



**INCAE**  
BUSINESS SCHOOL

**MEMORIA ANUAL 2016**



Campus  
Walter Kissling Gam  
Alajuela, Costa Rica







# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

|                    |   |
|--------------------|---|
| Mensaje del Rector | 5 |
| Misión / Visión    | 8 |

## MBA RESIDENCIAL

|                   |    |
|-------------------|----|
| Programas del MBA | 12 |
| - MCP             | 14 |
| - Becas           | 15 |

## Executive Education

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Executive MBA                | 18 |
| Executive Non-Degree (Open)  | 20 |
| Executive Corporate Programs | 20 |

## SERVICIOS

|                 |    |
|-----------------|----|
| Career Services | 24 |
| Alumni          | 26 |

## IMPACTO

|                   |    |
|-------------------|----|
| Facultad          | 30 |
| CLACDS            | 34 |
| CAHI              | 36 |
| CLCM              | 37 |
| Gestión Ambiental | 38 |

## RESULTADOS

|                      |    |
|----------------------|----|
| Estado de Resultados | 44 |
| Rendición de cuentas | 46 |





ENRIQUE BOLAÑOS  
ABAUNZA

RECTOR  
INCAE BUSINESS  
SCHOOL

## MENSAJE

# DEL RECTOR

## “ LA IMPORTANCIA DE GENERAR UN IMPACTO POSITIVO EN LA REGIÓN

### **Latinoamérica vive un momento clave.**

El mundo está cambiando radicalmente, lo comenzamos a ver con los resultados del Brexit, las elecciones en Estados Unidos y su potencial cambio de postura frente a los mercados internacionales, la llegada de China al escenario económico mundial, e incluso con los cambios que se vienen en Latinoamérica con los últimos sucesos que han ocurrido en Cuba y el proceso de paz en Colombia. El mundo está dando un giro y como región tenemos que saber cómo entrar en el juego.



Los gobiernos de la región parecen ser más estables que en décadas anteriores, y por consiguiente las empresas multinacionales latinoamericanas incrementan competitividad al mismo tiempo que los organismos multinacionales parecen estar funcionando. Sin embargo, no podemos seguir dependiendo de que todos estos actores sean los únicos que estén a cargo de posicionar a la región

y dejar en sus manos el aprovechamiento de este escenario de cambio para lograr tener un mayor desarrollo.

En Latinoamérica hay un potencial muy grande que no ha sido explotado en su totalidad. No se trata de recursos naturales, ni mano de obra competitiva, sino del potencial de innovación y de

generación de ideas escalables a nivel mundial. El liderazgo de la mujer, el emprendimiento latinoamericano y el desarrollo de iniciativas para el progreso social son clave para poder generar valor en la región y en el mundo, es la mejor forma que tenemos hoy para crear trabajo e influir en el mundo de forma positiva.

Sin embargo, la región es diversa, las leyes cambian de país en país, y las sociedades no tienen una mentalidad que fomente el emprendimiento y el desarrollo de la mujer. Es claro que éstas son las respuestas al desarrollo en este mundo cambiante, pero la forma en que lo lograremos potenciar es un poco más difusa.

En INCAE hemos visto desde sus inicios, hace más de 50 años, muchos casos de triunfo de emprendedores, de mujeres líderes e iniciativas sociales de mucho éxito. Empezaron con ideas claras y sencillas que cambiaron paradigmas, y hoy son empresas de gran prestigio. En el Instituto queremos continuar empujando ese espíritu en Latinoamérica para generar un impacto positivo en la región.

Entendemos que debemos dar herramientas para que nuestros egresados, hombres y mujeres, lleguen a puestos de liderazgo e incluso se conviertan en fundadores de empresas que tengan éxito en las próximas décadas. Hemos trabajado en renovar nuestros programas de maestría residencial y ejecutiva, así como nuestros programas para



ejecutivos. Hemos inaugurado nuevos edificios para mejorar la infraestructura de nuestros campus para adaptarnos a las necesidades de los participantes y estudiantes.



“También hemos potenciado el desempeño de los centros de impacto”.

También hemos potenciado el desempeño de los centros de impacto. A través del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), hemos desarrollado indicadores a nivel local como el **Índice de Progreso Social** y el **Índice Global de Competitividad**, como aliado local del Social Progress Imperative y el Foro Económico Mundial.

Por su parte, el Centro de Liderazgo Colaborativo y de la Mujer (CLCM) lanzó los resultados del Índice de Brecha de Género, también como aliado local del Foro Económico Mundial. En 2016 se lanzó el Latin American Center for Entrepreneurs, que ya ha comenzado a generar iniciativas para promover un clima emprendedor en la región.

“El Global MBA Ranking 2016 de Financial Times, donde INCAE se posicionó como la escuela número 1 de negocios en Centro y Sudamérica”.

En el mes de febrero se publicó el Global MBA Ranking 2016 de Financial Times, donde INCAE se posicionó como la escuela número 1 de negocios en Centro y Sudamérica. También tuvimos el orgullo de ser la escuela número 24 del mundo en programas de MBA en emprendimiento y somos la número 11 en el mundo en porcentaje de mujeres graduadas que inician una empresa, según el Ranking del Financial Times de 2016 sobre ese tema. En el ranking de Financial Times de Educación Ejecutiva de 2016 quedamos número 3 en el mundo en clientes internacionales y número 32 del mundo en

Educación Ejecutiva. Estamos orgullosos de estos resultados y seguiremos trabajando para mantener nuestra posición en el mundo.

Los Incaistas nos han ayudado a desarrollar la región, los que han liderado empresas claves en toda Latinoamérica, quienes nos han apoyado para poder mejorar la infraestructura del campus, y que personas capaces sin acceso a recursos puedan adquirir las herramientas que entrega INCAE. En esta edición queremos presentarles cómo INCAE ha trabajado por seguir generando impacto, cuáles han sido sus logros y planes para el futuro.

**Esperamos que cada vez se fortalezca más la comunidad Incaista, y que ustedes sigan siendo parte elemental del impacto que empieza en el campus y se expande por toda la región.**





# FORMANDO LÍDERES PARA AMÉRICA LATINA

## MISIÓN

INCAE ha promovido activamente el desarrollo integral de los países donde sirve, formando líderes para los sectores clave, mejorando sus prácticas, actitudes y valores a través de:

- La investigación, la enseñanza y la diseminación de conceptos y técnicas gerenciales modernas.
- El fortalecimiento de capacidades analíticas y la comprensión de fenómenos económicos, políticos y sociales.
- La facilitación del diálogo, del entendimiento y de la colaboración entre individuos, sectores y países.

## VISIÓN

Nuestra visión para los próximos 50 años es ser reconocidos como una escuela de negocios de categoría mundial y como la mejor de América Latina, con estatus de liderazgo en administración de empresas, economía aplicada y en temas de sostenibilidad del proceso de desarrollo.





| NOMBRE                  | NACIONALIDAD   | CARGO                    |
|-------------------------|----------------|--------------------------|
| Roberto Artavia         | Costarricense  | Presidente               |
| Brizio Biondi-Morra     | Estadounidense | Presidente Emérito       |
| Carlos Pellas           | Nicaragüense   | Vicepresidente           |
| Ernesto Castegnaro      | Costarricense  | Director por Costa Rica  |
| Alejandro Poma          | Salvadoreño    | Director por El Salvador |
| Francisco Alemán Vargas | Ecuatoriano    | Director por Ecuador     |
| Diego Herrera           | Panameño       | Director por Panamá      |
| Camilo Atala            | Hondureño      | Director por Honduras    |
| Danilo Siekavizza       | Guatemalteco   | Director por Guatemala   |
| Alexandra Kissling      | Costarricense  | Directora                |
| Xavier Arguello         | Nicaragüense   | Director                 |
| Danilo Lacayo           | Nicaragüense   | Director                 |
| Alberto Alemán          | Panameño       | Director                 |
| María Eugenia Brizuela  | Salvadoreña    | Directora                |
| Siang Aguado de Seidner | Guatemalteca   | Directora                |
| Francisco de Sola       | Salvadoreño    | Director                 |
| Stephan Schmidheiny     | Suizo          | Director Emérito         |
| Enrique Bolaños         | Nicaragüense   | Rector                   |



**#1** IN CENTRAL AND SOUTH AMERICA. GLOBAL MBA. FINANCIAL TIMES 2016

**#1** IN LATIN AMERICA. EXECUTIVE MBA. FINANCIAL TIMES 2016

**#1** IN THE WORLD IN INTERNATIONAL LOCATIONS. EXECUTIVE EDUCATION. FINANCIAL TIMES 2016

**#3** IN THE WORLD IN INTERNATIONAL CLIENTS. EXECUTIVE EDUCATION. FINANCIAL TIMES 2016

“

# MBA RESIDENCIAL





## Programas de MBA

- MCP
- Becas





**INCAE Business School ofrece una gama variada de programas de maestría residenciales, ya sea en su campus en Costa Rica o en Nicaragua.** Estos programas constantemente se van adaptando a los nuevos requerimientos de los negocios a nivel mundial y de la región, para así formar a líderes positivos que sean capaces de aportar desarrollo de la región.

En 2016 tres programas de maestría preparaban a los futuros Incaistas:

- El MBA Profesional que se desarrolla en el Campus Francisco de Sola en Nicaragua,
- El MBA Español - Especializado y el Bilingüe
- El Global que se realiza en el Campus Walter Kissling Gam en Costa Rica.

El MBA de INCAE continúa utilizando el sistema de casos que fue heredado de Harvard Business School, además de incorporar simulaciones, y trabajos en equipo que ayudan a que los estudiantes desarrollen las herramientas necesarias para convertirse en líderes.

Todo bajo la idea de que los graduados no sólo tengan los conocimientos teóricos, sino que también sean capaces de aplicar las herramientas adquiridas en la realidad de negocios en Latinoamérica.

### Experiencia Intercultural

INCAE en 2015 nuevamente ha logrado que los estudiantes compartan su experiencia con compañeros de todas partes de la región, ya que ninguna nacionalidad superó el 30%.

Esto permite a los estudiantes tener una experiencia intercultural que les abre la mente, los ayuda a reconocer problemas comunes de la región así como soluciones innovadoras de otros países, además de formar una red de contactos en toda Latinoamérica.

### Experiencia Multidisciplinaria

INCAE ha seleccionado estudiantes de distintas profesiones, para aportar una dimensión adicional.

**194**  
**ESTUDIANTES**  
**EN TOTAL**



#### MBA CAMP (CFDS)

≡  
**90**  
ESTUDIANTES

**38.8%**  
MUJERES

**11**  
NACIONALIDADES

**29 AÑOS**  
EDAD PROMEDIO

#### MBA ESPAÑOL (CWKG)

≡  
**73**  
ESTUDIANTES

**27.4%**  
MUJERES

**10**  
NACIONALIDADES

**26 AÑOS**  
EDAD PROMEDIO

#### MBA BILINGÜE (CWKG)

≡  
**31**  
ESTUDIANTES

**25.8%**  
MUJERES

**7**  
NACIONALIDADES

**27 AÑOS**  
EDAD PROMEDIO



### Cambios en el MBA

- **MBA Profesional:** Nicaragua, en español, de 14 meses, orientado a maximizar el aprendizaje a través de la experiencia directa.
- **MBA Especializado:** Costa Rica, en español, de 21 meses, con opción a 3 especializaciones (Finanzas y Economía, Industria y Tecnología y Desarrollo Sostenible).
- **MBA Global:** Costa Rica, en inglés, de 14 meses, incluye un study trip en San Francisco/ Silicon Valley y una Global Week donde los estudiantes pueden escoger entre 29 escuelas de negocios a nivel global para realizar un intercambio. Las escuelas incluyen a Yale, Sauder, Berkeley - Haas, Fudan, Hitotsubashi, HEC Paris, IE, entre otras.

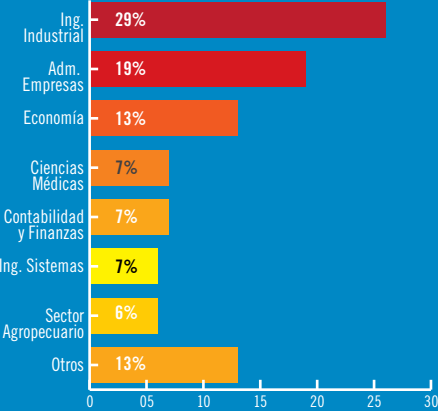
**DOBLE TITULACIÓN CON:** Yale School of Management / New Haven • Connecticut, HHL/ Leipzig, Germany • Florida International University/ Miami, Florida • ZLC-MIT/ Zaragoza, Spain • WHU/ Vallendar, Germany • University of St. Gallen, MPA - University of Michigan.

**INTERCAMBIOS CON:** Rice University/ Houston, Texas • HHL Leipzig Graduate School/ Leipzig, Germany • WHU/ Vallendar, Germany • The University of Minnesota/ St. Paul, Minnesota • Duke University/ Durham, North Carolina • Emory University/ Atlanta, Georgia • Cheng Chi National University, Taiwan • Instituto de Empresa/ Madrid, Spain • RSM-Erasmus University/ Rotterdam, The Netherlands • KEDGE Business School / Bordeaux, France • ESCP-Europe, Paris, France • The University of North Carolina/ Chapel Hill - Kenan-Flagler, North Carolina • Northwestern University (Kellogg), Evanston, Illinois • New York University (NYU - Stern)/Manhattan, NY • University of Michigan-Ann Arbor, Michigan • Vanderbilt University/ Nashville, Tennessee • ESADE/ Barcelona, Spain • University of Texas/ Austin, Texas • NUCB/ Nagoya, Japan • Toulouse Business School, France • Koç University/ Istanbul, Turkey • University of Victoria/ British Columbia, Canada • Cornell University, Ithaca, New York • Université Catholique of Louvain, Belgium • Copenhagen Business School, Denmark • Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH) • Università Commerciale Luigi Bocconi, Italy • Hitotsubashi / Tokyo, Japan.

**ALIANZAS:** Global Network for Advanced Management (GNAM) <http://advancedmanagement.net> (ésta es la alianza en la que se basa el Global Network Week) • Partnership in International Management (PIM)

## FORMANDO GERENTES CON PERSPECTIVAS GLOBALES

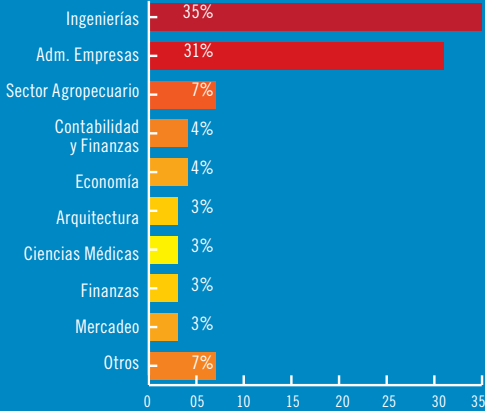
### GLOBAL MBA 2016-2017 | ÁREA PROFESIONAL



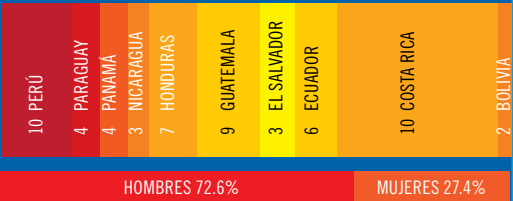
### NACIONALIDADES



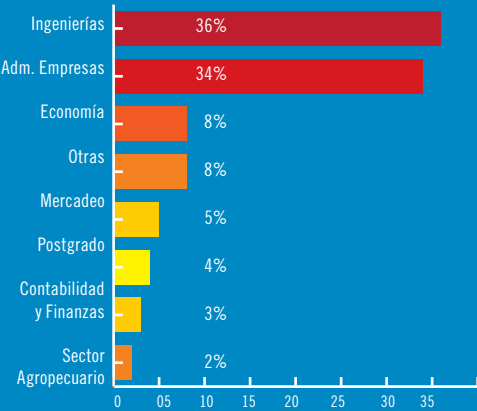
### MBA ESPECIALIZADO 2016-2018 | ÁREA PROFESIONAL



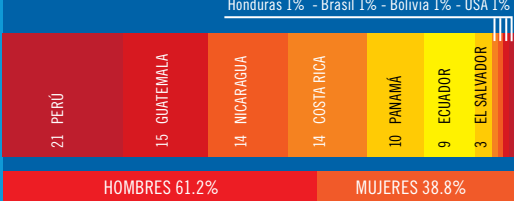
### NACIONALIDADES



### PROFESIONAL 2017 | ÁREA PROFESIONAL



### NACIONALIDADES



# MCP

## EL MANAGEMENT CONSULTING PROJECT (MCP)

Es un proyecto de consultoría que los graduandos de los programas de maestría de INCAE deben realizar para un cliente, previo a sus graduaciones.

Los estudiantes conforman grupos de 5 miembros y durante 8 o 9 semanas, realizan dicha consultoría en las instalaciones del cliente.

En el 2016, 39 empresas de 12 países de Latinoamérica aprovecharon las nuevas competencias y capacidades de los graduandos, en la identificación y captura de ventaja competitiva. El desarrollo de estos proyectos cuenta con el apoyo del INCAE, así como el de un Profesor Director con amplia experiencia en el campo en que se realiza la consultoría.

Los estudiantes debieron viajar, a lo largo del continente para analizar diferentes desafíos de organizaciones, locales, regionales y multinacionales, en áreas de logística, finanzas, mercadeo e innovación y el entorno en que se desenvuelven.

El resultado de estos MCP ha sido de extraordinario **recibo**, produciendo gran satisfacción y reconocimiento a INCAE por los resultados obtenidos de estos proyectos.

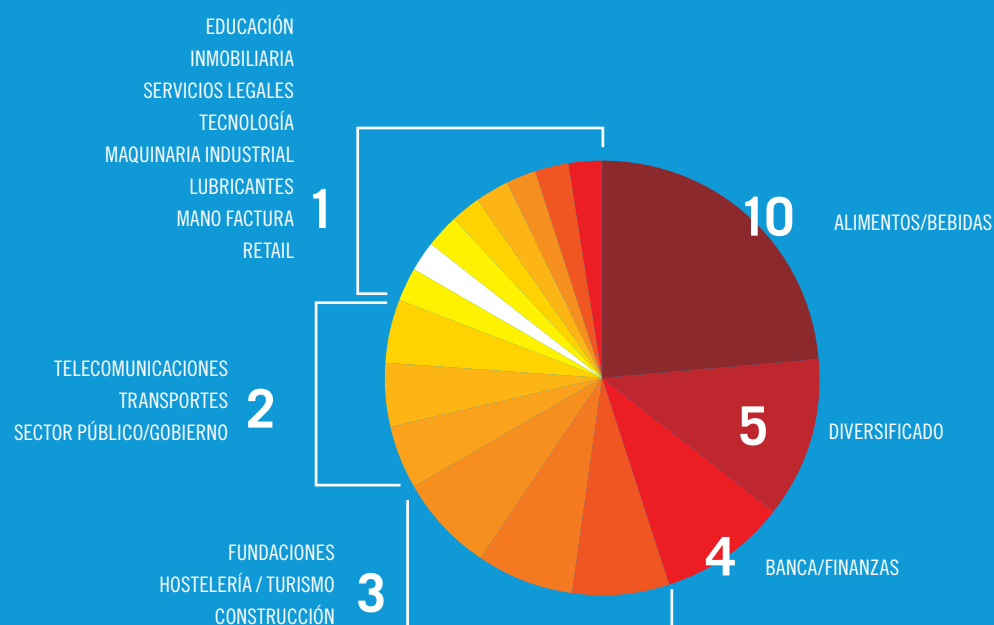
Organizaciones de diversas industrias del Continente; banca, construcción, agroindustria, alimentos, transporte, etc., tuvieron la oportunidad de atestiguar la calidad del trabajo de nuestros Incaistas.

### PLANES PARA 2017

El programa de MCP mantendrá su proceso de mejora continua, y realizará varios cambios en su estructura y contenido, de forma tal que su proceso sea cada vez más sólido y permita la medición del valor entregado a los clientes.

Todos estos cambios tienen por objetivo que las empresas obtengan mayores beneficios de las consultorías realizadas y generar una mejor experiencia de aprendizaje para los estudiantes.

# 17 EMPRESAS INVOLUCRADAS





# BECAS MBA



## 15 TIPOS DE BECAS Y FINANCIAMIENTOS ENTREGADOS EN 2016

### FINANCIAMIENTOS

- The INCAE Foundation
- Carlos Pellas
- Fondo de Honor A.G.I Costa Rica
- Fondo de Honor La Costeña
- Financiamiento Carlos F. Pellas Ch.

### BECAS NO FONDEADAS

- Beca Mujer
- Beca Líderes para el Cambio
- Beca INCAE
- Beca Building Bridges with China

### BECAS FONDEADAS

- The INCAE Foundation
- Beca Haimoff al Emprendedurismo
- Beca Enrique Uribe (Grupo Cuestamoras)
- Beca Carlos F. Pellas Ch.
- Beca Elena Farach
- Beca Lindenberg-Quant
- Beca Patricia Price

### MCP'S REALIZADOS EN 12 DIFERENTES PAISES

|                      |    |
|----------------------|----|
| COSTA RICA           | 17 |
| NICARAGUA            | 5  |
| PANAMÁ               | 4  |
| PERÚ                 | 3  |
| EL SALVADOR          | 3  |
| ECUADOR              | 2  |
| HONDURAS             | 2  |
| BOLIVIA              | 2  |
| GUATEMALA            | 1  |
| USA                  | 1  |
| PARAGUAY             | 1  |
| REPÚBLICA DOMINICANA | 1  |



### ESTUDIANTES CON FINANCIAL AID CONSOLIDADO

#### CWKG I TOTAL: 92

FINANCIAMIENTO: 4 ESTUDIANTES

BECA FONDEADA  
28 ESTUDIANTES

BECA NO FONDEADA  
111 ESTUDIANTES

#### CFDS I TOTAL: 88

FINANCIAMIENTO  
33 ESTUDIANTES

BECA FONDEADA  
29 ESTUDIANTES

BECA NO FONDEADA  
49 ESTUDIANTES

ESTAS BECAS SE HAN HECHO POSIBLES  
GRACIAS A LA GENEROSIDAD DE NUESTROS DONANTES.

“

# EXECUTIVE EDUCATION





**Executive MBA**

**Executive Non-Degree (Open)  
Programs**

**Executive Corporate Programs**



# EXECUTIVE MBA



**INCAE Executive Education** continúa consolidando su posicionamiento como uno de los centros de aprendizaje líderes en el mundo.

Durante 2016, más de 11,000 ejecutivos y sus empresas escogieron programas de INCAE para formación profesional y desarrollo de competencias necesarias para afrontar los retos del entorno de negocios actual. La sofisticación e innovación en el diseño de los programas ha sido clave para el fortalecimiento de la posición como socio estratégico en educación para cientos de empresas de la región.

INCAE fue calificada como la escuela de negocios #32 en el mundo en el ranking del Financial Times. El escalafón de Financial Times es el más prestigioso de los rankings

internacionales de escuelas de negocios y selecciona solo a 100 instituciones de las más de 15,000 que ofrecen programas de Educación Ejecutiva.

Además, el Executive MBA fue calificado como el #52 en el mundo y el #1 en Latinoamérica por el Financial Times.

Durante los últimos 4 años, INCAE Executive Education ha mejorado consistentemente su posición en este prestigioso ranking.

MÁS DE  
**60,000**  
PARTICIPANTES  
A DICIEMBRE 2016



## #1

En el mundo en operaciones  
internacionales  
(Financial Times 2016)



## #3

En el mundo en clientes  
internacionales  
(Financial Times 2016)



## #5

En el mundo en Diversidad  
de Facultad  
(Financial Times 2016)



## EXECUTIVE DEGREE PROGRAMS- EXECUTIVE EDUCATION

### GLOBAL EXECUTIVE MBA (GEMBA)

El Global Executive MBA (GEMBA) fue creado por la Universidad de Georgetown y ESADE Business School. En 2016, INCAE ha sido invitado a colaborar en esta asociación como resultado de su reconocimiento internacional y experiencia en América Latina. La próxima edición del programa impartida en partnership entre la School of Business y School of Foreign Services de Georgetown University, ESADE e INCAE iniciará en junio de 2017. INCAE liderará el módulo en Costa Rica y Panamá en 2017.

El GEMBA presenta una oportunidad única para mejorar las habilidades de gestión y liderazgo al mismo tiempo que fortalece la capacidad de resolver los complejos problemas de un mundo de negocios altamente globalizado. Se encuentra entre los mejores programas del mundo.

### EXECUTIVE MBA

El Executive MBA de INCAE se ha posicionado como líder en Entrepreneurship e Innovación. 110 participantes ingresaron al programa en 2016, de los cuales el 30% fueron mujeres.

En este año también se concretó una alianza con Babson para enriquecer la experiencia de aprendizaje de los participantes del Executive MBA. Esta iniciativa forma parte de la innovación constante del portafolio a través del desarrollo grandes alianzas estratégicas.

Esta mejora en el programa complementa una de las experiencias de aprendizaje multicultural mejor calificadas a nivel mundial. Ha sido reconocido como el #11 a nivel mundial en experiencia internacional.

# 110

## PARTICIPANTES EN EL EMBA



## EXECUTIVE NON DEGREE PROGRAMS - EXECUTIVE EDUCATION



Los programas ejecutivos de INCAE representan una amplia oferta que incluye formación y actualización para todos los niveles jerárquicos, desde directores, gerentes y líderes jóvenes hasta presidentes de empresas.

El portafolio de programas abiertos se renueva constantemente para reflejar la complejidad del entorno y las nuevas competencias requeridas para definir y alcanzar los objetivos profesionales y empresariales. Es por esto que, durante 2016, la oferta de programas abiertos se enriqueció con los siguientes programas:

- Responsabilidad Social Empresarial.
- Global Capital Markets and Investment Selection, en colaboración con Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB)
- Programa de Estrategias de

### Internacionalización

- Selling to CEOs and Top Management
- Digital Executive Program, en colaboración con Singularity University.
- Executive Program in Public Administration, en colaboración con Georgetown University

Durante 2016 se realizaron más de 50 programas online que permitieron la expansión del impacto utilizando medios virtuales que permitieron la participación de personas desde 4 continentes.

Además de la diversidad en las aulas presenciales y virtuales, en las que durante todo el año están representadas más de 30 nacionalidades, los programas abiertos de INCAE son una muestra de la movilidad de ejecutivos de la región. Más del 63% de los participantes en los programas provienen de países distintos al país donde se ejecutó el programa.

MÁS DE  
**11,000**  
PARTICIPANTES  
EN EL 2016



Alrededor de 2000 en programas presenciales y más de 9,000 en programas online.

Más de 30 nacionalidades representadas en los programas presenciales y online.



**50%**  
fueron mujeres





A través de sus programas corporativos, INCAE ha logrado establecerse como un socio estratégico para las empresas de la región.

En 2016, alrededor de 40 clientes corporativos escogieron a INCAE para maximizar sus oportunidades de lograr sus objetivos estratégicos a través de la formación del talento.

La calidad y la superior relación inversión-beneficio de los programas corporativos de INCAE se reflejan en las relaciones a largo plazo formadas con los clientes.

Más del 40% de los clientes de este año han realizado programas con INCAE de forma recurrente.

MÁS DE  
**40%**  
CLIENTES  
RECURRENTE



## CAPACITANDO EJECUTIVOS



SE  
EJECUTARON  
PROGRAMAS  
EN 10 PAÍSES



“

# CAREER SERVICES | ALUMNI



**Career Services**

**Alumni**







# CONECTANDO CON EMPRESAS



Desde Career Services trabajamos para conectar a estudiantes y graduados con oportunidades de calidad MBA para pasantías y empleos.

Uno de los resultados principales de nuestra gestión en el año 2016 fue lograr que el 70% de nuestros graduados encuentre trabajo a los 6 meses de haberse graduados.

Estos resultados se debieron a diferentes actividades llevadas a cabo, tales como:

## FERIAS DE TALENTO

Career Services organizó 3 ferias dirigidas a los futuros graduados, una presencial y dos eventos de reclutamiento en línea por medio del "Portal de Empleo".

### Feria de Talento Profesional

La Feria de Talento Profesional tiene como objetivo ofrecer a empresas reclutadoras participantes un espacio adecuado para darse a conocer, y entrevistar y aplicar las pruebas necesarias a los futuros graduados MBA 2016, a pocos meses de graduarse, de manera que sus perfiles sean considerados para contratación en un corto o mediano plazo. Las empresas participaron con sus stands en el open

fórum y a través de charlas con los estudiantes, entrevistas personales, espacios de networking, entre otros.

Esta feria fue realizada en el Campus Walter Kissling Gam y hubo una participación de 39 empresas presenciales y 22 remotas, ofreciendo en su totalidad 98 vacantes y 11 pasantías.

Tuvimos una participación de 295 estudiantes (incluyendo también estudiantes del Campus Francisco de Sola) y se realizaron en total 300 entrevistas.

### Semana de Reclutamiento en Línea:

En el año 2016, tuvimos dos semanas de Reclutamiento en Línea.

- En la primera edición (del 20 al 24 de junio), hubo una participación de 45 empresas que en total ofrecieron 121 puestos.
- En la segunda edición (del 15 al 19 de agosto) hubo una participación de 33 empresas, las cuales ofrecieron 66 puestos.

Podría hacerse una tabla como opción de los dos párrafos anteriores.

### Feria en el Campus Walter Kissling Gam

» 39 EMPRESAS PRESENCIALES Y 22 REMOTAS

» SE OFRECIERON 98 VACANTES Y 11 PASANTÍAS

» PARTICIPACIÓN DE 295 ESTUDIANTES  
(INCLUYE ESTUDIANTES DEL CAMPUS FRANCISCO DE SOLA)

» REALIZARON EN TOTAL 300 ENTREVISTAS.

### Curso de Desarrollo de Carrera:

En Career Services tenemos como objetivo ayudar a nuestros estudiantes a mejorar su empleabilidad y orientarlos en el desarrollo de su plan de carrera y a desarrollar habilidades para mercadearse de manera efectiva, de manera que esto les permita procesos de colocación más exitosos. Esto lo hacemos a través de distintas herramientas.

El departamento ofrece un curso de Desarrollo de Carrera Profesional. Los temas abordados pasan por la Planificación de Carrera, Marca Personal, Procesos y Técnicas de Entrevistas y Estrategia de Búsqueda. Los estudiantes recibieron 51 horas de formación en estos temas por parte de profesionales expertos en la materia.

Además, reciben coaching individual, lo cual los ayuda a reconocer sus fortalezas, trabajar en sus oportunidades de mejora, desarrollar su potencial y mejorar su habilidad para trabajar en equipo, ingredientes clave para tener éxito profesional post MBA. Se dieron más de 600 horas de coaching en 2016.

Como complemento, durante las sesiones de Etiqueta Personal y de Mesa, se capacitó a los estudiantes en cómo negociar, cómo presentarse, y cómo tener un correcto comportamiento intercultural, y en la mesa, con el objetivo de preparar al candidato de manera integral en su proceso de reinserción al mercado laboral.

### Executive Speakers Series:

A través de encuentros entre ejecutivos con amplia trayectoria en distintas industrias claves y los estudiantes, el Executive Speakers Series busca compartir experiencias y recomendaciones de expertos sobre el mercado laboral en la región, el desarrollo en industrias específicas, así como factores importantes para el éxito profesional contado por sus propios protagonistas. En 2016 se impartieron 19 sesiones de Executive Speakers, entre las cuales estuvieron entre otras:

- "Liderando organizaciones saludables y de alto desempeño" con McKinsey,
- "El uso de las redes sociales para la búsqueda de empleo" con PWC
- "How Microsoft helped with the Olympics", con Microsoft.

### Nuevo Portal de Empleo:

En el 2016 lanzamos el Nuevo Portal de Empleo, una interfaz online que conecta a empresas y graduados de manera fácil y efectiva. Los beneficios para nuestros estudiantes y graduados Incaistas, es que ahora las empresas reclutadoras podrán filtrar directamente sus perfiles y descargar sus CVs. Además ellos podrán aplicar con un sólo click a las vacantes postuladas en

el portal, una vez que hayan completado su perfil y CV. Para los reclutadores, el Portal significa acceso inmediato al talent pool de incaistas, y la oportunidad de publicar vacantes para empleos y pasantías directamente desde el Portal.

- **Al Portal se registraron 239 empresas en el 2016.**
- **De las empresas registradas 185 empresas publicaron al menos una oferta de trabajo.**

El Portal de Empleo se creó como una herramienta importante para que estudiantes y graduados puedan potenciar su búsqueda de trabajo, ya sea para un puesto permanente o para pasantía.

### Planes para el 2017:

Career Services ha estado trabajando en una renovación de su estrategia para adaptarse a las necesidades de los estudiantes y empresas.

Este año vez contaremos con 4 ferias:

- **Feria de Talento Profesional en Costa Rica**
- **Feria de Talento Camexnic - INCAE (en conjunto con la Cámara de Industria y Comercio Mexicana - Nicaragüense)**
- **Dos eventos de reclutamiento en línea.**

## ALGUNAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA FERIA

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| • Alutech                    | • Havells Sylvania Costa Rica |
| • Amazon                     | • Henkel                      |
| • Bac I Credomatic Network   | • HR Gurú Latinoamérica       |
| • Bac Credomatic Costa Rica  | • Kimberly-Clark              |
| • BAC & Asociados            | • KraftHeinz                  |
| • BANESCO PANAMÁ             | • L'Oréal                     |
| • BizCorps                   | • MasterCard                  |
| • Brazilian Experience       | • Meditek                     |
| • British American Tobacco   | • McKinsey & Company          |
| • Capital Financial Advisors | • Microsoft                   |
| • Cargill                    | • Mondelez International      |
| • Citi Shared Service        | • MRI CARICAM                 |
| • COPA Airliness             | • Novartis Pharma Logistics   |
| • Davivienda Costa Rica      | • People Working Corp.        |
| • DO Gestión de Talento      | • Pernix                      |
| • Erea Management Consulting | • Price Waterhouse Coopers    |
| • FIFCO                      | • Progreso                    |
| • Gildan                     | • Tigo                        |
| • Grupo Roble                | • Walmart                     |

**70%** de estudiantes encuentran trabajo a 6 meses de haberse graduado

**1** Feria de Talento Profesional Presencial

**2** Eventos de reclutamiento en línea

**644** puestos de trabajo publicados en 2016

**239** empresas registradas en el Portal de Empleo

## PREPARANDO A ESTUDIANTES PARA CARRERAS CON ÉXITO

**600** Horas de coaching

**51** Horas de formación



MÁS DE  
**1,400**  
ALUMNI  
PARTICIPANTES



Con el objetivo de estrechar la relación entre sus graduados y su alma mater, INCAE estableció una nueva estrategia basada en cinco pilares: la incorporación de los estudiantes en un consejo asesor, la continuidad en el aprendizaje de nuestros graduados a través del Lifelong Learning Program, el crecimiento de sus vidas profesionales a través de un programa de mentoría, la participación del alumni en la recaudación de fondos de su escuela y el reconocimiento a los casos de éxitos de los Incaistas.

En este contexto, INCAE realizó cerca de los 60 eventos con graduados, entre ellos eventos de networking, conferencias, celebraciones de aniversarios y conversatorios y el IX Encuentro Internacional Incaista en Miami, los cuales sumaron la participación de más de 1,400 Incaistas.

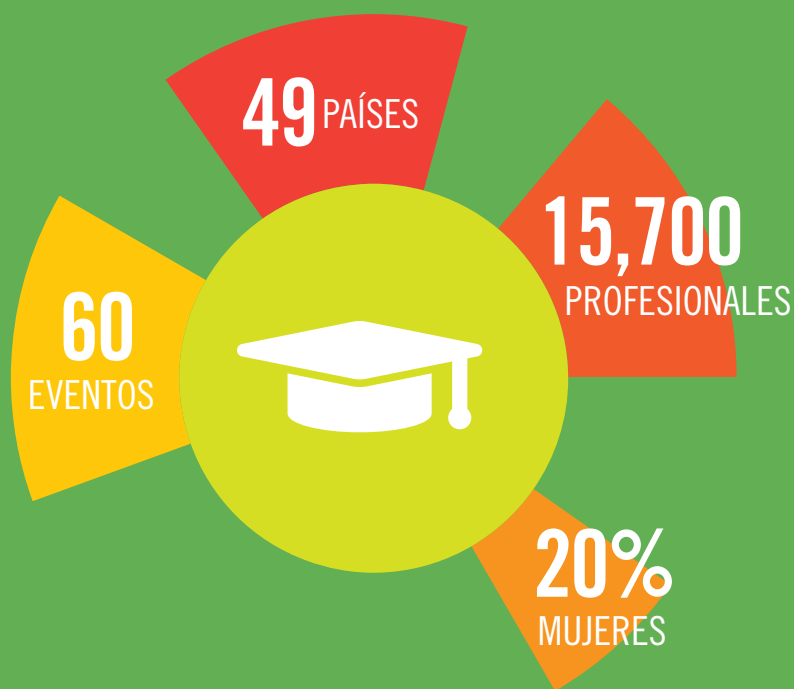
#### UNA RED QUE CRECE CONSTANTEMENTE

Ya son más de 15,700 los profesionales de 49 países alrededor del mundo los que conforman la vasta red Incaista. Aproximadamente 20 por ciento son mujeres, un porcentaje que continúa subiendo año con año.

INCAE mantiene contacto directo con la Red Incaista, entre los cuales Gerentes, Directores y Presidentes de importantes empresas en la región marcan la pauta del desarrollo de los países donde sirven con su liderazgo.

#### PLANES PARA 2017

La estrategia de seguir fortaleciendo la red de graduados en cada uno de nuestros países continuará





a lo largo de 2017, así como nuestro plan para apoyar el constante desarrollo profesional de los graduados a través de conferencias, webinars con sus profesores, eventos e información pertinente y relevante.

En 2017 también estaremos lanzando nuestra campaña de Beca País, un esfuerzo que junta a nuestros graduados para contribuir a un fondo para ofrecer becas parciales a aquellos candidatos brillantes que no tengan los recursos para estudiar en INCAE en 2018.

**GRADUADA DISTINGUIDA 2016**

Anualmente, la Red Incaista y la facultad de INCAE se unen para elegir al Graduado Distinguido, un reconocimiento a los profesionales en cuyas sendas encuentran éxito, esfuerzo, impacto y responsabilidad

social, ética y justicia. Para el 2016, Mariela García de Fabbri, peruana, graduada del EMBA IV en 2008 y CEO de Ferreycorp fue elegida como Graduada Distinguida de INCAE, por el extraordinario impacto de su labor en la región desde múltiples frentes.

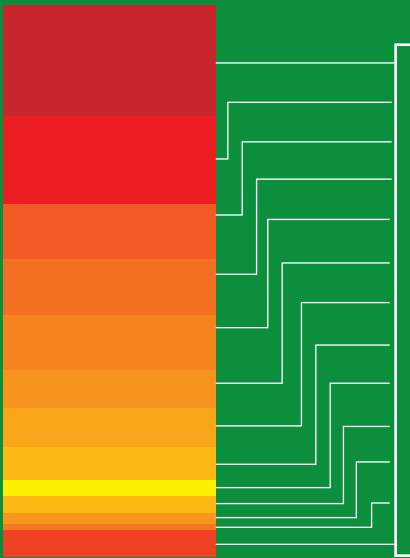
En sus 30 años de ejercicio profesional, ha demostrado ser siempre guiada por sólidos principios éticos y por una motivación a contribuir con el bien de las sociedades de la región, valores que como ella misma menciona encontró en INCAE cuando realizó sus estudios de postgrado.



Mariela García de Fabbri



**TODA LA RED INCAE 2016**



**MIEMBROS DE LA COMUNIDAD  
SEGÚN PAÍS DE NACIONALIDAD**

|    |             |        |     |
|----|-------------|--------|-----|
| 1  | Costa Rica  | 3,151  | 20  |
| 2  | Nicaragua   | 2,568  | 16  |
| 3  | El Salvador | 1,611  | 10  |
| 4  | Ecuador     | 1,584  | 10  |
| 5  | Guatemala   | 1,512  | 10  |
| 6  | Honduras    | 1,175  | 7   |
| 7  | Panamá      | 1,149  | 7   |
| 8  | Peru        | 880    | 6   |
| 9  | Bolivia     | 448    | 3   |
| 10 | Colombia    | 444    | 3   |
| 11 | Venezuela   | 361    | 2   |
| 12 | USA         | 122    | 1   |
|    | Otros       | 733    | 5   |
|    | Total       | 15,738 | 100 |



“

IMPACTO





**Facultad**

**CLACDS**

**CAHI**

**CLCM**

**SOSTENIBILIDAD**







# FACULTAD

La facultad es el recurso más importante para que cualquier institución académica alcance la excelencia. INCAE tiene una facultad de lujo, doctorados en las mejores universidades del mundo, y con amplia experiencia en docencia, investigación, consultoría y práctica.

## Reconocimiento

La facultad de INCAE continúa destacando en los más importantes eventos a nivel internacional. Los profesores Carlos Rodríguez y Luciano Ciravegna recibieron premios durante la Conferencia Anual de la European International Business Academy (EIBA), realizada en Viena.

El profesor Rodríguez recibió por su paper "Value Chain Internationalization" el Gunnar Hedlund Award (2014-2016), un reconocimiento

global que se da una vez cada dos años a la tesis doctoral que en opinión del jurado tiene el mayor potencial de impactar el campo de los Negocios Internacionales en el futuro. Ese premio es otorgado por la Escuela de Economía de Estocolmo (Stockholm School of Economics) y es considerado por muchos como el premio científico más prestigioso a una tesis doctoral en el área de negocios internacionales.

El Profesor Rodríguez además fue premiado por una investigación realizada junto al Profesor Luciano Ciravegna llamado "Value chain internationalization: the effects of performance feedback" el premio Best Paper Award durante el mismo evento. El paper derivado del Value Chain Internationalization y reforzado por los autores para analizar cuál es el impacto que tienen las experiencias previas al definir la internacionalización de las cadenas de valor de las

**43**  
**MIEMBROS**  
**DE FACULTAD**





El profesor Rodríguez recibió por su paper “Value Chain Internationalization” el Gunnar Hedlund Award (2014-2016)



Profesor Santiago Kraiselburd



Profesor Florian Federspiel



firmas, compitió en el área de Internacionalización contra 107 otras investigaciones.

#### En cuanto a contrataciones

El profesor Santiago Kraiselburd ingresó el 16 de setiembre a INCAE como Facultad, tiene un D.B.A de Harvard, especializado en Administración de Operaciones y Tecnología (TOM). Aunque Santiago se ha enfocado en la industria de bienes de consumo, también ha ayudado a clientes de diversas otras industrias tales como Agro-negocios, Transporte aéreo, Automotrices, Productos Químicos, Petróleo y Gas, Minería, etc. Además de INCAE, Santiago es Profesor Adjunto en la Universidad Torcuato Di Tella (Argentina) e imparte clases en el Zaragoza Logistics Center (España), tanto en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) International Logistics Program como en el Master en Español.

Otra de las contrataciones del año 2016 en Facultad de INCAE es Florian Federspiel quien

obtuvo su doctorado en Ciencias de Decisiones Gerenciales en IE Business School y un MSc. en Gerencia Internacional de la misma escuela. Sus clases en INCAE se enfocan en Ciencias de Decisiones Gerenciales. Es también Profesor Adjunto en el área de Operaciones y Tecnología en IE Business School, y miembro de “Decision Analysis Society” (INFORMS), así como coeditor de la columna Ask Das de Decision Analysis Today. Su investigación se enfoca en la intersección del conocimiento teórico de la toma de decisiones (relacionado con modelos matemáticos), y cómo se hacen realmente en la práctica (relacionada con la psicología cognitiva y social), para aplicación en decisiones gerenciales.

El 1 de agosto el profesor Héctor Martínez inició como miembro de Facultad de nuestra institución, él es un experimentado coach quien ha visto y sentido el sustancial impacto que generan las energizantes e inspiradoras conversaciones de coaching. Aplicando el modelo de Boyatzis sobre los cambios intencionales (ICT), su enfoque es positivo y apreciativo, buscando la manera de



Profesor Héctor Martínez



ayudar a los demás a identificar y encontrar su yo ideal. Ha enseñado cursos a nivel de pregrado y MBA en Case Western Reserve University, además de facilitar talleres de coaching y liderazgo. Actualmente imparte cursos en Gerencia de Recursos Humanos. El Prof. Martínez tiene un Ph.D. en Comportamiento Organizacional de Case Western Reserve University y un MBA de INCAE Business School.



## PUBLICACIONES • 2016

### JOURNAL ARTICLE

- Trejos, A. & Wright, R. (2016). Search-Based Models of Money and Finance: An Integrated Approach. *Journal of Economic Theory*, 164, 10–31. doi:10.1016/j.jet.2014.11.005
- González-Perez, M.A., Manotas, E.C., & Ciravegna, L. (2016). International SMEs from emerging markets—Insights from the Colombian textile and apparel industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 9–31. doi:10.1007/s10843-016-0170-3
- Brenes, E, Martínez, C., & Pichardo, C. (2016). Centrolac. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 29(1), 2–19. doi:10.1108/ARLA-05-2015-0102
- Brenes, E, Martínez, C., Pichardo, C., & Sánchez, C. (2016). Hospital Clínica Bíblica in 2013. *Journal of Business Research*, 69(9), 3839–3847. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.016
- Raventós, P. & Zolezzi, S. (2016). Cement in Central America: Global Players in a Local Industry. *Journal of Business Research*, 69(2), 388–394. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.043
- Zúñiga, R. & Martínez, C. (2016). A third-party logistics provider: to be or no to be a highly reliable organization. *Journal of Business Research*, 69(10), 4435–4453. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.009
- Camacho, A. (2016). Alpha investment strategies in emerging markets: Assessing the potential and competitiveness of Latin American firms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4421–4428. doi:10.1016/j.jbusres.2015.12.076
- Cardoza, G, Fornes, G., Farber, V., González, R., & Ruiz, J. (2016). Barriers and public policies affecting the international expansion of Latin American SMEs: Evidence from Brazil, Colombia, and Peru. *Journal of Business Research*, 69(6), 2030–2039. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.148
- Ogliastri, E. & Zúñiga, R. (2016). An introduction to mindfulness and sensemaking by highly reliable organizations in Latin America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4429–4434. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.008
- Zamora, D., Barahona, J.C. & Palaco, I. (2016). Case: Digital Governance Office. *Journal of Business Research*, 69(10), 4484–4488. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.013
- Alfaro, L.N. & Martínez, O. (2016). COMASA: Creating an industry. *Journal of Business Research*, 69(10), 4469–4476. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.011
- Ketelhöhn, N. & Sanz, L. (2016). Healthcare management priorities in Latin America: Framework and responses. *Journal of Business Research*, 69(9), 3835–3838. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.008
- Jenkins, M, González-Brambila, C., & Lloret, A. (2016). Challenges for scholarly business research in Latin America. *Journal of Business Research*, 69(2), 383–387. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.042
- Exprúa, J, Lesizza, M., & Rodríguez, L. (2016). Compañía Cervecera de Nicaragua case studies (A) and (B): Branding and adaptive management. *Journal of Business Research*, 69(10), 4477–4483. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.012
- Colburn, F.D. & Cruz, A. (2016). Latin America's New Turbulence: Trouble in the “Northern Triangle”. *Journal of Democracy*, 27(2), 79–85. doi:10.1353/jod.2016.0024
- Prado, A, Calderón, D., & Zúñiga, R. (2016). Providing low-cost and high-quality medications to rural communities in developing countries: The case of Accion Medica Cristiana in Nicaragua. *Journal of Business Research*, 69(9), 3910–3922. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.024
- Ickis, J. & Gutiérrez, M. (2016). Tomás Romero Hospital. *Journal of Business Research*, 69(9), 3869–3877. doi:10.1016/j.jbusres.2016.01.044
- Ickis, J. & Gutiérrez, M. (2016). The contributions of T. Grandon Gill (Guest Editorial). *Management Decision*, 52(9). doi:10.1108/MD-07-2014-0448
- Bucher, S., Jäger, U. & Cardoza, G. (2016). FUNDES: Becoming a strategically mindful nonprofit. *Journal of Business Research*, 69(10), 4489–4498. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.014
- Schari-Lincoln, J., & Jäger, U. (2016). Analysis of determinants of revenue sources for international NGOs: Influence of beneficiaries and organizational characteristics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 612–629. doi:10.1177%2F0899764015595721
- Pérez, F. & Privetera, A. (2016). Guadalupano Hospital: Looking for sustainable growth. *Journal of Business Research*, 69(9), 3848–3858. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.017
- Rodríguez, C.A. (2016). Challenges to effectiveness in public health organizations: The case of the Costa Rican Health Ministry. *Journal of Business Research*, 69(9), 3859–3868. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.018
- Leguizamón, F, Selva, G. & Santos, M. (2016). Small farmer suppliers from local to global. *Journal of Business Research*, 69(10), 4520–4525. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.017
- Vanninen, H., Kuivalainen, O., & Ciravegna, L. (2016). Rapid multinationalization: Propositions for studying born micromultinationals. *International Business Review*. doi:10.1016/j.ibusrev.2016.09.005
- Grabs, J.B., Kilian, B, Calderón, D., & Dietz, T. (2016). Understanding Coffee Certification Dynamics: A Spatial Analysis of Voluntary Sustainability Standard Proliferation. *International Food and Agribusiness Management Review*, 19(3), 31–56.
- Brenes, E, Ciravegna, L. & Marcotte, P. (2016). Assessing agri-business firms' performances: Organizational and marketing business models of high/low sales and ROE outcomes. *Journal of Business Research*, 69(9), 3415–3426. doi:10.1016/j.jbusres.2016.02.002
- Brenes, E, Ciravegna, L. & Woodside, A. (2016). Constructing useful models of firms' heterogeneities in implemented strategies and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*. doi:10.1016/j.indmarman.2016.12.001
- Ciravegna, L. & Brenes, E. (2016). Learning to become a high reliability organization in the food retail business. *Journal of Business Research*, 69(10), 4499–4506. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.015
- Raventós, P. & Zolezzi, S. (2016). Cement in Central America: Global Players in a Local Industry: Teaching Guide. *Journal of Business Research*, 69(2), 395–399. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.044
- Brenes, E, Camacho, A, Ciravegna, L. & Pichardo, C. (2016). Strategy and innovation in emerging economies after the end of the commodity boom—Insights from Latin America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4363–4397. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.059
- Zamora, D., & Barahona, J.C. (2016). Data-driven innovation at the Grupo Pellas SER company. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 6(2), 1–26. doi:10.1108/EEMCS-06-2015-0147



- Ketelhöhn, N, & Arévalo, R. (2016). The Guatemalan public hospital system. *Journal of Business Research*, 69(9), 3900–3904. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.022
- Jenkins, M, Majano, A.M., & Gutiérrez, M. (2016). Financing renewable energy projects in emerging economies: The expansion of Pelletics. *Journal of Business Research*, 69(10), 4507–4519. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.016
- Exprúa, J, & Rodríguez, L. (2016). The Caribbean Medical Center case: Marketing decision-making for hospitals facing customer attrition. *Journal of Business Research*, 69(9), 3878–3885. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.019
- Ickis, J. (2016). Executive rotation and corporate values: The case of Excel in Central America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4536–4543. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.019
- Bucher, S., Jäger, U, & Prado, A. (2016). Scaling private health care for the base of the pyramid: Expanding versus broadening service offerings in developing nations. *Journal of Business Research*, 69(2), 736–750. doi:10.1016/j.jbusres.2015.07.044
- Ciravegna, L, López, L, & Kundu, S. . (2016). The internationalization of Latin American enterprises-Empirical and theoretical perspectives. *Journal of Business Research*, 69(6), 1957–1962. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.141
- Ogliastri, E, & Quintanilla, C. (2016). Building Cross-Cultural Negotiation Prototypes in Latin American Contexts from Foreign Executives' Perceptions. *Journal of Business Research*, 69(2), 452–458. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.051
- Selva, G. (2016). Ricardo Palma Clinic. *Journal of Business Research*, 69(9), 3892–3899. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.021
- Mendoza, R, Martínez, C., & Melgarejo, M. (2016). National League against Cancer of Guatemala. *Journal of Business Research*, 69(9), 3886–3891. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.020
- Raventós, P, & Melgarejo, M. (2016). TACA. *Journal of Business Research*, 69(10), 4526–4535. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.018

#### CASE STUDY

- Marín, N, & Martínez, C. (2016). Paul W. Smith Company: una Compañía Apalancada (No. 31164). INCAE Cases. INCAE.
- Marín, N, Hernández, S., & Cifuentes, M.S. (2016). Amancio Ortega: un Emprendedor (No. 31162). INCAE Cases. INCAE.
- Martínez, O, & Contreras, G. (2016). García & Bodan: Attorneys & Counselors at law (No. 12489). INCAE Cases. INCAE.
- Symmes, F., & Jäger, U. (2016). Hilandería WARMI: Crear un Sistema de Medición en Entornos Diversos. INCAE Cases. INCAE.
- Symmes, F., & Jäger, U. (2016). Ciudad Saludable Group (Part I): Getting Signing Ready. INCAE Cases. INCAE.
- Trejos, R. , Symmes, F., & Jäger, U. (2016). Diseclar - Getting Investor Ready. INCAE Cases. INCAE.
- Retana, G.F, & Fernández, C. (2016). Mossack Fonseca: Panama Papers. INCAE Cases. INCAE.
- Alfaro, L.N, & Jiménez, S. (2016). Trecx Compañía Limitada: Gestión de inventarios (No. 12475). INCAE Cases. INCAE.
- Brenes, E, Martínez, O, Ketelhöhn, N, & Hernández, A. (2016). Agroalfa (No. 31166). INCAE Cases. INCAE.
- Symmes, F., & Jäger, U. (2016). Ciudad Saludable Group (Part II): Getting Market Ready. INCAE Cases. INCAE.
- Martínez, O, & Montiel, E. (2016). Budget Inn Hotel: Estimating Country Risk in Cost of Capital (No. 12485). INCAE Cases. INCAE.
- Martínez, O, & Montiel, E. (2016). Hotel Business Inn: Estimando Riesgo País (No. 12485). INCAE Cases. INCAE.

#### BOOK CHAPTER

- Martínez, O, Oxley, J.E., & Silverman, B.S. (2016). Addressing Endogeneity Issues in Alliance Research. In *Collaborative Strategy: A Guide to Strategic Alliances*. Edward Elgar.
- Jäger, U, Bucher, S., & Frei, U. (2016). Transforming FUNDES's Social Business Model: Becoming a Customer-Driven Consulting Firm to Avoid Mission Drift in Changing Environments. In *Radical Business Transformation*. KoganPage.

#### BOOK

- Colburn, F.D. (2016). *Everyday Forms of Peasant Resistance*. M.E. Sharpe.

#### MAGAZINE ARTICLE

- Symmes, F., Jäger, U, & Rodríguez, A. (2016). Social Entrepreneurs Challenge of Scaling their Impact in Latin America. *Stanford Social Innovation Review*.
- Zúñiga, R. (2016). *Gestión de la Cadena de Demanda*. SUMMA.
- Jäger, U. (2016). Limitations of Creating Shared Value in Low-Income Markets. *HSG-SIM Journal* St. Gallen.
- Zúñiga, R. (2016). *La Organización Fit*. América Economía.

#### REPORT

- Arias, E.F., Sabel, C., Stein, E., & Trejos, A. (2016, June). Two to Tango: Public-Private Collaboration for Productive Development Policies. *Inter-American Development Bank*. doi:10.18235/0000337
- Grabs, J.B., Kilian, B, & Dietz, D. (2016, January). New Insights on Pathways toward Sustainability Certification. *Specialty Coffee Association Conference*.
- Trejos, R. , & Jäger, U. (2016, January). *FAB-MOVE: Social Enterprises in Costa Rica*. University of Muenster.

#### RESEARCH PAPER

- Cornick, J., & Trejos, A. (2016). Building Public Capabilities for Productive Development Policies: Costa Rican Case Studies (No. IDB-WP-686). *IDB Working Paper Series*. doi:10.18235/0000558
- Ferreira, P., & Trejos, A. (2016). Fracking, China and the Global Economy. *EPGE - Fundação Getulio Vargas*.
- Retana, G.F, Forman, C., Narasimhan, S., Niculescu, M.F., & Wu, D.J. (2016). Technology Support and Post-Adoption IT Service Use: Evidence from the Cloud.

# CLACDS

CENTRO LATINOAMERICANO  
PARA LA COMPETITIVIDAD  
Y EL DESARROLLO  
SOSTENIBLE



## PROGRESO SOCIAL

En 2016 CLACDS y el Social Progress Imperative formaron una alianza estratégica para promover un programa regional para la difusión de los fundamentos y aplicaciones del Índice de Progreso Social (IPS) como herramienta de medición en Mesoamérica, con el objetivo de fortalecer acciones en la promoción del desarrollo sostenible, así como de las relaciones con agencias gubernamentales, organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil y empresas del sector privado.

### FEBRERO

Se trabajó con el Despacho de la Primera Dama de la República de Panamá para capacitar e implementar el proyecto **"Biocomunidades"**, con el fin de medir el progreso social en 12 comunidades rurales y coordinar multiministerialmente las acciones del gobierno central para mejorar el nivel de vida de las comunidades panameñas.

### MARZO

El centro lanzó la estrategia **"Costa Rica propone"** enfocada en promover el desarrollo social y ambiental en los 81 cantones del país mediante el uso del Índice de Progreso Social Cantonal como una herramienta para potenciar el progreso social, desarrollo humano y competitividad del país; gracias a la alianza público-privada entre CLACDS/INCAE y Social Progress Imperative apoyados por el Consejo Presidencial de Innovación y Talento Humano, presidido por la Vicepresidenta Ana Helena Chacón. Además se presentó la plataforma **"Costa Rica propone"** en la conferencia nacional como parte de las conferencias TEDx Pura Vida.

### ABRIL

El CLACDS junto con el Instituto de Progreso Social de Guatemala, impartió un taller sobre el **"Índice de Progreso Social y sus aplicaciones"**,

en Tegucigalpa, a funcionarios del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE); con el fin de socializar la metodología del índice y sus aplicaciones a nivel subnacional que se están aplicando en la región.

También en ese mes, nuestro director Víctor Umaña, participó de la conferencia internacional de progreso social, **"What Works in Social Progress"** que se realizó en Islandia, para presentar el caso de Costa Rica como el país más eficiente en transformar crecimiento económico en progreso social.

### JULIO

CLACDS realizó el Lanzamiento del Índice de Progreso Social 2016 a nivel regional en el mes de julio en El Salvador y Costa Rica, donde se compartieron experiencias de entidades públicas y privadas que utilizan el IPS como una herramienta de acción.

### AGOSTO

En agosto se realizó el lanzamiento en Guatemala y Nicaragua, país que se unió a la Red de Progreso Social siendo el #11 a nivel mundial y contando con una adhesión de 16 entidades. Se contó con la participación de más de 850 personas en los eventos y con el apoyo de Fundación POMA, el Centro de Progreso Social, VIVA Idea, Instituto de Progreso Social, CENECOOP R.L, FUNIDES, uniRSE y las empresas Cuestamoras y Cargill.

CLACDS junto con el Instituto de Cooperación Holandesa HIVOS, unieron esfuerzos con el Consejo Presidencial de Innovación y Talento Humano de la República de Costa Rica, para la creación de **"Red País: una plataforma para articular el progreso social"**, que es una plataforma de datos abiertos dinámica, donde se identifican las principales problemáticas y oportunidades de desarrollo humano en los cantones de Costa Rica. El proyecto fue presentado ante autoridades municipales en el taller Índice de Progreso Social como métrica de acción, organizado por el centro en diciembre.

Como parte de las alianzas del centro se impartieron dos talleres en Costa Rica, junto con la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) y la Asociación Nacional de Alcaldías e Intendencias

(ANAI), con más de 65 representantes de gobiernos locales donde se les apoyó a utilizar el Índice de Progreso Social para generar las acciones en sus comunidades.

Asimismo, se presentaron los resultados del Índice de Progreso Social Cantonal en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, a la vez que se apoyó la Campaña Nacional **"Reto País"** que logró promover 739 propuestas ciudadanas que aportan al progreso social y ambiental en Costa Rica.

## OCTUBRE

El centro participó en el primer congreso de "Soluciones Metropolitanas en Costa Rica", con la presencia de 50 alcaldes y expertos en urbanismo a nivel regional, donde se presentó el Índice de Progreso Social cantonal junto con una estrategia de fortalecimiento de los perfiles competitivos de los gobiernos locales, con el objetivo de desarrollar gobiernos generadores de crecimiento incluyente.

## NOVIEMBRE

Se presentó en Guatemala, el primer Índice de Progreso Social a nivel industria, para el sector de

call centers, en el que colaboraron el Instituto de Progreso Social de Guatemala, y la Asociación de Exportadores de Guatemala (AGEXPORT), con el fin de medir el impacto del sector en el bienestar colectivo de sus trabajadores.

También se participó en el **"Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto" (FLII)** capítulo Centroamericano; en donde se presentaron los usos y aplicaciones del IPS como herramienta para medir el impacto social de los emprendedores sociales y empresas.

## COMPETITIVIDAD

### FEBRERO

El CLACDS como coordinador y guía académico de la **"Alianza Empresarial para la Sostenibilidad en Centroamérica"**, apoyada por Walmart, participó en el **"III Foro de Sostenibilidad Juntos por un Planeta Mejor"** convocado por esa empresa, en el que se reportaron importantes logros en el primer año de la Alianza, gracias al esfuerzo individual de sus miembros y al trabajo conjunto coordinado por CLACDS enfocado en conocer

el entorno, establecer criterios de medición y compartir experiencias exitosas. La Alianza está conformada por 23 empresas del sector del comercio detallista, que apoyan gestiones para el desarrollo de acciones sostenibles aprovechando las fortalezas de cada una y generando sinergias, bajo el apoyo del centro.

### ABRIL

Se presentó el estudio **"Turismo en Costa Rica: Análisis de impacto en el desarrollo sostenible"**, el cual sugiere el replanteamiento de la estrategia de desarrollo del sector turístico y plantea retos en las tres dimensiones de la sostenibilidad. Este estudio fue realizado gracias al apoyo de la Cámara Nacional de Ecoturismo y Turismo Sostenible de Costa Rica (CANAECO), Cayuga Sustainable Hospitality, con el patrocinio de Credomatic.

### SEPTIEMBRE

El centro difundió los resultados del **"Informe de Competitividad Global 2016-2017"**, donde se presentó la situación actual de América Latina, con especial enfoque en los países de Panamá, El Salvador, Nicaragua, Bolivia, Costa Rica, Honduras y República Dominicana. Presentaciones con





énfasis local se realizaron en Panamá, El Salvador y Guatemala. En Costa Rica se realizó un panel de expertos del sector privado donde dialogaron sobre estrategias de competitividad según los nuevos datos, y se contó con el apoyo del Consejo de Promoción de la Competitividad (CPC). Los resultados del índice se construyen con base en estadísticas de organismos internacionales, y en la **"Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial"**, que se realiza a más de 14,000 empresarios en todo el mundo. El centro es socio regional del Foro Económico Mundial desde 1999 y contribuye en la elaboración este documento, siendo responsable de la recopilación de información en los 7 países latinoamericanos.

CLACDS en coordinación con Hábitat para la Humanidad presentó en noviembre el Estudio sobre el Estado de la Vivienda Social en Centroamérica, el cual muestra las cifras más actualizadas sobre los faltantes de vivienda social en los países de la región, así como aquellas que requieren reparación. Estos resultados fueron compartidos en un evento paralelo a la conferencia Hábitat III organizada por las Naciones

Unidas en Quito, Ecuador. Como parte de esta iniciativa se participó en la conferencia "Iniciativa de Investigación Mundial para la Vivienda y el Urban Housing Practitioners Hub (UHPH)" en Santiago de Chile. El centro también fue parte de la conferencia de preparación de América Latina para la conferencia mundial Hábitat III.

## DESEMPEÑO AMBIENTAL

CLACDS lideró regionalmente junto con GIZ la iniciativa de la **Academia 4E**, una plataforma de colaboración entre universidades, instituciones de formación profesional y gremios empresariales para el diseño e implementación de capacitaciones en temas de energía renovable y eficiencia energética. Como parte de esta iniciativa, se realizó un taller sobre metodología de casos dirigido a los profesionales de la Academia 4E en noviembre. Además se realizó la 3ra edición del programa **"Desarrollo y Financiamiento de Proyectos de Energías Renovables" (DyFER)** en su primera fase presencial en diciembre, dirigido a entidades

financieras y desarrolladores de proyectos de energía renovable.

En agosto de 2016, el Proyecto Ecobanking del CLACDS realizó el evento anual **"Financiamiento de Comunidades Sostenibles"** en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, el cual reunió a miembros de la banca de desarrollo y comercial, el sector inmobiliario, junto a inversionistas privados, y desarrolladores de proyectos preocupados por la construcción de comunidades más sostenibles, donde se buscó dar a los participantes la oportunidad para generar intercambio y diálogo de alto nivel acerca de las mejores prácticas de comunidades sostenibles en la región. Entre los exponentes estuvieron presentes representantes de socios del proyecto Ecobanking como INCAE, BAC Credomatic, Philips, FMO y CAF (Banco de Desarrollo de América Latina). Además, se realizaron tres ediciones en febrero, mayo y setiembre del curso virtual **"Financiación de Vivienda Verde"** donde se promovieron los conceptos intrínsecos al tema de las finanzas verdes aplicadas al sector vivienda.

## CAHI CENTRAL AMERICAN HEALTHCARE INITIATIVE



**La Central American Healthcare Initiative - CAHI** es una organización privada sin fines de lucro que trabaja por mejorar la salud de los centroamericanos, impulsando emprendimientos sociales, aumentando el impacto de las ONGs y mejorando la gestión hospitalaria y la eficiencia del uso de los recursos del área de salud. En el 2016, CAHI trabajó con 20 fellows en los programas de Líderes Innovadores y Gerencia de la Salud. Por medio de módulos de capacitación y el acompañamiento de mentores se apoyó a los fellows en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos que mejoran la cobertura y la calidad de los servicios de salud en Centroamérica.

Para el año 2016, CAHI ha conformado una red de 56 fellows que están cambiando el panorama social y económico de Centroamérica, por medio de proyectos de mejoramiento de capacidades hospitalarias, acceso a servicios médicos y medicamentos, fortalecimiento de capacidades médicas, y estrategias para la prevención de enfermedades y monitoreo de pacientes.

CAHI además ha creado casos de estudio y ha publicado artículos sobre innovaciones disruptivas en salud, entre ellos destaca un caso sobre la gestión de recursos humanos para distribuir medicamentos en la última milla, que fue publicado en el Journal of Business Research. Este caso fue escrito en colaboración con profesores de INCAE Business School.

Como parte de su agenda de gestión del conocimiento, durante el 2016 CAHI organizó eventos públicos para intercambiar conocimiento sobre el tema de innovaciones para el fortalecimiento de sistemas de salud con enfoque en las características y factores condicionantes para generar cambios en el sector de salud; estos eventos fueron realizados con expositores internacionales de New York University, Stanford University, y la participación de tomadores de decisión y empresarios de toda la región.

# CLCM

## CENTRO DE LIDERAZGO COLABORATIVO Y DE LA MUJER



El Centro de Liderazgo Colaborativo y de la Mujer (CLCM) de INCAE promueve la igualdad de oportunidades para las mujeres en Latinoamérica. Este centro de impacto facilita que tanto hombres como mujeres desarrollen un liderazgo colaborativo que genere valor para sus organizaciones y sociedades mediante investigación, desarrollo del liderazgo e impacto comunitario.

...facilita que tanto hombres como mujeres desarrollen un liderazgo colaborativo...

El CLCM ha desarrollado un exitoso enfoque triple para abordar esta brecha que existe en la región, abierto a compartir las mejores prácticas a nivel Internacional: Investigación, Desarrollo del Liderazgo e Impacto Comunitario.



## LOGROS DESTACADOS DEL 2016

- En 2016 se realizó la 3era Conferencia Euroamericana de Mujeres Líderes. El enfoque de este año fue "emprendedoras como generadoras de desarrollo y riqueza". El evento contó con 16 expositores de América Latina, Estados Unidos y Europa entre los cuales se encontraban ponentes de la NASA y Babson College. Además, participaron más de 1,100 personas de forma virtual y presencial, de 23 nacionalidades.
- Colaboración en programas ejecutivos para mujeres como Women Executive Leadership Program al cual asistieron 60 ejecutivas en diciembre de 2016 y Potenciando el Liderazgo en las mujeres.
- Webinars ejecutivos sobre desarrollo de habilidades de liderazgo e innovación para mujeres.
- Durante 2016, más de 5,500 personas participaron en actividades de sensibilización, talleres, webinars, estudios, encuentros ejecutivos y conferencias.
- El CLCM fortaleció su red de contactos colaborando con 72 cámaras empresariales en 19 países de América Latina que representan a más de 18,500 empresas.
- Lideró el lanzamiento del Gender Gap Report 2016 del World Economic Forum para la región.



# SOSTENIBILIDAD

## HISTORIA DE INCAE

A través de su historia, el INCAE ha incluido diferentes conceptos de sostenibilidad dentro de su estrategia central. Comenzó como una institución enfocada en el trabajo para el desarrollo en Centroamérica. Vino luego el enfoque en cuestiones ecológicas, más adelante en cuestiones sociales, en temas estratégicos y hoy día en el progreso social.

### HISTORIA DE LA SOSTENIBILIDAD DEL INCAE

|      | STRATEGY RELEVANT TO                                                  | CRITICAL INCIDENTS RELEVANT TO INCAE'S DEVELOPMENT IN SUSTAINABILITY                                                                                 | SUSTAINABILITY PRACTICES                                                                                            | SUSTAINABILITY CONCEPT      |
|------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1960 | Harvard course; mission of comprehensive development                  | Founding of INCAE by a leading business school in a politically, socially and economically challenging region                                        | Supports progress in Central America                                                                                | Development work            |
| 1970 | INCAE = formation of leaders                                          | Supports Nicaraguan government in earthquake of 1972<br><br>Taught in Nicaragua despite a civil war                                                  | Survival                                                                                                            | Viability                   |
| 1980 | Launch of Costa Rica campus                                           | Book by Alvaro Umaña and Guillermo Selva on energy efficiency (1984)                                                                                 | Course in eco-efficiency                                                                                            | Ecological sustainability   |
| 1990 | Vision of sustainability and competitiveness                          | Donation from Stephan Schmidheiny<br><br>Founding of CLACDS (1996)<br><br>Sufficient budget to invest in sustainability                              | Master's program in natural resource management<br><br>Sustainability course becomes compulsory for all students    | Ecological sustainability   |
| 2000 | Positioning of INCAE as an institution for sustainability is rejected | Book by Ogliastri et. al. on the Octágono<br><br>Because of the 2008 economic crisis, sustainability became a mainstream topic in the business world | Specialization in sustainability<br><br>Founding of the Social Enterprise Knowledge Network (2001)<br><br>Oath Club | Social sustainability       |
| 2010 | Focus on process optimization and economic sustainability             | Michael Porter visits Costa Rica regarding CSV (2011)<br><br>Launch of the SPI and partnership with CLACDS for Latin America                         | Specialization in sustainability can now be combined with other specializations                                     | Strategy and sustainability |





## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 50 años, las actividades de sostenibilidad de INCAE se basaron en una estrategia emergente dirigida a un modelo integrado de sostenibilidad. A finales del 2015, la institución enfrentó el desafío de expresar su modelo implícito de sostenibilidad.

## DESAFÍO

El INCAE ha sido parte de PRME desde el 2008. A finales del 2014, comenzó a equipararse con las mejores escuelas de negocios en el campo de la Sostenibilidad, dentro de la red PRME.

La facultad y los directores responsables, reconocieron que INCAE no había mostrado todo lo que hace en sostenibilidad, ni a los estudiantes, ni al mercado, ni a la red PRME.

Esto presenta dos impactos negativos:

- A) INCAE no pudo transferir con eficacia su conocimiento sobre las diferentes áreas institucionales al entorno de enseñanza del programa de la MBA,
- B) No pudo sistematizar lo que hace, para presentarlo a otras escuelas PRME ni

**aprender de ellos para aumentar su calidad en el área de la sostenibilidad.**

En el 2016, la facultad de sostenibilidad de INCAE y los directores lanzaron un proceso de estrategia de sostenibilidad institucional basado en el modelo PRME.

El objetivo de este plan es hacer el programa de sostenibilidad del INCAE afín con la agenda de PRME e integrar esta agenda en todas las áreas relevantes de la institución.

El INCAE definió las áreas relevantes de acuerdo al mapa estratégico de sostenibilidad del INCAE (ver figura abajo).

## MAPA ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD



## ACCIONES TOMADAS DURANTE EL PROCESO DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

- **Mapa Estratégico de Sostenibilidad:**  
Se creó un mapa estratégico de sostenibilidad para el estudio de las actividades de sostenibilidad del INCAE.
- **Análisis Histórico Institucional:**  
Análisis de la contribución del INCAE en todas las áreas de su institución. Los resultados se publicaron en el informe PRME del 2016.
- **Análisis de la Expectativa de la Facultad:**  
Se llevaron a cabo 17 entrevistas cualitativas con miembros del cuerpo docente de otras áreas fuera del ámbito de la sostenibilidad, para entender cómo perciben los profesores del INCAE, la sostenibilidad. Se trata de más del 60% de la facultad de áreas fuera del ámbito de la sostenibilidad en el INCAE.
- **Análisis de la Expectativa del Alumnado:**  
Se tomaron en cuenta los resultados de una encuesta y grupos de enfoque para analizar las expectativas de los estudiantes.
- **Punto de Referencia:**  
Se implementó un punto de referencia utilizando 10 de las universidades y escuelas de negocios de mayor rango. El objetivo fue analizar cómo implementan la sostenibilidad, otras instituciones.
- **Modelo Integral de Sostenibilidad:**  
Se desarrolló un nuevo modelo integral de sostenibilidad, a partir de este análisis. Este modelo incluyó diferentes elementos. Algunos de ellos ya se habían implementado y otros están previstos para el 2017.

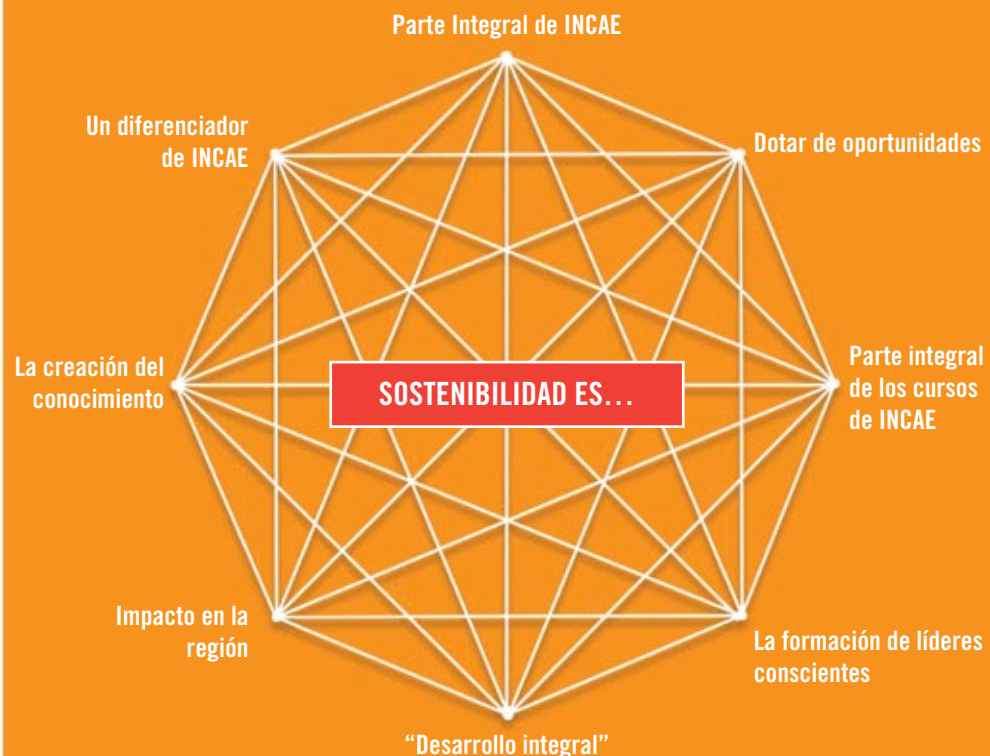
## RESULTADOS DEL ANÁLISIS

El análisis definió que la competencia central del INCAE es la "sostenibilidad", destacando el compromiso y la contribución significativa de toda la facultad, a este tema (de áreas de sostenibilidad y de no-sostenibilidad).

Las entrevistas fueron transcritas y codificadas en un proceso de codificación abierta, para determinar las expectativas de los profesores del INCAE. La idea era entender cómo el profesorado percibe la relación entre el INCAE, como institución, y el tema de la sostenibilidad.

- Los resultados muestran que el 80% de los profesores entrevistados piensan que la sostenibilidad es una parte integral del INCAE y el 71% dijo que la sostenibilidad es un diferenciador del INCAE. El - lo que nosotros llamamos - "Código genético de la sostenibilidad del INCAE", resume los resultados.
- Uno de los elementos fundamentales fue que todos los profesores dan por sentado que tienen al menos una sesión en sus clases (sobre finanzas, operaciones, etc.) que se enfoca en temas de sostenibilidad.
- Los profesores del INCAE tienen diferentes percepciones sobre la relación entre la sostenibilidad y la competitividad. Sin embargo, casi todos los profesores

## CÓDIGO GENÉTICO DE SOSTENIBILIDAD



consideran la sostenibilidad como la imagen que refleja la competitividad, o viceversa. La mayoría está de acuerdo en que para que una sociedad, negocio o líder pueda crecer necesita de ambos.

- El 91% de los estudiantes del INCAE, encuestados, están interesados en el tema de sostenibilidad y el 42% estaría dispuesto a sacrificar sus ingresos para trabajar en una empresa sostenible.
- Instituciones de alto nivel integran la sostenibilidad en todas sus áreas de trabajo. Las mejores escuelas invierten en una oficina de sostenibilidad institucional.
- El INCAE tiene que comunicar mejor sus éxitos, y transferir mejor sus conocimientos

de sostenibilidad en los entornos de enseñanza.

- El Mapa Estratégico del INCAE muestra que sus puntos fuertes se encuentran, en sus Centros de Impacto, actividades de investigación, programas ExEd y el cuerpo estudiantil. Sin embargo, también revela debilidades en todos los factores relacionados con el fortalecimiento de su reputación (ranking, colaboraciones para señalización, certificación y acreditación).

## PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

**Algunas de las acciones realizadas durante el 2016 fueron:**

1. **Semana de Sostenibilidad:** Se contó con la participación de 150 personas entre estudiantes de maestría, colaboradores y facultad. El objetivo de la semana fue informar y sensibilizar a la comunidad Incaista sobre diferentes temáticas del tema ambiental realizado en el campus. Esta semana es organizada entre el Club y la Oficina de Sostenibilidad.
2. Se ejecutó el plan piloto de compostaje para el tratamiento de una porción de los residuos generados por la cafetería.
3. Se elaboró una guía para el manejo de los residuos sólidos en el campus.
4. Se realizaron campañas de recolección de residuos electrónicos y peligrosos en las que se lograron recolectar y tratar más de una tonelada de residuos.





“

# RESULTADOS



**Estados de Resultados**

**Rendición de Cuentas**

Advancement







# ESTADO DE RESULTADOS

INCAE vio durante el 2016 una desaceleración en el crecimiento de la contribución, pero siguió con la estrategia de incrementar la eficiencia en el uso de los recursos.

La institución registró en el 2016 una contribución de US\$ 1,030,334, muy similar a los US\$ 1,182,213 del 2015.

Los ingresos crecieron 2% respecto al año anterior y los gastos se mantuvieron controlados con un incremento similar del 2%.

El crecimiento más importante en los ingresos durante el 2016 fueron los ingresos corporativos con el 4%.

Del total de los ingresos del instituto:

Los MBA siguen teniendo la participación más importante con 32.45% seguidos muy de cerca por EMBA con 20%, Programas Abiertos con 18.2% y Programas Corporativos con 11.5%

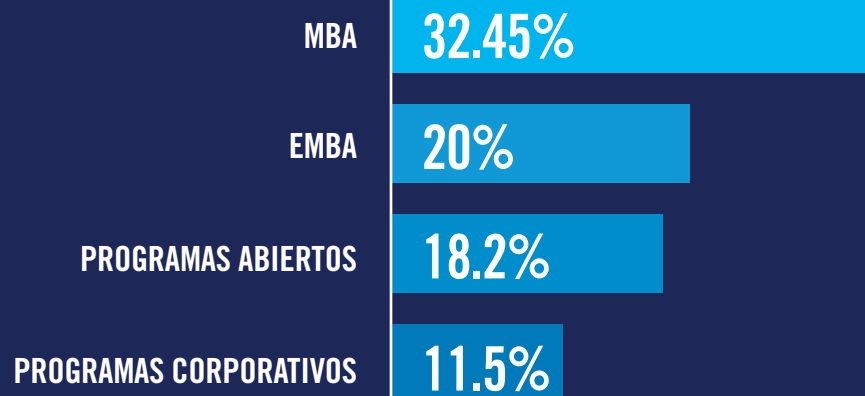
**\$1,030,334**  
DE CONTRIBUCIÓN

**INCREMENTO DEL 2%**  
DE INGRESOS OPERATIVOS

**INCREMENTO DEL 4%**  
DE INGRESOS CORPORATIVOS



## >> INGRESOS





|                                             | 2015       |            |              | 2016       |            |              | VARIACIÓN |           |           |              |           |
|---------------------------------------------|------------|------------|--------------|------------|------------|--------------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|
|                                             | INGRESOS   | GASTOS     | CONTRIBUCIÓN | INGRESOS   | GASTOS     | CONTRIBUCIÓN | INGRESOS  |           | GASTOS    | CONTRIBUCIÓN |           |
| División de Gobernanza                      | -          | 1,203,069  | (1,203,069)  | 10,259     | 858,796    | (848,537)    | 10,259    | (344,273) | -29%      | 354,532      |           |
| Rectoría & Vice Presidencia                 | -          | 851,165    | (851,165)    | -          | 531,313    | (531,313)    | -         | (319,852) | -38%      | 319,852      |           |
| Comunicación Institucional                  | -          | 230,960    | (230,960)    | 10,259     | 263,300    | (253,040)    | 10,259    | 32,340    | 14%       | (22,081)     |           |
| Acreditaciones Institucionales              | -          | 120,944    | (120,944)    | -          | 64,184     | (64,184)     | -         | (56,761)  | -47%      | 56,761       |           |
| DIVISIÓN ACADÉMICA                          | 24,504,044 | 18,096,769 | 6,407,274    | 24,614,673 | 18,869,800 | 5,744,873    | 110,629   | 0%        | 773,031   | 4%           | (662,402) |
| EDUCACIÓN EJECUTIVA                         |            |            |              |            |            |              |           |           |           |              |           |
| -Executive Custom Programs                  | 3,306,663  | 2,180,881  | 1,125,782    | 3,451,791  | 2,058,224  | 1,393,567    | 145,128   | 4%        | (122,657) | -6%          | 267,785   |
| -Executive Non-Degree Programs (Abiertos)   | 5,680,082  | 3,869,999  | 1,810,082    | 5,484,533  | 4,149,879  | 1,334,654    | (195,549) | -3%       | 279,880   | 7%           | (475,428) |
| -Executive Degree Prog. (EMBA+Exc. Masters) | 5,990,846  | 2,831,919  | 3,158,927    | 5,894,294  | 3,195,719  | 2,698,575    | (96,552)  | -2%       | 363,800   | 13%          | (460,352) |
| Total Educación Ejecutiva                   | 14,977,590 | 8,882,799  | 6,094,791    | 14,830,617 | 9,403,822  | 5,426,796    | (146,973) | -1%       | 521,023   | 6%           | (667,995) |
| MAESTRÍAS                                   | 9,505,710  | 6,558,885  | 2,946,825    | 9,728,112  | 6,705,412  | 3,022,700    | 222,402   | 2%        | 146,528   | 2%           | 75,874    |
| OTROS                                       |            |            |              |            |            |              |           |           |           |              |           |
| -Investigación y Desarrollo de Facultad     | 1,505      | 2,162,486  | (2,160,981)  | 27,289     | 2,268,030  | (2,240,741)  | 25,784    | 1713%     | 105,543   | 5%           | (79,760)  |
| -Bibliotecas                                | 2,609      | 384,535    | (381,926)    | 2,002      | 345,350    | (343,348)    | (607)     | -23%      | (39,185)  | -10%         | 38,577    |
| -Registros Académicos                       | 16,630     | 108,065    | (91,435)     | 26,653     | 147,187    | (120,534)    | 10,024    | 60%       | 39,122    | 36%          | (29,098)  |
| IMPACT DIVISION                             | 1,788,055  | 1,869,702  | (81,648)     | 1,988,561  | 2,039,081  | (50,521)     | 200,506   | 11%       | 169,379   | 9%           | 31,127    |
| CLACDS                                      | 1,642,387  | 1,607,925  | 34,463       | 1,543,164  | 1,533,503  | 9,662        | (99,223)  | -6%       | (74,422)  | -5%          | (24,801)  |
| Cátedras                                    | 94,094     | 86,863     | 7,232        | 94,951     | 94,948     | 3            | 857       | 1%        | 8,086     | 9%           | (7,229)   |
| Centro de Empresarialismo                   | 50,806     | 52,402     | (1,596)      | 302,069    | 302,442    | (373)        | 251,264   | 495%      | 250,041   | 477%         | 1,223     |
| Centro de Liderazgo de la Mujer             | 767        | 122,513    | (121,746)    | 48,376     | 108,188    | (59,812)     | 47,609    | 6205%     | (14,325)  | -12%         | 61,934    |
| ADVANCEMENT DIVISION                        | 523,145    | 724,980    | (201,835)    | 600,825    | 872,077    | (271,252)    | 77,680    | 15%       | 147,097   | 20%          | (69,417)  |
| Fundraising & Alumni                        | 523,145    | 724,980    | (201,835)    | 600,825    | 872,077    | (271,252)    | 77,680    | 15%       | 147,097   | 20%          | (69,417)  |
| OPERATING DIVISION                          | 2,482,502  | 5,287,012  | (2,804,510)  | 2,756,799  | 5,189,740  | (2,432,941)  | 274,297   | 11%       | (97,272)  | -2%          | 371,569   |
| Campus & Hospitality                        | 2,412,069  | 2,662,706  | (250,637)    | 2,698,935  | 2,618,046  | 80,889       | 286,866   | 12%       | (44,660)  | -2%          | 331,526   |
| Desarrollo Humano                           | -          | 450,075    | (450,075)    | 105        | 552,941    | (552,836)    | 105       |           | 102,867   | 23%          | (102,762) |
| Finanzas                                    | 1,601      | 1,251,681  | (1,250,080)  | 4,031      | 1,163,553  | (1,159,522)  | 2,430     | 152%      | (88,129)  | -7%          | 90,559    |
| Tecnología de Información                   | 10,885     | 783,521    | (772,636)    | 5,840      | 740,196    | (734,356)    | (5,045)   | -46%      | (43,324)  | -6%          | 38,280    |
| Gestión Ambiental                           | 57,948     | 32,892     | 25,055       | 47,888     | 32,297     | 15,591       | (10,059)  | -17%      | (595)     | -2%          | (9,465)   |
| Innovación y Calidad de Procesos            | -          | 106,137    | (106,137)    | -          | 82,706     | (82,706)     | -         |           | (23,431)  | -22%         | 23,431    |
| Resultado Operativo (antes de depreciación) | 29,297,746 | 27,181,533 | 2,116,213    | 29,971,117 | 27,829,494 | 2,141,623    | 673,371   | 2%        | 647,962   | 2%           | 25,410    |
| Depreciación y Amortizaciones               | -          | 934,035    | (934,035)    | -          | 1,111,289  | (1,111,289)  | -         |           | 177,254   | 19%          | (177,254) |
| Resultado Operativo                         | 29,297,746 | 28,115,568 | 1,182,178    | 29,971,117 | 28,940,783 | 1,030,334    | 673,371   | 2%        | 825,215   | 3%           | (151,844) |



## ADVANCEMENT

**71% MAJOR GIFTS**  
**21% ANNUAL FUND**  
**8% ALUMNI ANNUAL GIVING\***



### Advancement

INCAE siempre busca innovar para continuar generando líderes positivos para la región en la actualidad en la que se enfrentan. Es gracias en buena parte a los amigos y donantes de INCAE que hemos podido cumplir esta misión por más de 50 años.

A través de donaciones para becas y fondos de honor, contribuciones a la mejora en la infraestructura de sus dos campus y el apoyo otorgado a los diferentes centros de impacto y cátedra, los donantes son gran parte de la razón de los resultados que INCAE ha alcanzado en 2016.

Importante a destacar es la creciente participación de graduados donantes en este año, durante el cual se alcanzó un record histórico de 808 alumni que contribuyeron a su Alma Mater en 2016.

### Edificio de Residencias Ejecutivas

El 22 de abril, INCAE inauguró su Edificio de Residencias Ejecutivas en su Campus Walter Kissling Gam, el cual fue una realidad gracias a sus donantes: Stanley Motta, Harry Strachan, Julio Herrera, Fernando Paiz, Ricardo Poma, Ricardo Sagrera, Jorge Vallarino, Rodrigo Uribe, Francis Durman, Anamae Motta de Patton, María Antonia Motta y Roberto Motta Jr. El edificio de 1,740 metros cuadrados, cuenta con 48 habitaciones, de las cuales cuatro son diseñadas para personas con discapacidad, y ocho salas de estudio.

### Casa MAE VIII

La clase MAE VIII, graduada en 1976, ha sido una generación pionera en el tema de contribución a su Alma Mater, donando el Aula MAE VIII y ahora en 2016, tras la celebración de su 40 aniversario, donando la Casa MAE VIII. La renovación de esta casa es parte

del proyecto de renovación de la infraestructura de INCAE, con el objetivo de ofrecerles a los estudiantes instalaciones de vanguardia que sumen a la experiencia global de esta institución.

### Casa Ficohsa

El 2 de agosto se firmó el compromiso de donación de la primera de las siete casas de MBA en el Campus Francisco de Sola que serán parte de un proceso de renovación. Se inició ya con la remodelación de la casa la cual culminará en 2017. La renovación incluye nuevo mobiliario, renovación de pisos, construcción de baños individuales por habitación, y la habilitación de espacios comunes en la casa.

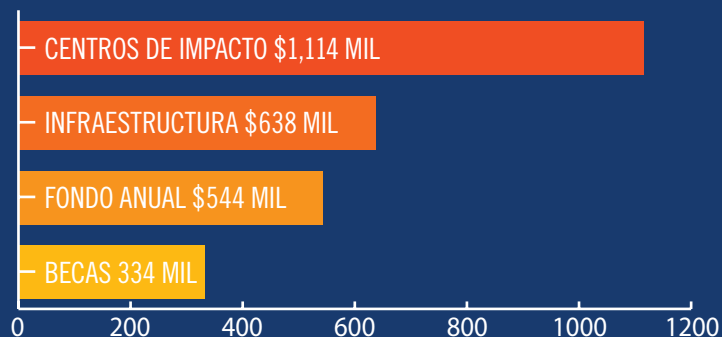
### Proyectos Alumni

Desde el primer año de su maestría, el MBA 2016 decidió dejar su grano de arena en su Alma Mater. Fue así como decidieron unirse todos para donar a la restauración del Parque Infantil en el Campus Walter Kissling Gam en Costa Rica, convirtiéndose de los pocos que lograron un 100% de participación. Asimismo, la clase del EMBA 2016-II decidieron seguir el ejemplo y también donaron todos al fondo de becas y así incidir en el futuro de las generaciones posteriores a ellos.

### Proyectos para 2017

Con el objetivo de aumentar la participación de graduados en el desarrollo de INCAE, es que el Departamento de Advancement y Alumni Affairs en 2017 llevará a cabo diversas actividades y campañas. Entre las que destacan está la Beca País, la cual busca reunir a la comunidad de graduados para que contribuyan a que aquellos jóvenes admitidos al programa que no tienen recursos financieros para pagarlo, puedan sentarse en el programa de MBA 2018 y así transformarse en los líderes que nuestros países necesitan.

### A DÓNDE SE DESTINARON LOS DONATIVOS



# SOCIEDAD FRANCISCO DE SOLA

INCAE otorga a las siguientes personas y entidades membresía vitalicia en la Sociedad Francisco de Sola, la más alta distinción concedida a las personas y empresas que, como nuestro fundador, aportan incondicionalmente a la institución y su misión de formar líderes y promover el desarrollo sostenible de los países de la región.

\*Graduado

\*\* Comité Nacional y/o Consejo Directivo

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2016

|                         |
|-------------------------|
| Cargill                 |
| Cuestamoras             |
| Demain Foundation       |
| Francis Durmán          |
| FICOHSA Nicaragua, S.A. |
| Harry Strachan          |
| Jaime Montealegre       |
| Juan Bautista Sacasa**  |
| Joseph Fidanque         |
| Roberto Artavia**       |
| Stanley Motta           |

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2015

|                           |
|---------------------------|
| Anamae Motta de Patton    |
| BAC   Credomatic          |
| Casa Pellas               |
| Charles Haimoff Endowment |
| Cuestamoras               |
| María Antonia Motta       |
| Roberto Motta Alvarado**  |

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2014

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| Fundación Gloria de Kriete                       |
| Alberto Vallarino                                |
| Jaime Montealegre                                |
| Poler Family Charitable Gift Fund - Dwight Poler |
| Joshua and Anita Bekenstein Charitable Fund      |
| Banco Ficohsa                                    |

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2013

|                                                |
|------------------------------------------------|
| Familia Gómez César- Miguel Gómez César,       |
| Alejandro Gómez César, Joaquín Gómez César     |
| Pagliuca JSJN Children’s Charitable Foundation |
| Banco Industrial                               |
| Grupo Agroindustrial Numar, S.A                |
| Cargill Centroamérica                          |
| Banco de Finanzas                              |

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2012

|                                              |
|----------------------------------------------|
| Durman Esquivel, S.A                         |
| Fundación Alberto & Berta Chamorro           |
| Eduardo Luis Montiel **                      |
| Hershey Family Foundation - Barry Hershey    |
| Robert Jeffe                                 |
| Familia Artavia Cuadra – Roberto Artavia*,** |

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2011

|                                     |
|-------------------------------------|
| Fernando Paiz Andrade               |
| Fundación Alberto Motta             |
| Fundación Strachan – Harry Strachan |
| George W. Logan                     |
| Jorge Vallarino Strunz*             |
| Julio R. Herrera                    |
| Juan Bautista Sacasa **             |
| Rafael F. Castellanos**             |
| Ricardo Sagrera Bogle               |
| Grupo Cuestamoras                   |

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2010

|                           |
|---------------------------|
| Vicente Pascual Landa*,** |
|---------------------------|

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2009

|                                                    |
|----------------------------------------------------|
| Steve Aronson**                                    |
| Ernesto Castegnaro *,**                            |
| Patricia Price Peterson Foundation - Erik Peterson |

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2008

|                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Familia Baltodano Cabrera - Duilio Baltodano Pallais (q.e.p.d), Olga Cabrera de Baltodano (q.e.p.d) y sus hijos Duilio Baltodano*,**, José Antonio Baltodano, Dania Baltodano y Alejandro Baltodano |
| Oscar Montealegre*,**                                                                                                                                                                               |

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2007

|                              |
|------------------------------|
| Grupo Coen - Piero Coen      |
| Grupo Tecun - Juan U. Maegli |
| Florida Ice & Farm           |

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2006

|                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Familia Jiménez Borbón - en las personas de Manuel Jiménez B. (q.e.p.d), Rodolfo Jiménez B.* y Flora Jiménez B. |
| Danilo Lacayo Rappaccioli*,**                                                                                   |
| George W. Logan                                                                                                 |
| Susana de Sola                                                                                                  |
| Harry Strachan                                                                                                  |
| Grupo Sur - Enrico Giordano*                                                                                    |
| Familia Garnier - André Garnier                                                                                 |
| Xavier Argüello Carazo**                                                                                        |

## MEMBRESÍA VITALICIA – 2005

|                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| BAC   Credomatic                                                                    |
| Berta y Gilberto Perezalonso*                                                       |
| British American Tobacco Central America & Caribbean                                |
| Carlos F. Pellas Ch.**                                                              |
| Duilio Baltodano C. *,**                                                            |
| Familia Kissling Jiménez - Cecilia Jiménez de Kissling                              |
| Familia Motta Cardoze - Roberto Motta Jr.**,                                        |
| Familia Motta Cardoze - Alberto Motta (q.e.p.d), Stanley y Alberto Motta Jr.        |
| Familia Solórzano Pellas - Rosita Pellas de Solórzano (q.e.p.d) y Silvio Solórzano* |
| Francisco R.R. de Sola*,**                                                          |
| Fundación Poma - Ricardo Poma*                                                      |
| Grupo CALSA - Carlos Reynaldo Lacayo** y César Augusto Lacayo                       |
| Stephan Schmidheiny**                                                               |



# BECAS Y FONDOS DE HONOR



## FONDOS DE BECAS

Gracias a contribuciones de individuos, corporaciones y otros privados, INCAE cuenta con los siguientes Fondos de Becas:

- Demain Foundation (Steve Aronson)
- Beca Ricardo Arias
- Beca Carlos F. Pellas Ch. \*\*
- Beca Patrimonial de Excelencia Académica e Integridad Alejandro y Eduardo Montiel Argüello\*\*
- Beca a la Excelencia Werner Kethelhöhn \*
- Beca Lindenberg – Quant para el Desarrollo Sostenible
- Beca Patrimonial Oscar Montealegre\*,\*\*
- Beca Vicente Pascual Barquero\*,\*\*
- Premio JJ Vallarino al mejor ensayo sobre la experiencia INCAE\*
- Beca Enrique Uribe
- Beca Patricia Price Peterson Foundation
- Beca Simón Vega Barbey\*
- Beca Anual Oscar Montealegre\*,\*\*
- Beca Luis Noel Alfaro para el Desarrollo\*
- Beca Julio César Prado
- Beca Elena Farach
- Becas Amex Credomatic
- Becas ExAlumnos de Colegio Centro América.

## FONDOS DE HONOR

Gracias a contribuciones de graduados, individuos, corporaciones y otros privados

- Fondo de Honor La Costeña
- Fondo de Honor Banco Mercantil (BAMER)
- Fondo de Honor Carlos M. Perezalonso
- Fondo de Honor Credomatic de Honduras
- Fondo de Honor Fundación Rafael Meza Ayau
- Fondo de Honor Gildan Honduras
- Fondo de Honor Global Bank
- Fondo de Honor Grupo Alcon
- Fondo de Honor HSBC Costa Rica
- Fondo de Honor HSBC Panamá
- Fondo de Honor Huber Garnier O.
- Fondo de Honor Ing. Enrique M. González
- Fondo de Honor Juan Atala, Banco Ficohsa
- Fondo de Honor Patricia Price Peterson Foundation
- Fondo de Honor Ramiro Castillo Love
- Fondo de Honor Roberto Motta Cardoze
- Fondo de Honor Sergio Paiz
- Fondo de Honor MAE XIII – Clase de 1981
- Fondo de Honor MAE XIV – Clase de 1982
- Fondo de Honor MAE XXVIII – Clase de 1996
- Fondo de Honor MAE XXXV- Sandra Zelaya – Clase de 1999
- Fondo de Honor MAE XXXIX- Clase de 2002
- Fondo de Honor MAE XLVII – Clase de 2006
- Fondo de Honor MBA 2013

# INFRAESTRUCTURA

Gracias a la generosa contribución de individuos y empresas líderes en la región, INCAE logrará dar cambios significativos en su infraestructura:

- **Remodelación Lounge Ejecutivo**

**Luis J. Sanz, CFdS**

CALI IV

Stanley Motta

- **Casa 7 MBA, CFdS**

Casa Banco FICOHSA

- **Residencias Ejecutivas, CWKG**

Fidanque- Mizrachi

MAE XXVIII -1995

- **Casa MAE VIII, CFdS**

- **Parque Infantil CWKG**

MBA 2016 CR

# INVESTIGACIÓN

Las siguientes instituciones han apoyado a INCAE, en la creación de fondos de Investigación:

- **Cargill** - Covenio con el Centro Liderazgo para la Mujer.

- **Steve J. Aronson / Demain Foundation** - Fondo de Egresados ASOBITICO

- **Rene Morales Carazo** - Professorship in Entrepreneurship

- **Charles Haimoff Endowment** - Centro Latinoamericano de Emprendedores.

## **SOCIAL INVESTMENT AND PHILANTHROPY PROGRAM**

- Fundación Strachan

- Pagliuca JSJN Children's Charitable Foundation

- Connaughton Charitable Gift Fund

- Anne C. Kubik and Michael A. Krupka Charitable Gift Fund

- Joshua and Anita Bekenstein Charitable Fund

- Poler Family Charitable Gift Fund - Dwight Poler

- Arrocería Venllano S.A

- Albright Family Charitable Fund

- **Robert A. Jeffe** - Central American Healthcare Initiative (CAHI)

- **George W. Logan** - Cátedra para el Desarrollo de la Facultad

- **Steve Aronson\*\*** - Cátedra Steve Aronson de Estrategia y Agronegocios

- **British American Tobacco** - Cátedra Responsabilidad Social Empresarial

- **Fundación Poma** - Cátedra para la Superación de la Pobreza

- **Global Executive MBA 2011\*** - Proyecto Red de Apoyo a Emprendedores

## CALI

En apoyo a la Iniciativa de Liderazgo para Centroamérica -colaboración entre el Aspen Institute, FundemasTechno-Serve e INCAE- cuya misión es promover el desarrollo de una nueva generación de líderes en la región centroamericana.

- Administración Parque Zonas Francas
- Alfredo de la Guardia
- Alquileres e Inversiones
- Alvaro Arias
- Alvaro Castillo
- Andres Botran
- Arrocería Venllano
- Banco General
- Cargill Nicaragua
- Credomatic CR
- Crusa
- Cuestamoras
- Danilo Foundation
- Donaciones en línea
- Edificio Jiménez
- Elena Alfaro
- Ernesto Fernández
- Farmacéuticos Equivalentes
- Financiera Fidanque S.A.
- Fito & Arabella Paiz
- Fundación Filantrópica Fidanque
- Fundación Max Freund
- Fundación Poma
- Fundación Sagrera
- Grupo Pantaleón
- Laboratorio Vijosa
- Larry Maduro
- Lilian Zelaya
- Luis Fdo Leal
- McCloskey Fafmily Trus
- Metalco
- Molina Harinero
- Omina
- Ronald Gurdian
- Samuel Meisel
- Servicios Corporativos
- Sonia Baltodano
- Strachan Foundation
- Tower Bank
- Vehículos de trabajo

## CLACDS

Los proyectos e iniciativas de CLACDS fueron financiados por las siguientes entidades en el 2016:

- BAC
- Banco Mundial
- BID
- CAF
- CAHI
- Canapep
- FMO
- GIZ
- Habitat para la Humanidad
- HIVOS
- ICT
- LAICA
- Media Business Model
- Nespresso
- OIT
- PHILIPS
- Pricesmart
- Social Progress Imperative
- UNEP
- Viva Trust





# FONDO INCAE

El Fondo INCAE es el fondo libre de uso de especial importancia para la institución. Las empresas e individuos que hacen donaciones a este fondo creen profundamente en el impacto que tiene INCAE en la región y su capacidad de hacer el mejor uso de estos recursos. Sus contribuciones muestran el compromiso y lealtad del sector privado regional y en Estados Unidos.

## GRAN BENEFACTOR

Alfredo A. de la Guardia  
Danilo Siekavizza\*\*  
Diego Pulido - Banco Industrial  
Dulio Baltodano Cabrera \*\*, \*\*  
Ernesto Castegnaro \*\*, \*\*  
Familia Gurdán Moreno  
Harry Strunz - Servicios Eléctricos  
Hermanos Mizrachi  
Joseph Fidanque\*\*  
Ministerio de Relaciones Exteriores  
Gobierno de Panamá  
Ricardo A. Arias  
Robert Brent Vinelli

## BENEFACTOR

Alberto Alemán Zubieta\*\*  
Alberto Poma - Grupo Roble\*\*, \*\*  
Arturo Solórzano  
Arrocera Venllano  
BAC Nicaragua  
Carlos Reynaldo Lacayo\*\*  
Carlos Troesch  
Compañía Licorera de Nicaragua  
Diego Herrera Dutari\*\*, \*\*  
Ernst & Young  
Familia Seidner Aguado  
Familia Kissling Jiménez  
Guillermo Alonso  
José Miguel Torrebiarte\*\*, \*\*  
María Eugenia Brizuela de Ávila\*\*, \*\*  
Nicaragua Sugar Estates  
Nicolás González Revilla Paredes  
Nicolás González Revilla Jurado  
Xavier Argüello Carazo\*\*

## COLABORADOR ESPECIAL

Armando González  
America Free Zone  
André Garnier  
AMZAK  
Banco LAFISE BANCENTRO  
Banco de Finanzas, BDF  
Banco Nacional de Panamá  
Café Soluble  
Casa Pellas  
Carlos Pineda  
Edwin Sagrera  
Gastón Monge\*\*, \*\*  
GBM  
Global Bank  
Grupo Monge  
INOLASA  
José Alvaro Jenkins  
Jorge Donato  
Jorge Walter Bolaños  
Jorge Zablah Touche  
Luis Alberto Atala  
Manuel Zuñiga\*\*, \*\*  
Moisés Castro\*\*, \*\*  
Oscar Rodríguez  
Seguros América  
Victor Mesalles

## COLABORADOR

AGI Panamá  
AEROMAN  
Banco General  
Compañía Cerverera de Nicaragua  
Eduardo Chacón - La Central de Seguros y Fianzas  
José Lisac - GSI Internacional\*\*, \*\*

Héctor Cotes\*\*, \*\*  
Jacqueline García Maritano  
Raúl Montenegro - Aguas Cristalinas  
Ricardo Pérez  
Regina Andreu\*\*, \*\*  
Sigma  
Vicente Pascual Landa\*\*, \*\*  
UNICOMER

## AMIGO

AGI CUENCA\*  
Albino Román\*\*, \*\*  
Anibal Galindo\*\*, \*\*  
Banpro - Grupo Promérica  
Carlos Ernesto Boza\*\*, \*\*  
Carlos Henríquez\*\*, \*\*  
Alfredo Lacayo\*\*, \*\*  
CISA AGRO  
Cisa Exportadora  
Edgar Heinemann\*\*, \*\*  
Eduardo Lizano  
Emmanuel Seidner\*\*, \*\*  
Enrique Bolaños A. \*\*, \*\*  
Erasmus Orillac  
Erwin Miranda  
Federico Sacasa\*\*  
Fernando Aramburú Porras  
Formunica  
Fundación Grupo Corcione  
Gabriel Icaza Mántica  
García & Bodán  
Grupo Agrosa  
Grupo Sahlman  
Iván Montoya  
James Hirsch  
Jose Jorge Simán

José Rogelio Díaz  
Juan Ramón Brenes  
Juan Francisco Kiener - Productos Kiener  
Juan Pablo de León  
Julio Cárdenas\*\*, \*\*  
Kola Shaler  
Luis Leal  
Luis Prado\*\*, \*\*  
Monica y Felipe Chapman  
Pricewaterhouse Coopers  
Ramiro Ortiz G.\*\*  
Roberto Cuevas\*\*, \*\*  
Roberto Motta Jr.\*\*, \*\*  
Roberto Salvo\*\*, \*\*  
Roberto Way  
Roberto Zauner\*\*, \*\*  
Viajes América  
Victor Kawas Giacoman  
Vilma de Calderón\*\*, \*\*  
Walter Bravo\*

## AMIGO INCAÍSTA

Ada Hurtarte Cáceres  
Abdiel Pérez Barretto  
Adolfo Ernesto Mora Vargas  
Adrian Elizondo Álvarez  
Adrián Eugenio Campoverde Espinoza  
Adrian García  
Agustín Armando Jarquín Anaya  
Aileen Rees Villegas  
Alan Enrique Murillo Fait  
Alba Leticia Ochoa Camacho  
Alberto Cartín Arteaga  
Alberto Mazariegos Lanseros  
Alberto Poma Kriete

Albino Roman Ortiz  
 Alejandro Antonio Poma Raskosky  
 Alejandro Javier Carias Bonilla  
 Alfonso Jose Somarriba Pereira  
 Alfredo Fernando Lacayo Sequeira  
 Alfredo José Alcántara Martínez  
 Alfredo Jose González Solorzano  
 Alfredo Stargardter De Andreis  
 Ali Gadea Pérez  
 Aline Flores Pavón  
 Allen Francisco Soto Moya  
 Alma Rosa Gutiérrez Linares  
 Alvaro Aguilar González  
 Alvaro Antonio Sáenz Galo  
 Alvaro José Espinoza Rosales  
 Alvaro Quesada Solano  
 Amilcar Otero Guerra  
 Ana Alicia Noriega Rodríguez  
 Ana Babi Santamaría Bolaños  
 Ana Elisa Trejo Hernández  
 Ana Eugenia López Cordero  
 Ana Gabriela Salazar Guerra  
 Ana Gertrudis Orellana López  
 Ana Guissella Delgado Fernández  
 Ana Karina De León Del Valle  
 Ana Lucía Bailey Orantes  
 Ana Lucrecia Tovar de Zarak  
 Ana Margarita Vigil Gurdián  
 Ana María Corrales Estrada  
 Ana María Herrarte Figueroa  
 Ana Patricia Sánchez Alvarado  
 Anabelle Rodríguez Fernández  
 Analía Morales Bueso  
 Andrea Becerra Kriebel  
 Andrea Gabriela Mejia Cabrera  
 Andrea Hernández Clausen  
 Andres Batres Reichert  
 Andres Felipe Alvarez Londoño  
 Angel Andrei Arias Álvarez  
 Angel Ricardo Talavera Garay  
 Angélica Isabel Moreno Coleman  
 Angie Cristin Miranda Oviedo  
 Anibal Jorge Galindo Arango

Antonio Gerardo Maldonado Zeas  
 Antonio Pérez-Bennet  
 Antonio Pérez-Bennett Cevallos  
 Armando Francisco Balma Calderón  
 Armando José García Campos  
 Arturo Hernán Corrales Suazo  
 Arturo Leónidas Condo Tamayo  
 Atenógenes Rodríguez Reyes  
 Augusto Rodolfo Martínez Escobar  
 Aurelia Garrido Quesada  
 Ajax Lorenzo Delgado Machado  
 Basilio Fuschich  
 Benjamín Vargas Méndez  
 Bernardo Antonio Izaguirre Pereira  
 Bernardo Jaen Hernández  
 Berta Mayela Quintanilla Armijo  
 Bertha Adelma Valle Otero  
 Blasco Germán Chacón Sánchez  
 Boris Alberto Quintero Morán  
 Borja Prado Aranguren  
 Bosco Noguera  
 Brian Douglas Campbell Jiménez  
 Bridget Jeanine Gattas  
 Byron Fernando Altuna Quelal  
 Caridad María Solís Segura  
 Carla María Castro Lizano  
 Carla Patricia Cabalceta Rubio  
 Carlos Adolfo Montepeque Pacheco  
 Carlos Adrián Rodríguez Redondo  
 Carlos Aguirre Paguaga  
 Carlos Alberto Álvarez Henríquez  
 Carlos Alberto Herrera Masis  
 Carlos Alberto Rodríguez-Salinas  
 Carlos Alberto Villalobos Carvajal  
 Carlos Armando Peralta Pichardo  
 Carlos de Paco Priess  
 Carlos Deras Barillas  
 Carlos Eduardo De Franco Díaz  
 Carlos Eduardo Tabush  
 Carlos Enrique Delgado Santanach  
 Carlos Ernesto Boza Delgado  
 Carlos Ezequiel Pineda Soza  
 Carlos José Sáenz Almendaris

Carlos Julián Padilla Ruiz  
 Carlos Mauricio Jarquín Bustamante  
 Carlos Miguel Alemán Cardenal  
 Carlos Rolando Mena Arriaza  
 Carlos Troetsch Saval  
 Carmen Alejandra Sánchez de Guerra  
 Carmen Irene Sealy de Broce  
 Carmen Patricia Martínez López  
 Carolina López Saglietti  
 Carolina Patricia Ruiz Morales  
 Catalina Daniela Matheus Rodríguez  
 Cecilia Monge  
 Cesar Antonio Terán Sánchez  
 Cesar Augusto Lacayo Villa  
 César Esteban Ramírez Vargas  
 Christian Alejandro Sánchez Espinoza  
 Christian David Carrera Cabrera  
 Christian Toledo Kolter  
 Christian Webb Rojas  
 Christina Alarcón Rivera  
 Cinthya Elizabeth Camargo Saavedra  
 Cinthya Moreno Gómez  
 Cintia Gil Collado  
 Ciro Guerra Lara  
 Clarisa Elizabeth Lira Sánchez  
 Claro José Blacio Morales  
 Claudia Alejandra Salmerón Aviles  
 Claudia Alexandra Araujo Augspurg  
 Claudia Cristiani  
 Claudia Esther Padilla Láinez  
 Claudia Mercedes Belli Montiel  
 Claudio Antonio Gillen Quirós  
 Climaco Manuel Paz Batista  
 Connie Beatriz Velásquez Cruz  
 Cristina María Rodríguez de García  
 Cristopher Geovanni Posada Castaneda  
 Cuba Ursula Quintana Chavarria  
 Daniel Guillermo Monge Masis  
 Daniel Kawer Wígoda  
 Daniel Samper Villarreal  
 Daniel Villegas Del Valle  
 Daniela Cristina López Sánchez  
 Danny Gerardo Alpizar Rodríguez

David Alejandro Proaño Castro  
 David Alejandro Villareina Vjil  
 David Arthur Falkenstein  
 David Francisco Vásquez Malo  
 David Gutiérrez  
 David Humberto Cobo Barcia  
 David Ramírez Beirute  
 Dayanna Stephanie Gutierrez Espinoza  
 Deniece Gitzel Nicholas Holness  
 Denis Waldemar Schwendener Sanchez  
 Denise Vargas  
 Diana Patricia Zelaya Salas  
 Diego Pulido Aragón  
 Diego Alberto Monzón Calvío  
 Diego Herbert De Sola Joquish  
 Diego Herrera Dutari\*\*  
 Diego Javier Groisman Larsson  
 Diego Nicolás Escobar Andrade  
 Diego Roberto Quiñónez Alvarado  
 Diego Sebastián Cattán Apráez  
 Diego Xavier Arosemena Navas  
 Duilio Jose Baltodano Cabrera  
 Edgar Enrique Chacón Vega  
 Edgar Francisco Ahlers Pasos  
 Edgar Humberto Robleto Cuadra  
 Edgar René Chavarria Soria  
 Eduardo Belli Pereira  
 Eduardo Ernesto Berdugo Muñoz  
 Eduardo Gabriel Horvilleur Espinosa  
 Eduardo Julio Ortega Segovia  
 Edwin Antonio García García  
 Edwin Sagrera Bogle  
 Edwing Roberto Sagastume Cabrera  
 Emiliano Alzate  
 Emilio López Díaz  
 Emma Cortez  
 Emmanuel Seidner Aguado  
 Ena Fabiola Toledo Ordoñez  
 Enrique Bolaños Abaunza\*\*  
 Erasmo Alberto Orillac Motta  
 Eric Campos Morgan  
 Erick Padilla Núñez  
 Ericka Moreira Moreira

|                                             |                                     |                                    |                                       |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Erika Mariles Mitre Remón                   | Francisco Luis Valle Molina         | Heidy Rebeca Ureña Castillo        | Jorge Enrique Vallarino Strunz        |
| Ernesto Antonio Mantica Brenes              | Francisco Roberto Fuentes Bonifasi  | Herold Antonio Arias Henriquez     | Jorge Germán Aguilar Palma            |
| Ernesto Castegnaro Odio**                   | Francisco Vicente Martinelli Patton | Hildegard Vásquez Omlin            | Jorge Gutiérrez Gurdían               |
| Ernesto Horacio Vega Orozco                 | Franco Marcel Cortés Beer           | Hornblenda Belén Rostrán L         | Jorge Isaac Calviño Arosemena         |
| Ernst Alfred Teufel Bejarano                | Franklin Vicente Vintimilla Zea     | Idania Raquel Valenzuela Jaenz     | Jorge Leonardo Castillo Rodríguez     |
| Errol Andrey Barrantes Picado               | Freddy Patricio Calle Jiménez       | Ileana Castellón Mairena           | Jorge Nasralah Martínez               |
| Erwin Antonio Miranda Barrios               | Gabriel Alfredo Letona Galdámez     | Inova Candy Abad Arévalo           | Jorge Octavio Rivera Castillo         |
| Esteban Alejandro Ortíz Astudillo           | Gabriel Cristóbal Prats Rivera      | Iris Xiomara Corrales Salgado      | Jorge Rafael Rodríguez Kawas          |
| Esteban Gustavo Pauta Martínez              | Gabriel Jose Icaza Mantica          | Isaac Alejandro Parra Yépez        | Jorge Ricardo Hernández Gúzman        |
| Evangelina Avendaño Arce                    | Gabriel Moisés Cruz Wainwright      | Isidro Antonio Valverde Quesada    | Jorge Salomón Karicas Bardayán        |
| Evelyn Victoria Cooban Aparicio             | Gabriel Páez Zamora                 | Iván Felipe Maldonado Lazo         | Jorge Tzortzatos Coutsoumbos          |
| Eyda Isabel Varela Sandoval                 | Gabriela Bejarano Aronne            | Iván Segundo Montoya Egner         | Jorge Walter Bolaños Rojas            |
| Eynar Miguel Samudio Horna                  | Gabriela Eugenia Bremner Rosas      | Ivette María Martínez Cervantes    | Jose Abelardo Zeledón Juárez          |
| Fabiola Elizabeth Martínez Orellana         | Gastón Monge Chevez                 | Jacky Carolina Rubio Reyes         | Jose Alberto Exprúa Hernández         |
| Faridd El'Azar                              | Gaudy María Solórzano Morera        | Jacqueline García Maritano Paz     | José Alberto Gómez Aguirreurreta      |
| Fausto Eladio Amador Trejos                 | Gerardo Arnoldo Sánchez Cordero     | Jaime Daniel Vásquez Almillátegui  | Jose Alberto Lisac Velez              |
| Fausto Esteban Córdova Orellana             | Gerardo Ruben Navarrete Boquin      | Jaime Ricardo López Luna           | José Alvaro Jenkins Rodríguez         |
| Federico Alonso Guardi Gerbaund             | German Alejandro López Véliz        | Jaime Rodrigo Vargas Tabarini      | José Alvaro Rodríguez Lemus           |
| Federico Bernabé Cuadra Román               | Germán Esteban Vega Gómez           | Jaime Wilfredo Salinas Suazo       | Jose Andrés Herrera Hernández         |
| Federico Zoufaly Boldrini                   | Gian Marco Palazzo Debayle          | Jalila Carrillo Tabash             | Jose Antonio Bermúdez Restrepo        |
| Felipe Eduardo Chapman Arias                | Gina Paola Villamizar Obregón       | James David McCrea                 | Jose Carlos Barrios Calderón          |
| Félix Antonio Gómez Aráuz                   | Ginger Carolina Contreras Sánchez   | James Hirsch Keibel                | José Carlos Corcione Pérez-Balladares |
| Félix Maradiaga                             | Giovanni Artavia Arce               | Javier Alberto Almillátegui Arango | José Carlos Juárez Thommel            |
| Fernando Antonio Jiménez Bresciani          | Gloria Elena Santos Castro          | Javier Alonso Ocampo Ocampo        | Jose Carlos Sarmiento Pezzarossi      |
| Fernando Federico Duque Maldonado           | Gloria Leticia Pineda Mannheim      | Javier Antonio Ramírez Penagos     | José David Suárez Rojas               |
| Fernando Joel Sosa Ramírez                  | Gloria Nubia Arosemena Torrijos     | Javier Gonzalo Páez Almeida        | José Guillermo Vélez Torres           |
| Fernando Jose Medina Gómez                  | Graham Eduardo Tercero Portocarrero | Jeffrey Segura Morera              | José Javier Cazanga Soto              |
| Fernando Maggiori Toledano                  | Guillermo Alonso Guzman             | Jelle Hettinga                     | Jose Jorge Siman Jacir                |
| Fernando Rafael Fortín Reyes                | Guillermo Andrés Pérez Correa       | Jerónimo Ernesto Reyes Arana       | José Leandro Gamboa Alvarado          |
| Fernando Vásquez Alcazar                    | Guillermo Eduardo Pérez Cáceres     | Jesille Andrea Gabriele Gamez      | Jose Luis Aburto Saravia              |
| Florence Marie Grassl Samayoa               | Guillermo Enrique Matamoros Arias   | Jessica Mariana Zablah González    | Jose Luis Moreno Villegas             |
| Francine Vega Montero                       | Guillermo José Valverde Aguilar     | Jesus Manuel Quirós Irigaray       | Jose Luis Orlich Guardia              |
| Francis Yunieth Mendoza Salazar             | Gunther Minor Melendez Galindo      | Jesús Ulloa Montoya                | Jose Manuel Arias Porras              |
| Francisca Lucila Ponce Fiallos de Castellón | Gustavo Adolfo Mancur Milián        | Jill María Torres Paz              | José Manuel González Guerrero         |
| Francisco Alberto Leguizamón Rodríguez      | Gustavo José Segura Sancho          | Joao Bernardo Mucciolo             | Jose Manuel Quirce Jimenez            |
| Francisco Alcides Ortega Miranda            | Gustavo Malo Malo                   | Joaquin Vargas Aubert              | José Maymir Jarquín Martínez          |
| Francisco Antonio Pinto Melgar              | Harold Efraín Burgos Castro         | John Steve Bravo Larrea            | Jose Miguel Páez Lucero               |
| Francisco Borge Medina                      | Harry Antonio Strunz Jiménez        | Johnny Gabriel Sánchez Campbell    | Jose Miguel Torrebiarte Novella       |
| Francisco Javier Patiño Velásquez           | Haydée Penélope Tejada García       | Jonnathan Eduardo Vega Villalobos  | Jose Pablo Alvarado Arreaga           |
| Francisco Javier Salas Bolaños              | Hector Francisco Morales Lara       | Jorge Alberto Brenes Sanabria      | José Pablo Valverde Coto              |
| Francisco José Montealegre Callejas         | Hector Manuel Cotes Mock            | Jorge Arturo Donato Díaz           | Jose Roberto Bermúdez Pérez           |
| Francisco Lanuza Gamez                      | Heidi del Socorro Medrano Sarria    | Jorge Arturo Hernández Castañeda   | Jose Roberto Cuevas Guzmán            |
|                                             | Heidi Nichte Macz Barrientos        | Jorge Carballo Aubert              | Jose Rodrigo Quezada Córdón           |



Jose Rogelio Díaz Cucalón  
 José Rubio Gálvez  
 Jose Tomás Regalado Papini  
 Joshua Guerrero  
 Joshua Jay Henriquez Leonard  
 Josué Esaú Beltetón Salazar  
 Juan Andrés Typaldos de la Guardia  
 Juan Angel Díaz Coteró  
 Juan Bernardo Rivera Nuila  
 Juan Carlos Martínez Noack  
 Juan Carlos Barahona Martínez  
 Juan Carlos Briceño Brenes  
 Juan Carlos Carrasco Ostrowiak  
 Juan Carlos Flamenco Cáceres  
 Juan Carlos López Zaldaña  
 Juan Carlos Mejía Ramírez  
 Juan Carlos Sansón Caldera  
 Juan Carlos Vélez Torres  
 Juan Carlos Young López  
 Juan Diego López Urcuyo  
 Juan Fernando Vásquez Malo  
 Juan Fernando Zarruk Castillo  
 Juan Francisco García Molina  
 Juan Francisco Kiener Trost  
 Juan José Espinoza Mora  
 Juan Luis Fonseca Quirin  
 Juan Pablo Verdugo Aguilar  
 Juan Pablo Arnoldo López Coloma  
 Juan Pablo De León-Régil Zierlein  
 Juan Pablo Mantica Brenes  
 Juan Pablo Ortiz Astudillo  
 Juan Pedro Anzueto Velasquez  
 Juan Ramón Brenes Stanzola  
 Juan Sebastian Chamorro García  
 Julia Alexandra Rogozinski  
 Julian Uribe Arcila  
 Juliana Fernández Porras  
 Julio David Cardenas Robleto  
 Julio Velázquez Escobar  
 Kalina Ruiz  
 Karel Frantisek Ricica Meneses  
 Karelía Sofía Castillo González  
 Karen Melissa Alvarado Chaves

Karen Rosa Santisteban Carrasco  
 Karina Ruiz Gólcher  
 Karla Blanco  
 Karla Ruiz Cofiño  
 Kazely Denisse Tambaco Cervantes  
 Kleiber Gabriel Rojas Varela  
 Laetitia Deweer  
 Laura Elena Mogollón Munich  
 Lenin Andrés Cadena Vallejo  
 Lennin Lautaro Valencia Salgado  
 Leonardo Américo Burgos Duarte  
 Leonardo José Parra Castellanos  
 Leonel Alejandro Giannini Espinal  
 Leonel Edgardo López Morel  
 Leonel Rodríguez López  
 Leonor Gutiérrez Fernández  
 Leopoldo José Torres Gutiérrez  
 Lerzy Mibzaray Batista Pinzón  
 Lily Yadira Alor Cortez  
 Linda Evelyn Canizales Bocanegra  
 Lisette Cristalina Canales Marroquín  
 Liza Annabella Villarreal Guevara  
 Liza Esther Rivera Torres  
 Lizeth Nataly Ramírez Arteaga  
 Lorena Catalina Bendeck Cure  
 Lorena Sánchez  
 Lucio Giuseppe Voto Fazio  
 Luis Alberto Atala Faraj  
 Luis Alberto Broce Escudero  
 Luis Alberto Sánchez Corrales  
 Luis Alfonso Montero Salazar  
 Luis Andrés Jiménez Arguedas  
 Luis Andres Vargas Garro  
 Luis Antonio Monge Cordero  
 Luis Carlos Castillero Espino  
 Luis Carlos Rojas Kruse  
 Luis Diego Castillo Morera  
 Luis Eduardo Serrano Álvarez  
 Luis Esteban Gutiérrez Castro  
 Luis Fabricio Malo Andrade  
 Luis Felipe Garcia Alvarenga  
 Luis Fernando Leal Toledo  
 Luis Fernando Prado Ortiz

Luis Fernando Ruiz .  
 Luis Javier López Jurado  
 Luis Jorge Sifontes García  
 Luis Leonidas Sequeira Espinoza  
 Luis Miguel Zeledón Vargas  
 Luis Rafael Noriega Rivera  
 Luis Roberto Orellana Morales  
 Luis Rolando Lara Grojec  
 Luz Yereni Valencia Morales  
 Mabel Elizabeth Orellana López  
 Magin Enrique Escobar Iraheta  
 Maikel Chacón Álvarez  
 Manuel Alonso Salas Brenes  
 Manuel Antonio Camacho  
 Manuel Antonio Meza Tinoco  
 Manuel Antonio Solano Sánchez  
 Manuel Enrique Santos Carrillo  
 Manuel Enrique Zaldivar Montenegro  
 Manuel Fernando Ponce Morales  
 Manuel Zúñiga Sibaja  
 Marcela del Socorro Silva González  
 Marcela María Barrios León  
 Marcelino Jose Calvo Alvarez  
 Marco Alberto Ayarza Squires  
 Marco Antonio Urgellés Ulloa  
 Marcos Andrés Antil  
 Margarita Isabel Erne Morales  
 Margarita Talavera Rodríguez  
 María Alejandra Hassan Martínez  
 María Amalia Revelo Raventós  
 María Antonieta Cassino  
 María Antonieta Solís Mata  
 María Cristina Choy Araúz  
 María Cristina Zavala Callejas  
 María del Carmen Alfaro Arosemena  
 María Elena Domínguez De Botto  
 María Esperanza Lang Valle  
 María Esther Boquín Ordoñez  
 María Esther Botacio Palacios  
 María Eugenia Brizuela Boillat\*\*  
 María Eugenia Suárez Armayor  
 María Gaytan  
 María Isabel Albir Vilchez

María Isabel Córdova Zapata  
 María Isabel Mayorga  
 María Johanna Samayoa Orantes  
 María José López  
 María José Luongo Cirigliano  
 María Martha Solórzano Carrión  
 María Nelly Rivas  
 María Paola Pérez Castillero  
 María Teresa Maure Spina  
 Marianela Tenorio Rojas  
 Mariella Coto Quesada  
 Mario Alfredo Hernández Rodríguez  
 Mario Pérez  
 Marko Mileta  
 Martha Julissa Sánchez Flores  
 Martha Lilianna Bonilla Romero  
 Martín Esteban Jiménez Jiménez  
 Mauricio Adolfo Castro Hernández  
 Mauricio Alberto Granados  
 Mauricio Alejandro Magaña Salinas  
 Mauricio Antonio Gómez  
 Mauricio Archila Castillo  
 Mauricio Martínez Medina  
 Mauricio Sánchez Gómez  
 Max Carlos Padilla Rappaccioli  
 Máximo Alexis Reyes Ignatov  
 Mayela María Cortés Bolaños  
 Mayid Antonio Sauma Ruiz  
 Melissa Acuña Quirós  
 Melissa Mavet Salas Pérez  
 Mercedes Deshon  
 Merlyn Jiménez  
 Miguel Angel Fiatt Jiménez  
 Miguel Fernández Klose  
 Miguel Zavala Kruger  
 Milena Xiomara Velásquez Oliva  
 Millan Fernando Ludeña Rodríguez  
 Moises Aquiles López Jiménez  
 Moisés Bardayan Morales  
 Moisés Castro Maceda  
 Moises Isaac López Sándigo  
 Mónica del Carmen Aguilera Martín  
 Mónica García de Paredes Navas

|                                          |                                      |                                      |                                     |
|------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Mónica López Sett                        | Paula Ellis Torrijos                 | Rodrigo Esteban Bohórquez Mosquera   | Susana María Guzmán Estarellas      |
| Mónica Lucero Torres Palacios            | Pedro Joaquín Chamorro Barrios       | Rodrigo García de Paredes Santamaría | Tania Kaimowitz Rodríguez           |
| Mónica Manuela Macz Barrientos           | Pedro Rafael Torres Peña             | Rodrigo Membreño Rosales             | Tomás Alejandro Odio Pozuelo        |
| Myriam Alexandra Narvaez Hidalgo         | Pedro Simón Pereira Seyler           | Rodrigo Sánchez Fernández            | Valeria Guillermina Hüper Gross     |
| Myriam Margarita Caldera Gurdían         | Pietro Alessandro Pinat Portocarrero | Rodrigo Villalta Díaz                | Valeria Margarita Altamirano Ortega |
| Nadia Lisseth Lemus Pleitez              | Rafael Andres Chaves Rivera          | Rogelio Enrique Paredes torres       | Valero Ramírez Talbott              |
| Natalia Lourdes Ludizaca Sari            | Rafael Antonio Guerrero Espinoza     | Roger Francisco Incer Flores         | Vanessa Carolina Escalante Sifontes |
| Neil Vinicio Camacho Sancho              | Rafael Buonafina Colón               | Roger Mauricio Valladares Cano       | Vasko Harmodio Arosemena Ríos       |
| Nelson Josue Mejia Bonilla               | Ramiro Cevallos Vacas                | Rolando Guardia                      | Veronica Escalona Moreno            |
| Nelsy del Carmen Castillo León           | Ramiro Ortiz                         | Rolando José Sevilla Boza            | Veronica Julieta Acosta Gandara     |
| Nery Estuardo Ruíz Pérez                 | Ramón Valdivieso Vintimilla          | Rolando Kattan                       | Verónica María Castro Torres        |
| Nestor Adalberto Núñez Servellón         | Randall Andrés Porras                | Rolando Moreno Scott                 | Vicente Alberto Pascual Landa       |
| Nicolás González Revilla Paredes         | Randolf Kissling Jiménez             | Ronny Obando Suárez                  | Vicente Alberto Pérez Pérez         |
| Niels Werner Ketelhöhn Gron              | René Arnaldo Aguilar Núñez           | Ronny Rodríguez Guzmán               | Victor Manuel González Bolaños      |
| Nora Isabel Hernández Ramos              | René Francisco Ruíz Quezada          | Rosa Pasos Argüello                  | Victor Mario Moya Azofeifa          |
| Norge Medina Mondragón                   | Reynaldo Augusto Valencia            | Roylin Castrillo Sequeira            | Victor Miguel Kawas Giacomani       |
| Norman Alberto Zamora                    | Ricardo Alfredo Velásquez Zepeda     | Rubén Darío Mejía Londoño            | Victor Rafael Ruano Vargas          |
| Octavio Jose Martínez Argüello           | Ricardo Antonio Lacayo Cuadra        | Rubén Estuardo Ríos Morales          | Vilma Isabel Hernández Cedillos     |
| Olivett Cristina Stephenson Pacheco      | Ricardo Enrique Zubieta Arias        | Ruperto González Rodríguez           | Vinnitsa Leytón Zúñiga              |
| Olivia Ferris Laporte                    | Ricardo Isaac Serracin Levy          | Ruth Josefina Torres Contreras       | Virgilio Castillo Hawkins           |
| Omar Orlando Robles Reyna                | Ricardo Iván Villarreal Castillo     | Samuel Manolo Muralles Reyes         | Vitorio Enrico Calcagno Burillo     |
| Oscar Arturo Vargas del Cid              | Ricardo Prado Rubio                  | Sandra María Granizo Granja          | Walter Bravo Flores                 |
| Oscar Eduardo Colmenarez                 | Ricardo Roberto Vásquez de León      | Santiago Jarrin Silva                | Wendy Tamara Rodríguez Barcos       |
| Oscar Enrique Sáenz Wirtz                | Ricardo Terán Terán                  | Santiago Felipe Cordero Zamora       | William Alfaro Monge                |
| Oscar Oliver Bellido Sainz               | Richard Andrew Lyon Urcuyo           | Santiago Vega Correa                 | William Allan Jinesta               |
| Oscar Rene Vargas Reyes                  | Robbie García                        | Sara Esther Frías Mendoza            | Yara Argueta Castañeda              |
| Oscar Rodríguez Ulloa                    | Robert Brent Vinelli                 | Sara Natalia Pineda Gadea            | Yesenia Mosquera                    |
| Pablo Amancio Castro                     | Roberto Way Menéndez                 | Scherly de Jesús Obregón Cerrato     | Zeidy Benavides Barrantes           |
| Pablo Fernando Vásquez Alcazar           | Roberto Antonio Mollison Jiménez     | Sebastián Membreño Rosalez           | Zenio Pagán Núñez                   |
| Pablo Jenkins                            | Roberto Artavia Loria                | Sebastián Moreira Hidalgo            | Zurama Tatyana Corea López          |
| Pablo Joaquín Durán Fernández de Córdova | Roberto Enrique Alvarez Guerrero     | Sergio Danilo Castro Guerra          |                                     |
| Pablo Leonardo Pesántez Salas            | Roberto Jorge Pol Milas              | Sergio Javier Murillo                |                                     |
| Pablo Rafael Aucapiña Maldonado          | Roberto Jose Artavia Cuadra          | Sergio Leonardo Núñez Van Eyl        |                                     |
| Pamela Molina                            | Roberto Martino Salvo Horveilleur    | Setty Bardayán Vergara               |                                     |
| Paola Estefany Vides Díaz                | Roberto Motta Stanzola               | Sigifrido Burgos Flores              |                                     |
| Patricia de los Angeles Araya            | Roberto Paiz Klanderud               | Silvia Elena Zelaya Castro           |                                     |
| Patricia Planells                        | Roberto Zauner                       | Silvia Eugenia Jiménez Quesada       |                                     |
| Patricio Vicente Costa Paladines         | Rocío Daniela Gramajo Mogollón       | Silvia Patricia Sequeira Mejía       |                                     |
| Paul Enrique Palacios Martínez           | Rodolfo Alejandro Cordero            | Silvio José González Solórzano       |                                     |
| Paul William Juárez Ascencio             | Rodrigo Antonio Valdivia Castillo    | Sofía Saborío Solano                 |                                     |
| Paula Castillo Padilla                   | Rodrigo Armando Solórzano Carreño    | Sonia Rocío Domínguez H.             |                                     |
| Paula Catalina Cerón González            | Rodrigo Chaverri Ortega              | Stanley Eugenio Hernández Aguirre    |                                     |
|                                          | Rodrigo Enrique Quirós Batres        | Suhhel Ibett Núñez Mollinedo         |                                     |

## AGRADECIMIENTO DISTINTIVO

Reconocimiento especial por su apoyo, liderazgo y desarrollo en el esfuerzo de Recaudación de Fondos.

Carlos F. Pellas\*\*

Donald T. Fox

Stanley Motta

Harry Strachan

Juan Bautista Sacasa\*\*

Jaime Montealegre

George Logan

Steve Campbell

## EMBAJADORES DESAFÍO PAÍS

Evangelina Avendaño

Aline Flores Pavón

Duilio Baltodano

Nicolas González-Revilla

Antony Privetera

Roberto Cuevas

Emmanuel Seidner

Francisco Ponce Secada

María Eugenia Brizuela de Ávila

Verónica Castro

César Terán

## CUERPO DE GOBIERNO CONSEJO DIRECTIVO

Brizio Biondi-Morra . . . . . Presidente Emérito

Roberto Artavia Loría . . . . . Presidente

Carlos F. Pellas Ch. . . . . Vice Presidente

Juan Bautista Sacasa Gómez . . . . . Director por Nicaragua

Ernesto Castegnaro Odio . . . . . Director por Costa Rica

Danilo Siekavizza Passarelli . . . . . Director por Guatemala

Alejandro Poma Raskosky . . . . . Director por El Salvador

Diego Herrera Dutari . . . . . Director por Panamá

Francisco Alemán Vargas. . . . . Director por Ecuador

Camilo Atala Faraj . . . . . Director por Honduras

Xavier Argüello Carazo . . . . . Director

Alexandra Kissling Jimenez . . . . . Directora

Alberto Alemán Zubieta. . . . . Director

María Eugenia Brizuela . . . . . Directora

Francisco R.R. de Sola . . . . . Director

Danilo Lacayo Rappaccioli . . . . . Director

Siang Aguado de Seidner . . . . . Directora

Stephan Schmidheiny . . . . . Director Emérito

Enrique Bolaños Abaunza . . . . . Rector





## NICARAGUA

Campus Francisco de Sola



Km. 15 1/2 Carretera Sur.

Montefresco, Managua

Apartado Postal:2485

Tel:+505 2248-9700

Fax:+505 2265-8617

## COSTA RICA

Campus Walter Kissling Gam



2 Km Oeste de Vivero PROCESA N°1

La Garita, Alajuela

Apartado Postal:960-4050

Tel:+506 2437-2200

Tel:+506 2433-9101

[www.incae.edu](http://www.incae.edu)



INCAE



INCAE  
BUSINESS SCHOOL



MEMORIA  
ANUAL  
2016