el desempeño macroeconómico. Nos concentraremos en las políticas fiscal, monetaria y cambiaria, sus espacios de acción y sus efectos sobre la producción, el empleo, el nivel de precios, la tasa de interés y el tipo de cambio.
- iii) Entender el significado de los indicadores económicos y su uso para el diagnóstico y pronóstico de una economía. (Sesión 7). Las instituciones gubernamentales publican información frecuente sobre muchos indicadores económicos. En esta parte del curso nos interesa entender qué nos dicen los diferentes indicadores y cómo podemos utilizarlos para diagnosticar la salud general de la economía.
- iv) Comprender la naturaleza de las restricciones económicas y los procesos de estabilización (Sesiones 8 a 10). Con alguna frecuencia las economías entran en procesos de inestabilidad, los cuales se reflejan en el nivel de precios, del tipo de cambio y del empleo. El propósito de esta sección es analizar sus causas, las diferentes opciones de política disponibles para enfrentar esos procesos, y las consecuencias sobre las principales variables económicas que inciden en el comportamiento empresarial. También se discutirán acciones de naturaleza populista para enfrentar los problemas y sus consecuencias.
- v) Comprender los determinantes del crecimiento económico y las estrategias de desarrollo. (Sesiones 11 y 12). En esta sección buscaremos contestar la pregunta de por qué hay países que sistemáticamente crecen más que otros, buscando identificar factores que se encuentran presentes en las economías exitosas, valorando los retos que plantean los procesos de transición de un modelo de desarrollo a otro y los efectos que esos procesos pueden tener sobre las empresas.
- vi) Reflexionar sobre temas de actualidad, incluyendo la crisis financiera internacional y las políticas seguidas para enfrentarla. (Sesiones 13 a 18).

Metodología

En el curso se combinarán diversos métodos de enseñanza. En la primera parte se utilizará en mayor grado la conferencia participativa, con el propósito de ir construyendo una base de análisis; en la segunda parte se utilizará en mayor grado la discusión de casos, con el fin de abordar diferentes situaciones en los marcos de la estabilización y el crecimiento. En la última parte del curso se procurará integrar el análisis económico y el análisis político para enfocar los retos de las economías de América Latina.

NEGOCIACION

Descripción del curso

En este (medio) curso usted tendrá la oportunidad de poner a prueba y desarrollar sus habilidades de negociación. Esencialmente se trata de un taller donde realizará ejercicios prácticos de negociación con sus compañeros, cuyos resultados se analizarán en la clase. Se tratará de desarrollar criterios sobre negociación, lo cual se hace mediante la lectura de conceptos, la práctica con los mismos, el análisis crítico de los resultados obtenidos y de mejores maneras de hacerlo. Habrá algún énfasis en la negociación como parte de la cultura de las personas, y se leerán varios trabajos sobre culturas de negociación de diversos países del mundo.

Objetivos de aprendizaje

En este curso usted podría aprender y desarrollar:

- a. habilidades para negociar y conseguir mejores resultados en sus negociaciones,
- b. actitudes constructivas y proactivas para la resolución de conflictos y negociaciones,
- c. conceptos que le permitan entender, predecir e identificar procesos, herramientas y acciones para mejorar sus negociaciones.
- d. una mejor comprensión de las negociaciones interculturales

Métodos de aprendizaje

Dados estos objetivos, usted se involucrará en una combinación de métodos para alcanzarlos:

- a. ejercicios vivenciales o experienciales,
- b. discusión de casos y de materiales teóricos,
- c. reflexión e introspección personal.

Este será un curso esencialmente interactivo, en el cual se les pedirá realizar experiencias de negociación con sus compañeros. Se espera un comportamiento ético, por ejemplo, de respetar el derecho de los compañeros a tener una experiencia verdadera, de no hacer un fácil espionaje sobre los datos de la contraparte, de ir bien preparado para no hacerle perder la experiencia al compañero. Los resultados concretos de los ejercicios de negociación no serán parte de la evaluación del curso, pero sí lo será el entregar el informe diario.

Organización y contenido

Cada sesión tocará un tema distinto, y progresivamente se tendrán negociaciones más complejas que pondrán más a prueba sus capacidades y aprendizaje. El contenido se concentra en la creación y distribución de valor en una negociación, sus métodos, opciones y dilemas. El contenido de cada clase aparece a continuación.

- 1- Introducción a la negociación y al curso.
- 2- Un problema distributivo.
- 3- Un problema integrativo
- 4- La tensión entre la creación y la distribución de valor.
- 5- Renegociación comercial
- 6- La intermediación de conflictos en la organización.
- 7- La negociación en situaciones extremas.
- 8- Negociaciones interculturales
- 9- Maneras de crear valor
- 10- ¿Cómo crear valor mutuo y cómo crear valor propio en una negociación?

CONTROL GERENCIAL

Introducción

Toda organización, independiente de que sea con fines de lucro o no, debe tener un Sistema de Control Gerencial diseñado para implementar la estrategia, promover la eficiencia y lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Objetivo general

Explorar los sistemas de control gerencial, tanto los enfoques tradicionales como las tendencias que se están aplicando en el mundo empresarial y las diferentes perspectivas que se han desarrollado para aplicar el sistema de medición. Haremos énfasis en el tema de controles internos como parte fundamental para asegurar el cumplimiento de objetivos y subsistencia de las empresas.

Objetivos específicos

- Discutir los diferentes instrumentos de control interno y de control gerencial que permiten el diagnóstico y la evaluación del desempeño
- Entender el rol del control como instrumento de implementación de estrategia
- Comprender el uso de la herramienta del presupuesto como parte del proceso de planeamiento y control y su relación con la estrategia.
- Discutir el fraude en la empresa, sus causas, efectos e instrumentos para su detección y prevención.

Temas a cubrir

1. Marco Conceptual del Control Gerencial
2. La Descentralización y El Control
3. Precios de Transferencia
4. Medidas de Ejecutoria Financiera
 - a. Enfoque en E.V.A.
5. Medidas de Ejecutoria no Financiera
 - a. Enfoque en el Balanced Scorecard
6. Fraude en las Empresas
7. Control Interno
8. Enfoque COSO y aplicaciones de la ley Sarbanes Oxley
9. El Presupuesto como herramienta de Planificación y Control

DECISIONES GERENCIALES II

Descripción del curso

El curso de Decisiones Gerenciales será impartido en los meses de Abril y Mayo de 2014 y comprende 10 sesiones de clase y un análisis escritos de casos (ANEC). En este documento se presenta la descripción completa del curso.

Objetivos de aprendizaje

1. Fortalecer las capacidades para el análisis y la toma de decisiones en problemas gerenciales reales, en los cuales se requiere un conocimiento destacado de los cursos vistos en los otros módulos del primer año de la maestría.
2. Tener oportunidad de probar la capacidad de análisis desde el punto de vista gerencial combinado con las destrezas y conocimientos de las áreas funcionales de administración de empresas y otras disciplinas estudiadas en el primer año.

EMPRESARIALISMO

Descripción del curso

El Empresarialismo es un estilo de gerencia que involucra perseguir oportunidades sin tomar en cuenta los recursos bajo el control del emprendedor. En una economía mundial globalizada y en un entorno incierto y cambiante, pensar emprendedoramente es parte esencial del rol del gerente.

La actividad emprendedora ha florecido en formas inesperadas a veces generando nuevas tecnologías más eficientes y efectivas y productos más competitivos que aquellos generados en corporaciones grandes y tradicionalmente manejadas. El empresarialismo es visto entonces más como una forma de gerencia y no como una función económica o un grupo de características personales.

El concepto de empresarialismo es amplio y va desde mejoras en productos y servicios existentes hasta la creación de productos y servicios totalmente nuevos. El propósito de estos nuevos emprendimientos también puede referirse a objetivos que van desde objetivos privados hasta objetivos sociales donde personas creativas y motivadas vuelcan su propia pasión emprendedora para resolver problemas y retos sociales.

El curso Empresarialismo e Innovación ha sido diseñado con el propósito de promover el desarrollo de lo que se conoce como la mentalidad emprendedora y pretende además contribuir al entendimiento de lo que significa volverse un emprendedor, un individuo que está dispuesto a aceptar los prospectos de complejidad, contradicción y cambio.

Objetivos del curso

Al finalizar el curso se espera que el estudiante:

1. Piense sobre el nuevo emprendimiento desde la perspectiva de sus varios stakeholders – el emprendedor, los inversionistas, los gerentes y empleados, los proveedores y los clientes.
2. Use el pensamiento crítico y la introspección para reflexionar sobre el reto de ser un emprendedor.
3. Entienda la importancia sobre cómo desarrollar estrategias para el “start-up” y como asegurarse que cada oportunidad vale la inversión de tiempo, dinero y reputación.
4. Se familiarice con los mecanismos que posibiliten la innovación en negocios en marcha, algunos de ellos de naturaleza familiar.
5. Promueva el espíritu emprendedor y busque nuevas oportunidades de negocios en empresas recién creadas así como en empresas existentes.
6. Fortalezcan su conocimiento sobre lo que es necesario para la formulación de Buenos planes de negocios no solo como un medio para explicar sus ideas a otros y buscar apoyo, sino que también como vehículo para reflexionar sobre la compleja maraña de problemas que implican comenzar un nuevo emprendimiento.
7. Se familiarice con los retos de mantener el espíritu emprendedor cuando el tamaño y escala haga esto más difícil.
8. Entender las herramientas y técnicas que empresas grandes pueden usar para mantenerse creativas, emprendedoras y en el estado del arte de la tecnología y la innovación.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Objetivos:

Este curso pretende desarrollar en los estudiantes la habilidad de forjar la estrategia de una empresa. Se discutirán tres temas fundamentales. Primero, los estrategas deben ser capaces de analizar el entorno relevante para la empresa. En todas las empresa menos las pequeñas, hay individuos que conocen aspectos específicos del entorno mejor de lo que lo conoce el estratega. Así pues, el gerente de mercadeo debería

conocer mejor a los clientes, el gerente de compras conoce mejor a los suplidores, y el gerente de recursos humanos conoce mejor el mercado laboral. El estratega, sin embargo, conoce como todos esos factores se combinan para formar el entorno competitivo de la empresa. Este curso introduce la teoría necesaria para analizar el entorno competitivo de las compañías. Segundo, el estratega efectivo configura todas las decisiones internas de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible. Él o ella alinean todas las partes de la compañía para que actúen consistentemente. La estrategia es inherentemente una tarea multifuncional. La segunda parte del curso se discute cómo establecer una estrategia competitiva exitosa. Tercero, las compañías frecuentemente trasladan sus ventajas competitivas a nuevas industrias, tornándose en corporaciones. La tercera parte del curso introduce el concepto de estrategia corporativa que es posteriormente desarrollado en el curso de segundo año.

FINANZAS II

Objetivo general del curso

El curso Finanzas II enfoca la gestión financiera de la empresa para el largo plazo. Los temas abordados son: evaluación de inversiones, costo de capital, necesidades y opciones de financiamiento a largo plazo, política de dividendos, fundamentos de estrategia financiera y valoración de empresas.

Resumen del contenido

El curso está compuesto de tres secciones estrechamente relacionadas, ellas son:

- Evaluación de inversiones complejas y costo de capital
- Instituciones financieras
- Estructura de capital y financiamiento de largo plazo
- Temas financieros estratégicos

GERENCIA DE MERCADEO II

El curso tiene el propósito de desarrollar las competencias necesarias para la gerencia de marketing en la empresa, afinando a los conceptos aprendidos en cursos previos en el área de mercadeo y estrategia. Su enfoque, es orientado al punto de vista del gerente general, líder y conductor de una empresa u organización. Consta de veinte sesiones, que trataran los siguientes temas claves:

- Mercadeo internacional
- Entry modes – estrategias de penetración mercados foráneos
- Posicionamiento – como posicionar el producto en mercados múltiples
- Brand building – como construir una marca
- Manejo de portfolios internacionales multimarca
- Mercadeo como estrategia de crecimiento
- Diferencias culturales y efectos en mercadeo
- La televisión y su papel en mercadeo de masa
- Mercadeo para la base de la pirámide
- Internacionalizar desde América Latina

Objetivos

1. Entender los retos de la internacionalización y las diferencias entre mercados nacionales, regionales y globales
2. Estrategias de mercadeo internacional
3. Franquicias, subsidiarias y otras formas de operar en mercados internacionales
4. Características típicas mercados emergentes e implicaciones para gerentes de mercadeo
5. Estrategias de construcción, posicionamiento y defensa de marca en mercados internacionales

Organización y contenido

Los temas del curso se desarrollaran mediante el uso combinado de lecturas, casos y trabajos participativos. Los casos permiten analizar los conceptos y herramientas en la gerencia de los programas de mercadeo internacional con ejemplos concretos en diferentes industrias y contextos. Los trabajos participativos tienen el objetivo de familiarizar a los estudiantes con la aplicación de los conceptos aprendidos, y a aterrizarlos efectuando análisis de mercado internacional.

La participación en clase se evaluará por una combinación de criterios dirigidos a instar a cada participante a contribuir a los objetivos del curso y de cada sesión. Los criterios que el profesor utilizará serán:

La justificación que se le dé al punto de vista, diagnóstico o solución expresada.

La relevancia de los comentarios a la temática que se está discutiendo.

El grado en que lo expresado contribuya a nuevas ideas en vez de reiterar lo que ya se ha mencionado.

La contribución al desarrollo de ideas y conceptos, incluyendo los que se expresan en las lecturas.

La evaluación de la participación no estará basada en número de intervenciones o en su duración, sino que en su calidad. Intervenciones repetitivas o que no aportan al desarrollo de la discusión serán evaluadas negativamente. Los estudiantes que no pueden preparar la lectura pueden atender igualmente, pero tienen que avisar y explicar sus razones. En algunas clases no se permitirá el uso de computadoras, tabletas, o teléfonos.

GERENCIA DE OPERACIONES II

Descripción del curso

Este curso ofrece una introducción a los fundamentos teóricos y los métodos analíticos necesarios para comprender y controlar los procesos de producción. El curso se basa en la comprensión básica adquirida en el curso de Gestión de las Operaciones I, y expande ese conocimiento para abarcar una variedad de entornos de fabricación y de servicios. Estudiaremos técnicas analíticas que permiten efectuar análisis profundos de las operaciones, la función empresarial que produce y distribuye los productos y servicios que los consumidores demandan.

Objetivos del curso

Como objetivo general, este curso pretende proporcionar a los estudiantes una comprensión de diferentes paradigmas de fabricación y herramientas avanzadas de análisis para la comprensión de las operaciones. Con estas herramientas el estudiante será capaz de tomar decisiones correctas en entornos operativos de servicios y fabricación. Concretamente, al final del curso el estudiante será capaz de:

1. Comprenderá la interacción entre diferentes métricas y parámetros de rendimiento de una operación y la relación de estas métricas con la estrategia de la firma.
2. Entenderá el encaje entre los parámetros de diseño de los procesos y la estrategia de la empresa.
3. Adquirirá herramientas para el manejo del suministro y el inventario en la cadena de suministros

4. Comprenderá los elementos principales de la producción justo a tiempo, la producción sincronizada, las celdas de fabricación, y la producción por flujo en el contexto de operaciones de fabricación y de servicios.
5. Entenderá los principales elementos relacionados con el desarrollo de nuevos productos y la gestión de proyectos.

Contenido del curso

Este curso tiene tres partes. En la primera se establece una relación directa entre los elementos de diseño de la operación y la estrategia de la firma. Luego se revisa y aumenta el conocimiento de los procesos de producción y los modelos básicos de inventarios en la cadena de suministros.

En un segundo módulo se estudiará los fundamentos de la administración del diseño de productos y gestión de proyectos.

La tercera parte se centra en los paradigmas de las operaciones. Aquí se estudian elementos de la producción justo a tiempo y la teoría de las restricciones.

ENGLISH FOR MANAGERS I

Description

English for Managers 1 is the first of 6 courses offered as a complement to your business classes at INCAE. These tailor-made English courses aim at providing you with the communication skills you need to be better prepared to face the challenges of an increasingly competitive business world.

General objectives

By the end of this module students will be able to use the language of business in discussing topics related to work & leisure, problems, sales, and other topics related to the international world of business

Methodology

The core methodology used in this course is Task-Based Instruction, meaning that all activities will be focused on what students can do with the language. A variety of small tasks will lead to a Case Study linked to the topic of the unit where students will have to use the language and communication skills they have acquired.

ENGLISH FOR MANAGERS II

Description

English for Managers II is the second of six courses offered as a complement to your business classes at INCAE. These tailor-made English courses aim at providing you with the communication skills you need to be better prepared to face the challenges of an increasingly competitive business world.

General objectives

By the end of this module students will be able to use the language of business in discussing topics related to e-commerce, joint ventures, investment, marketing, planning, dealing with conflict, and other management issues.

Methodology

The core methodology used in this course is Task-Based Instruction, meaning that all activities will be focused on what you can do with the language. A variety of small tasks will lead to a Case Study linked to the topic of the unit where you will have to use the language and communication skills you have acquired.

ENGLISH FOR MANAGERS III**Description**

English for Managers 3 is the third of 6 courses offered as a complement to your business classes at INCAE. These tailor-made English courses aim at providing you with the communication skills you need to be better prepared to face the challenges of an increasingly competitive business world.

General objectives

By the end of this module students will be able to use the language of business in discussing topics related to ethics, change, strategy, cultures, and other management issues.

Methodology

The core methodology used in this course is Task-Based Instruction, meaning that all activities will be focused on what you can do with the language. A variety of small tasks will lead to a Case Study linked to the topic of the unit where you will have to use the language and communication skills you have acquired.

Segundo Año**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 preludeo 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

Descripción 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 cómo las estrategias relacionadas con la sostenibilidad son formuladas, ejecutadas y ajustadas para mitigar los riesgos de los negocios. El curso además provee conocimientos sobre cómo 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 cómo 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 and 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, and 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.

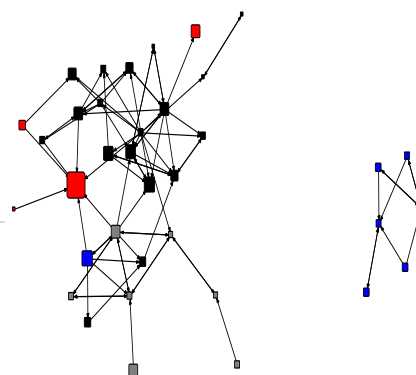


Figura 1 Red de consejo técnico en una corporación centroamericana

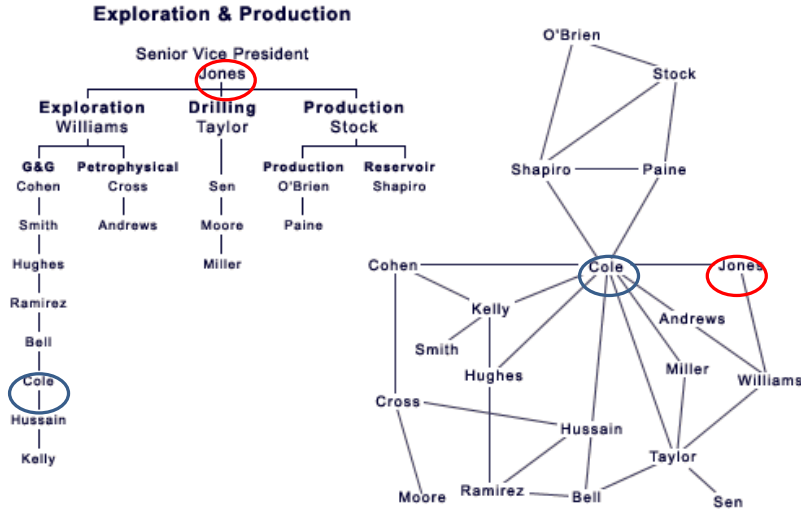
Algo que facilita su difusión es la aparición de libros de textos, algunos de ellos gratuitos y de excelente calidad (como el que estaremos usando como referencia), y la existencia de software robusto que reduce significativamente el reto de la ejecución de rutinas complicadas cuyo detalle está explicado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

PRACTICA EN CONSULTORIA EN GERENCIA

El curso de Management Consulting Practice (MCP), o *Práctica de Consultoría Gerencial*, es un requisito fundamental para la obtención del título de Maestría en Administración de Empresas (MBA). Para el programa en el Campus Walter Kissling Gam en Alajuela, Costa Rica la consultoría se desarrolla a lo largo de ocho semanas de dedicación total, dentro de la organización, desde el primer día de trabajo de enero y hasta la última semana de febrero. Los proyectos de MCP tratan sobre asuntos importantes que la gerencia quiere decidir o resolver, que tienen relación con la estrategia empresarial o inciden de manera importante en ella.

El trabajo de consultoría incluye la recopilación y análisis de información primaria y secundaria mediante entrevistas, grupos foco, encuestas y otros métodos; la utilización de conceptos y técnicas estudiados en el MBA; informes de progreso e interacciones con personeros de la empresa, y la elaboración de un informe final que es presentado a la gerencia de la empresa y posteriormente, a un jurado de facultad de INCAE. Los ejecutivos de la empresa están cordialmente invitados a estas presentaciones, que se realizan durante la primera quincena de marzo en el Campus en Alajuela.

La información obtenida por los estudiantes es absolutamente confidencial y no es utilizada para fines diferentes al trabajo de consultoría sin la autorización de la empresa u organización. Los ejemplares del informe final son entregados a la empresa una vez evaluados por la facultad.

Cada grupo de estudiantes tiene un profesor tutor o guía, quien le da apoyo en la realización del mismo, especialmente desde el punto de vista metodológico y académico. Este profesor hace dos visitas a la empresa, una en la segunda semana del trabajo y otra en la quinta o sexta semana. Durante estas visitas, el profesor usualmente se reúne con miembros del grupo gerencial de la empresa.

El comité de *Práctica de Consultoría Gerencial* está formado por varios profesores de este Instituto entre ellos Arnoldo Rodríguez, Bernard Kilian, Francisco Leguizamón, Michael Metzger, Juan Carlos Barahona y Arnoldo Camacho (coordinador). Nuestras hojas de vida pueden consultarse en sitio web, www.incae.edu.

El MCP beneficia a los estudiantes, a INCAE y a las empresas. Para los estudiantes, es una oportunidad singular para aplicar sus conocimientos “en el mundo real,” afinar sus destrezas analíticas e interpersonales, trabajar en equipo y hacer contactos. Para INCAE, puede ser una fuente de casos y actualización (siempre con la autorización de la empresa). La empresa recibe una serie de recomendaciones para mejorar el desempeño, justificadas con datos. Hemos encontrado además, que la interacción dinámica durante ocho semanas con un grupo de jóvenes bien seleccionados, ayuda a despertar nuevas ideas. Es también muy beneficioso contar con una perspectiva externa sobre la estrategia de la empresa, sus fortalezas y limitaciones y las oportunidades en el entorno.

Las políticas del MCP no permiten que los estudiantes cobren honorarios por la consultoría. Se espera que la empresa únicamente los reembolse por los gastos de viaje, transporte local, alojamiento y alimentación, así como comunicaciones, reproducción de informes y otros gastos de oficina menores incurridos durante las ocho semanas. Además, los estudiantes deben contar con espacio de trabajo, acceso a Internet y algún apoyo administrativo. Los gastos totales para un grupo de cinco estudiantes puede variar según el país y la naturaleza del proyecto, y los estudiantes deben presentar un presupuesto detallado para la aprobación de la empresa.

Los proyectos de consultoría generalmente comienzan a definirse a finales del primer año del MBA, en abril o mayo del año que precede el inicio del trabajo de campo. Para las empresas u organizaciones interesadas, el primer paso es contactar al Coordinador del MCP, arnoldo.camacho@incae.edu con una

expresión de interés y, si es posible, un breve párrafo sobre la necesidad o el proyecto que se contempla. Esta expresión de interés es distribuida a los grupos estudiantiles, cuyos representantes contactarán a ustedes. La decisión de seleccionar y contratación es de la empresa, siempre y cuando el grupo de estudiantes haya desarrollado una propuesta de consultoría que sea aceptable a la facultad del MCP.

El contrato es entre la empresa y el grupo consultor, y recomendamos que sea sencillo; por ejemplo, puede ser una carta de acuerdo enviado por el grupo a la empresa, comprometiéndose a realizar las actividades detalladas en la propuesta, con el compromiso de la empresa de desembolsar los montos acordados para cubrir gastos, contrafirmada por la empresa o con un correo de aceptación. En más de quince años de experiencia nunca ha habido necesidad de recurrir a mecanismos de resolución de conflicto.

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 preocupan 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 una 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 liderazgo 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 of 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 21st 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 21st century

5. Ensure INCAE MBAS are on forefront of the most critical talent management issue of 21st century.

ENGLISH FOR EXECUTIVES I

Description

English for Executives 1 is offered as a complement to your business classes at INCAE. These tailor-made English courses aim at providing you with the communication skills you need to be better prepared to take your classes in English and later face the challenges of an increasingly competitive business world.

General objectives

By the end of this module you will be able to use the language of business in discussing topics related to leadership, competition and quality, among others.

ENGLISH FOR EXECUTIVES II

Description

English for Executives 2 is the course you will take as a complement to your business classes at INCAE. These tailor-made English courses aim at providing you with the communication skills you need to be better prepared to face the challenges of an increasingly competitive business world.

General objectives

By the end of this module students will be able to use the language of business in discussing general management topics and case studies based on other management issues. At the same time, they will become familiar with the format and content of the TOEIC test.

Methodology

The core methodology used in this course is Task-Based Instruction, meaning that all activities will be focused on what you can do with the language. A variety of small tasks will lead to a specific activity linked to the topic of discussion. There you will have to use the language and communication skills you have acquired.