

# Gran recital de canciones de España

**COMPANIA NACIONAL DE TEATRO**

**HOY 8 p.m.**

**EL INSPECTOR**

de Nikolai Gogol  
Dirección Oscar Fessler

**Entrada C\$5.00**

Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes  
y Banco Central de Costa Rica

Culminando los actos que el Instituto Costarricense de Cultura Hispánica ha dedicado a recordar el Centenario del nacimiento del gran músico español Manuel de Falla, el próximo día 12, viernes, a las 8 de la noche, tendrá lugar en su sede un importante recital-concierto, en que la gran mezzosoprano, Patricia Brockman, nos deleitará con su interpretación de quince canciones españolas

de todas las épocas. Acompañada al piano por la profesora y miembro del Cojuto de Cámara de la Orquesta Sinfónica Nacional, Sylvia Ann Patterson.

El programa comprende cinco canciones españolas del Renacimiento; recuerdo de aquellos simples y frescos cantos de amor y de guerra con que ministriles y juglares alegraban los

banquetes en los castillos de los señores y las ferias de los pueblos. Luego, el "Ars nova", con su floración de canciones profanas y villancicos, que el poeta-músico Juan de la Encina creó como nadie, por ser acompañadas de laúd y vihuela. A continuación, Patricia Brockman interpretará tres canciones populares de Joaquín Nin, el ilustre músico español de la primera mitad de este siglo.

que supo captar la gracia de las antiguas composiciones españolas y darles el tono cálido que Manuel de Falla impuso para la música popular.

La segunda parte se compondrá de las Siete Canciones Españolas, de Manuel de Falla, que compuso inicialmente para Ida Godebska, y que figuran en todas las antologías de la especialidad, convertidas por el genio de Falla en páginas de concierto de la más alta calidad. La desnudez ornamental de la "Nana", purísima; la honda intención de la "Asturiana",

el vibrante ¡ay! del "Polo"; la gracia intencionada en la copla de la "Jota", son muestra de porqué artistas y público les dedican su presencia.

Con estos actos, dos conciertos y dos conferencias, más el Concierto organizado por la Embajada de España, y las emisiones que prepara Radio Universidad de Costa Rica el día 23, Costa Rica recordará que, hace un siglo nació en Cadiz, España, uno de los más grandes y representativos compositores de nuestro siglo.

## Ganadores de concurso para jóvenes solistas

Con este concurso ya son dos los que la Orquesta Sinfónica Nacional realiza en beneficio de todos aquellos jóvenes artistas que con talento e inquietudes musicales están logrando sus propósitos.

Este año se llevó a cabo el día viernes 8 de octubre en la sede de la Orquesta Sinfónica Juvenil.

Los miembros del jurado fueron los siguientes: Don Guido Sáenz, Ministro de Cultura, Juventud y Deportes, en representación del Ministerio de Cultura; el Maestro Gerald Brown, Director de la Orquesta Sinfónica Nacional; Miguel Serrano, Director Artístico de la Orquesta Sinfónica Nacional; Patricia Brockman por la Universidad Nacional; Sara Mintz de Weinstok por la Universidad de Costa Rica; y Ricardo Ulloa Barrenechea por el Conservatorio Castella.

Podemos apuntar que este concurso anual, realizado hasta ahora en dos años consecutivos, ha promovido el interés de alumnos y profesores en los diferentes centros educa-

tivos en el campo artístico musical.

Los ganadores son los siguientes: Por la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica, Flora Elizondo J. de 19 años, estudiante de piano y alumna de la profesora Clara Culler de Vargas; interpretó el primer movimiento del Concierto No. 3 en Do Menor de Beethoven. Evangelina Sánchez S. de 19 años, estudiante de piano y alumna de la profesora Clara Culler de Vargas; interpretó el primer movimiento del Concierto en Re Menor de J. S. Bach.

Por el Conservatorio Castella se presentó el alumno Guido Alberto Calvo Chávez de 16 años, estudiante de violín con el profesor Walter Field; interpretó el primer movimiento del Concierto No. 3 en Sol Mayor de Mozart.

Nos es muy grato ver cómo los estudiantes de las diferentes escuelas ya se reúnen y hacen grupos de cámara, sobre todo para participar en un concurso de tanta importancia. Es el caso del cuarteto de vientos formado por Giovanni

Herrera, fagotista, estudiante de la Orquesta Sinfónica Juvenil; Francisco Castillo, oboísta, estudiante de la Universidad de Costa Rica; Fernando Sánchez, clarinetista, estudiante de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica; y Aida Salazar cornista de la Orquesta Sinfónica Juvenil. Los jóvenes artistas interpretaron el primer movimiento de la Sinfonía Concertante de Mozart.

Los ganadores de este concurso participarán en marzo de 1977 con la Orquesta Sinfónica Nacional, interpretando un movimiento de cada concierto que presentaron como se acostumbra en todas partes del mundo.



### CANAL 7

1:30 Variedades Vergel - color  
2:00 Deporte 7  
3:30 Abbott y Costello  
5:00 Misión Imposible color  
6:00 Alemania y su fútbol - color  
7:00 Los Robinson suizos - color  
8:00 Kojak - color  
9:00 Tanda de 9:00 "Asesinos" con Angie Dickinson y Lee Marvin

### CANAL 11

9:30 a.m. Barras de ajuste y música  
10:00 Misa dominical  
11:00 El circo mágico  
12:00 El travieso  
12:30 Risas y sonrisas  
1:00 Superman  
1:30 Once deportivo  
5:30 Aventuras  
6:30 Halcón negro  
7:00 Palco del Once  
9:00 La última tanda.  
11:00 Cierre de transmisión.

### CANAL 6

11:00 Música  
11:15 Caricaturas  
11:30 Misa dominical

### 12:00 Fútbol "San Ramón Vrs. Saprissa"

2:00 Cine en su casa: "Hawaii azul" - color con Elvis Presley  
3:55 El libro gordo de Petete - color  
4:00 Notiseis - color  
5:00 Héroe de siempre: "Ivanhoe" - color  
5:55 El libro gordo de Petete - color  
6:00 Chespirito  
7:00 La casa de la pradera - color  
7:55 El libro gordo de Petete - color  
8:00 Joe Forrester - color  
9:00 T.V. cines: "Avanzada de fuego" - color con Ricardo Montalban, Anne Francis  
11:00 Despedida.

### CANAL 4 Y 9

3:15 Revista mundial  
3:30 Panorama rural  
4:00 Sala-del tango (vivo)  
5:00 Mi bella genio  
5:30 Tombstone Arizona  
6:00 Aventuras en el paraíso  
7:00 Hong Kong  
8:00 Cine gala presentando: "Intriga en la jungla"  
10:00 Cuerda floja  
10:30 Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes.

### CINE CENTRAL

HOY  
A las 2

#### El gran show.



A las 4-7-9

#### Ana Karenina

### LA GRAN SEMANA DEL CINE SOVIETICO

"ANA KARENINA - BALLET" algo bello.  
"EL HOMBRE ANFIBIO" fantástica.  
"EL GRAN SHOW" lo mejor en cine.  
"ESO NO LO APRENDIMOS" delicada  
"BLOQUEO" un gigante  
LO MEJOR DEL CINE SOVIETICO PARA 1976.

### LUX

1:30 - 3:30  
EN EL GRAN CIRCO  
6 y 8..... C\$4.00

### "Un amor extraño"

### TEATRO DEL ANGEL



### HABLEMOS A CALZON QUITADO

HOY 8 p.m.

### REX

3-7 y 9 C\$10.00 (SOLO MAYORES 18 AÑOS)  
¿Cuál era el terrible secreto que ocultaba esa hermosa millonaria, perseguida por todos, aún por su propia madre? ¿Qué secreto terrible se ocultaba en su asesinato?  
Gene Hackman, Susan Clark, en una película de Warner Bros - A Warner Communication Company



### SECRETO OCULTO EN EL MAR

### CAPITOLIO

3.30 C\$4.00  
EL RALLY DE LOS DIAMANTES  
7.30 C\$5.00  
OPERACION YAKUZA (Mayores 18)

### ADELA

3.30 - 7 y 9 C\$4.00  
Terence Hill, Bud Spencer.

### DOS MISIONEROS REBELDES

### HOY POPULAR HOY 7 y 9 o 10.

POR CARRO



Sabanilla de Montes de Oca. 500 metros antes de llegar al parque.- TEL: 24-05-27.- "El sonido filmico en el autocine se escucha en los 1.350 Ks (AM) de su radio gracias a la cooperación de Radio Monumental.

HOY (SOLO MAYORES 14 AÑOS).- Una espectacular aventura de acción que paraliza los nervios. PETER O'TOOLE - RICHARD ATTENBOROUGH - CLIFF GORMAN - CLAUDE DAUPHIN.  
En COLORES

### "OPERACION ROSEBUD"



TEL: 23-02-64  
CINE CAPRI

### BENJI.

HOY 7 y 9 - C\$10.00 HOY



### "CUANDO EL AMOR ES SENSUALIDAD"

EN EL BAJO MUNDO LO LLAMABAN "EL PATAS" Y SUS FULMINANTES PUÑOS SE CONVIRTIERON EN LEYENDA!!!  
CINEMA COLON



TELEFONO 21-45-17 - PARQUEO GRATIS EN EL SOTANO DEL EDIFICIO.

HOY 4-6:45 y 9:00 p.m. Adultos C\$15.00 niños C\$8.00 La película empieza 4:26 - 7:11 y 9:26 p.m.  
BUD SPENCER.  
LA MANO IZQUIERDA DEL DIABLO HACIENDO ESTREMECER AL HAMPA NAPOLITANA! EN COLOR



### "Detective pies planos"



# COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARTAGO



*Lic. Daniel Oduber*

Manifiesta su profundo agradecimiento al señor Presidente de la República, al señor Ministro de Educación Pública, a los señores diputados de la Provincia, a los señores rectores de las Universidades del país, a todas las instituciones y personas que han brindado su valioso apoyo para hacer posible la creación de esta nueva Institución de Educación Superior.

**Nota:** Se invita a toda la ciudadanía cartaginesa a los actos cívicos de fundación del Colegio Universitario el próximo lunes 8 de noviembre a las 10 Hrs. en el Gimnasio del Colegio de San Luis Gonzaga.





# 12 AÑOS.



El Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, conocido como INCAE, es una institución multinacional privada de enseñanza superior, sin ánimo de lucro, dedicada al estudio, la investigación y la asesoría en el campo de la administración en América Latina.

Fue fundado en 1964 a iniciativa de la comunidad empresarial centroamericana, con la asistencia técnica de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y la ayuda financiera de las Agencias para el Desarrollo Internacional.

Se gobierna bajo la dirección de un Consejo Directivo y la administración directa del Rector y la Facultad.

Inició sus actividades docentes en 1964 con un programa de alta gerencia en Antigua, Guatemala, seguido de otros en diversas ciudades de Centroamérica.

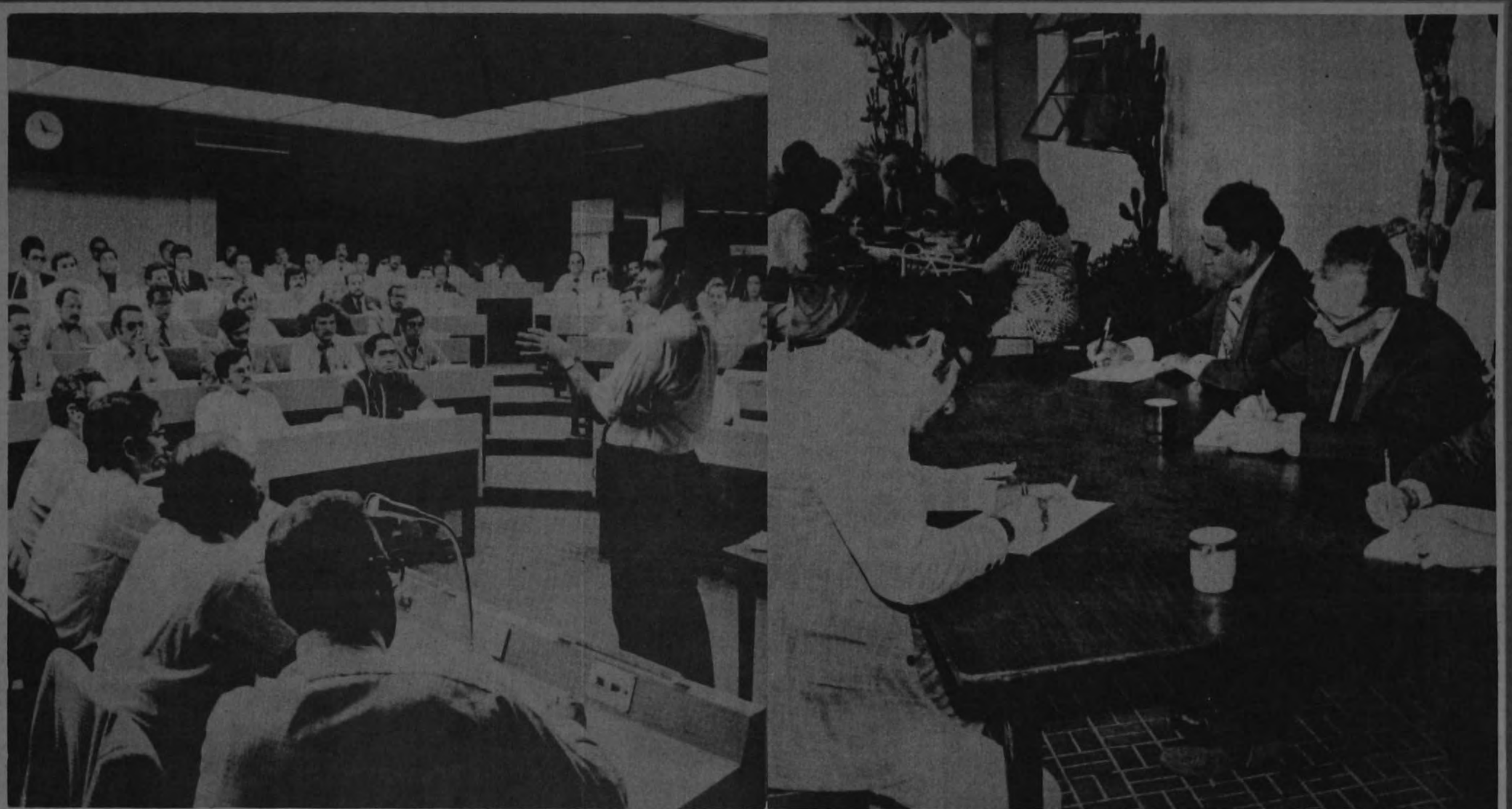
Abrío sus puertas a los estudiantes en su sede permanente de Managua, Nicaragua, en el año académico 1967-68, y graduó su primera promoción bajo el Programa de Master en Administración de Empresas en junio de 1969.

Muchos son los costarricenses que se han graduado en las carreras y cursos que ofrece el INCAE, lo veremos en las listas que publicamos en este suplemento. Son personas que están dando un gran aporte al país para que alcance un nivel superior económico, social e histórico.

LA REPUBLICA les dedica este suplemento como una felicitación a las seis generaciones que han pasado por sus aulas.

**SUPLEMENTO  
LA REPUBLICA**

Por:  
**LUIS CARTIN JR.**



Este documento es propiedad de la Biblioteca Nacional "Miguel Obregón Lizano" del Sistema Nacional de Bibliotecas del Ministerio de Cultura y Juventud, Costa Rica.





Walter Kissling, dirige la reunión de despedida a los estudiantes que Costa Rica envió este año a seguir la carrera de Master. En la gráfica, Jorge Mario Castro, Presidente de los Asociados Master de Costa Rica; Walter Kissling, Presidente del Comité Nacional; José Oromí, Director de Admisiones de INCAE, que vino de Nicaragua a la ceremonia; Carlos Araya, del Comité Nacional y Guillermo Castro, Secretario Ejecutivo y miembro del Comité Nacional.

## Las responsabilidades de INCAE

Una de las preocupaciones de Walter Kissling, presidente del Comité Nacional de INCAE, es como despertar mayor interés entre los graduados

por promover el instituto y sus actividades.

"Los graduados de máster deben tener una participación más activa en promover INCAE en Costa

Rica. Si bien es cierto, que hay varios graduados en la directiva local, necesitamos una mayor participación de los graduados que ayuden a impulsar la idea de la importancia del Instituto. Debe haber unos 45 ó 50 graduados y en la directiva hay 3 ó 4. Necesitamos más espíritu de solidaridad de los graduados para ayudar al financiamiento de su alma mater".

### Su opinión sobre INCAE y la importancia para Centroamérica

"INCAE nació como una necesidad expresada por los cinco presidentes centroamericanos, en una visita que hizo el presidente Kennedy, en la cual se hizo ver, que para poder desarrollar el Mercado Común Centroamericano, en una forma más rápida y profesional, era necesario crear una escuela de alto nivel de administradores. Y así, a través de la AID y de la Universidad de Harvard, se fundó INCAE en Nicaragua, debido a la gran ayuda que ese país dio al concepto de fundar una escuela de graduados en administración de negocios. La base que ha tenido el INCAE en estos años ha sido enorme a tal grado que recientemente la AID hizo una evaluación del avance de la escuela y el profesor Alan Coleman, rector de Administración de Negocios de la Southern Methodist University, dio la opinión de que INCAE, es la escuela de administración de negocios superior que existe en América Latina. Creo que para la comunidad latinoamericana es un gran orgullo ver, que después de tantos años de lucha, se ha logrado la mejor escuela de Latinoamérica".

### Del funcionamiento de INCAE en Costa Rica nos explicó:

"Una escuela de la excelencia de INCAE o cualquier universidad de su categoría, siempre están deficitarias, por lo que es necesario que la comunidad centroamericana ayude al financiamiento. INCAE es una de las pocas ins-

tituciones de alta educación, que logra financiarse en un 86% por sus propias actividades, lo cual es más alto que cualquier institución de los Estados Unidos. Sin embargo, ese déficit hay que cubrirlo y para ello existe en cada país una junta directiva. En el caso de Costa Rica yo soy el presidente y nuestra función es de varios aspectos, uno es la recaudación de fondos que logramos a través de contribuciones que da el sector privado y algunas instituciones autónomas.

También es responsabilidad de la directiva, promover seminarios cortos de dos días y medio, de los que hacemos entre cuatro y cinco al año. Generalmente comienzan un jueves por la noche y terminan el sábado al mediodía. En estos seminarios se dan temas de administración, que son de interés para empresas; pueden ser de mercadeo, producción, finanzas, estrategia empresarial, variamos los temas de acuerdo a las necesidades del país. Estos seminarios también producen un pequeño ingreso para INCAE. Otra gran colaboración son asociados de INCAE, que dan una contribución anual de 150 dólares que también significan una pequeña ayuda. Finalmente otra de las funciones es seleccionar a los candidatos que van al PAG, programa de alta gerencia que dura 6 semanas y que se da una vez al año en Nicaragua. Y la labor final de INCAE, es la más delicada es la selección de los candidatos para sacar el máster".

### Las reuniones con los asociados:

"En Costa Rica hacemos aproximadamente unos 4 reuniones al año con los asociados de INCAE, son aproximadamente unos 130, y en esas reuniones tratamos un tema de interés, invitamos a un ministro, un conferencista o hacemos una mesa redonda sobre algún problema nacional que se esté viviendo".

### De la reacción de Costa Rica hacia INCAE:

"Al principio la reacción de Costa Rica hacia el Instituto fue un poco lenta, pero hoy en día, está mandando un número muy alto de estudiantes. Quiere decir que el país se está beneficiando cada día más. La primera graduación de MAES o sea master, creo fueron 4 ó 5, y hoy tenemos 17 alumnos en primero y 15 en segundo. El nivel académico de los costarricenses es el más alto".

### El costo para los estudiantes:

"Al estudiante se le cobra la mitad de lo que realmente cuesta su carrera. Paga alrededor de dos mil quinientos dólares, más los gastos de estadía, alimentación y otros. La otra mitad la absorbe el INCAE y a su vez de ahí nace el déficit, entonces tiene que buscar cómo resolverlo. Lo que quiero decir, es que en cada estudiante que el INCAE manda a Costa Rica, le está devolviendo a la comunidad un valor al que han contribuido toda la comunidad centroamericana".

### Sobre la participación de Costa Rica:

"Costa Rica, es el país que tiene más éxito en los seminarios con el promedio de asistencia más alto por promedio en el área centroamericana. Lo anterior demuestra que el tico es lento para aceptar algo, pero una vez que lo conoce, lo coge con mucho entusiasmo y que el nivel académico en general es alto. Hay más candidatos que pueden asistir, es importante que a los seminarios asistan personas graduadas o que tenga experiencia de trabajo, por lo menos unos cuatro o cinco años.

Estos seminarios son de un nivel alto y muy intensos, entran el jueves por la noche y ya les dan material de estudio y al día siguiente comienzan a las 7 a.m. por ello están concentrados en hoteles.

El programa de alta gerencia, no es para mandos medios, sino que trata de

superar a los altos empleados de la empresa y es muy intensivo, son seis semanas en Managua. Y por último, en los máster, para entrar, como hay exceso de interesados, ya que vienen no sólo de Centroamérica, sino de Estados Unidos, Europa y Suramérica, se hace una selección severa, porque INCAE quiere seguir siendo el mejor de América Latina. Estos son graduados universitarios en diferentes disciplinas que ya tienen experiencia de trabajo".

### La responsabilidad de Walter Kissling ante INCAE:

"Creo que más o menos la describí, es la de Presidente de INCAE en Costa Rica, además de formar parte de la Junta Directiva de INCAE en Managua; que es la autoridad máxima y está formada por seis presidentes de Centroamérica, y un presidente que es Francisco de Sola, o sea siete miembros. Nos reunimos cada tres meses para discutir como va la escuela, estudiar presupuestos, problemas y planes. Ahora estamos interesados en lograr un fondo patrimonial, lo que es importante igual como lo tienen las grandes universidades en los Estados Unidos, tanto privadas como estatales. INCAE comenzó con un saldo negativo al necesitar de un préstamo que debe pagar. Mi empresa que es Kativo se unió a la idea y dio en Managua hace dos semanas, una donación de 25 mil dólares para iniciar el fondo. En Costa Rica aún no se contribuye para el fondo de patrimonio, lo que están donando las empresas es el bono de cinco mil dólares, firman un pagaré que devenga un interés de uno por ciento mensual y el INCAE les da un bono, y así logramos una contribución de 50 dólares mensuales, tenemos vendidos en el país unos 65 bonos, ahí recogemos 39 mil dólares. Kativo dio el impulso y ojalá que alguna otra empresa siga nuestro camino".



Sede en Nicaragua





# LACSA

LINEAS AEREAS COSTARRICENSES S A



**EN FORMA  
MUY COMPLACIDA  
SALUDA AL**

**INSTITUTO CENTROAMERICANO  
DE ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS**

**INCAE**



**con motivo de la celebración del  
Décimo Segundo Aniversario de  
su fundación.**

**A la vez desea que esta Institu-  
ción, que da tan grande aporte  
a la economía nacional, siga con  
su afán de preparar mejores  
ejecutivos y empresarios para el  
beneficio tanto de nuestro país,  
como el de toda Centroamérica.**

**San José, 7 de noviembre de 1976**





## La sede pudo estar en Costa Rica

-Guillermo Castro, Secretario Ejecutivo-

Uno de los detalles más interesantes en la historia de INCAE es que Costa Rica, tuvo la oportunidad de que su sede estuviera aquí. Sobre este particular iniciamos la entrevista con Guillermo Castro, Secretario Ejecutivo de INCAE en Costa Rica:

"Efectivamente Costa Rica tuvo la oportunidad de que se estableciera aquí cuando en 1963, aprovechando la visita que hizo el Presidente John Kennedy, y los presidentes centroamericanos se hizo una reunión con hombres de empresa, y dirigentes políticos entre los que se encontraba el actual Presidente de la República, Lic. Daniel Oduber, se propuso al Presidente Kennedy, que si podía hacer un contacto con alguna escuela para establecer un centro de administración pública. La respuesta de Kennedy, fue que tenía muy buenos amigos en Harvard y que iba a hacer todo lo posible. Harvard aceptó y se hizo la propuesta para la sede a todos los países centroamericanos y Panamá. Costa Rica, desgraciadamente, no planteó el asunto en la forma que ameritaba y dio una respuesta muy vaga, diciendo que podrían establecerse en la Universidad de Costa Rica como un agregado. Fue entonces cuando Nicaragua, ofreció las cien manzanas en Montefresco y una cantidad alta, creo que de doscientos mil dólares, para que empezara a trabajar. Nicaragua argumentó que era la primera oportunidad que tenía ese país de contar con un centro internacional de enseñanza lo que ya existía en otros países del área.

El hecho de que la sede fuera para Nicaragua no influyó para que bajara el interés en Costa Rica por el Instituto, y lejos de ello fue fortaleciendo con el paso de los años.

"La organización de INCAE en Costa Rica, es algo realmente asombroso, en el sentido de que ha formado una verdadera unidad entre las partes que componen lo empresarial. Por un lado tenemos el Comité Nacional, que está integrado por hombre de empresa, del cual el presidente Walter Kissling, figura muy conocida en el mundo de los negocios, de amplia experiencia y con un perfil especial por el INCAE, trabajando desde el comienzo.

También tenemos el apoyo de una serie de empresarios que contribuyen con una suma anual significativa,

estos son los que nosotros llamamos "tenedores de bonos". También hay otro grupo muy grande, formado en este momento por 135, que contribuyen con una suma módica de 150 dólares al año con la idea de que la empresa participe en el mantenimiento de INCAE".

Sobre el punto del financiamiento, Costa Rica ha dado un notable aporte al mantenimiento del Instituto. Sobre este punto Castro señaló:

"El Gobierno y esto ha sido inspirado, por el presidente Oduber, prometió en una declaración en Guatemala, que iba a participar ayudando intensamente a las campañas que estaba haciendo INCAE. El pidió a las instituciones autónomas colaboración, la cual hemos tenido ampliamente. En consecuencia la empresa privada y el Gobierno, además de los muchachos graduados, es lo que forma la familia de INCAE. Yo soy el Secretario Ejecutivo y trato de armonizar las partes para que logremos el máximo de resultado de este experimento que va a dar gran beneficio al país".

La importancia de INCAE es bien definida por Guillermo Castro de la siguiente manera:

"Yo considero que para que un país logre su completo desarrollo necesita además de una serie de aspectos como tecnología, una buena administración y comunicación. En Costa Rica tenemos una capacidad intelectual buena, y lo digo sin menospreciar a ningún centroamericano, pero gracias a Dios, las bases que nuestros muchachos tienen adquiridas en nuestra universidad, los convierten en muy buenos estudiantes en INCAE. Generalmente los estudiantes de Costa Rica están en el grupo superior, lo cual es muy bueno.

Hemos tenido también el honor de que las máximas calificaciones que se han obtenido en INCAE han recaído en dos oportunidades en dos costarricenses, uno de ellos Carlos Araya, que ya trabaja en Costa Rica y Jorge Bolaños, que el año pasado se graduó con grandes distinciones y el INCAE lo contrató este año para entrenarlo como profesor y el año entrante lo mandarán a Harvard a que saque su doctorado, todo pagado por el Instituto. Considero que si nosotros logramos gracias a ellos una administración buena, el país seguirá adelante con un gran futuro. Sobre la información simplemente es

la nueva ciencia de la computación que les da el chance a un ejecutivo de tener información rápida a mano puede tomar decisiones a una velocidad que será provechosa".

Sobre otros aspectos de nuestra conversación salió el tema de los asociados y los estudiantes, ¿Qué es necesario para ser uno y otro sin que en realidad tengan que ver entre ellos?

"Para ser asociado lo único que se necesita es formar parte del mundo empresarial. Lo que pretendemos con ellos es que el hombre de empresa, el que dirige, el poseedor, tenga dos oportunidades que le da INCAE, una es la oportunidad de estar en contacto con el Instituto que le ofrece seminarios, programas en los que va a ampliar conocimientos, y por otro lado, la oportunidad de que cada tres meses se reúna con toda la familia de INCAE, y con todos los que ayudan y en la que se reúnen temas de importancia para el país. Por ejemplo, en diciembre, se enfocará posiblemente las perspectivas económicas de Costa Rica para 1977, los invitados serán ministros de economía, hacienda, presidente del Banco Central, vicepresidente de la República y otros. Es una manera de conocerse mejor e intercambiar ideas lo que es de mucha importancia".

Sobre los estudiantes amplió:

"Nosotros tratamos de tener una escuela de postgrado de primerísima categoría. Una excelencia máxima. Lógicamente pedimos ciertos requisitos que son, primero, que sean graduados universitarios, sin importar en cuál disciplina, tienen que tener un promedio en todos los años de estudio mayor de ocho, tener una experiencia mínima de dos años de trabajo, hacer un examen de admisión que vale un 25% de los puntos que se necesitan para ser admitidos. Consideramos que el hombre ideal para entrar a INCAE, es un hombre con los requisitos anteriores y que tenga unos 25 años, o sea que sea un hombre maduro que sepa que la decisión que ha tomado sea buena".

También salió el problema de la cuota de cupo de estudiantes.

"La cuota de Costa Rica es de 15, que varía un poco y si nosotros mandamos a un individuo que no califica y hace abandono del estudio, habrá hecho perder a un centroamericano la oportunidad de entrar. Mucha gente considera que

el mercado de C.R. es limitado en cuanto a administradores y no es así, necesitamos miles de buenos administradores en la administración pública. Existe el peligro de que al faltar oportunidades sean muchos los profesionales que se vayan a otros países, lo que yo personalmente no comparto, no es fácil el cambio, es cambiar la condición de costarricense por una ciudadanía de segunda clase

Aquí interrumpió Guillermo, para hacer una importante aclaración:

"Nosotros hemos graduado, aproximadamente 52 costarricenses y en el mismo período Nicaragua ha graduado 110, esto es importante y ha sido un alerta para que se incremente la participación de costarricense. Este año el grupo de nuestro país es el más grande y es muy bueno".

Sobre las preocupaciones del Comité Nacional explicó:

"Son dos grandes ramas, una es que INCAE, llene la necesidad de enseñanza AI y que eso se mantenga. Y la segunda, es convencer a los empresarios para que contribuyan para preparar mejor a los estudiantes. Son celosos en los dos campos, son casi centinelas que velan para que estos principios se mantengan. Todo ha servido para que INCAE contrate magníficos profesores.

Algo que resulta interesante fue su opinión sobre la política de INCAE:

"Esto es muy importante, el hombre siempre se pregunta por la ideología que se pueda dar a los estudiantes en cualquier centro educativo, ya sea de izquierda o de derecha. Yo en el caso de INCAE afirmo que es 100% apolítico. Es sin embargo Harviano, que es exponente de un sistema de vida que ha alcanzado el mundo libre, pero no significa que trate de proyectar ideas en sus estudiantes de tipo filosófico o político. El negocio de INCAE es preparar hombres de empresa y no hombres políticos".

Y para terminar le preguntamos sobre su papel en secretaría ejecutivo:

"Es sobre todo de armonizar fuerzas entre Comité Nacional, contribuyentes, asociados, graduados y estudiantes. Lograr esa fuerza y llevarla a una armoniosa convivencia con el Gobierno, centros como Cámaras y otros empresarios. Visitar empresas, estudiar las necesidades de la empresa y comunicar a INCAE lo que necesita el país".



-Participantes en uno de los seminarios en C.R.-

## Los métodos de estudio

Los métodos de enseñanza que se utilizan en INCAE tienen la característica común de haber sido diseñados para enfrentar al estudiante con las realidades del mundo en que habrá de vivir y trabajar.

A este fin se emplea una variedad de métodos y técnicas que incluye ejercicios de simulación, representación de papeles, juegos gerenciales, disertaciones, trabajos de investigación y, sobre todo, discusión y análisis de casos. Este método, desarrollando por la Escuela de Negocios de Harvard, es el instrumento capital de enseñanza en los programas educativos del Instituto.

En el mundo real de la administración, donde cada decisión debe ser adecuada a la situación que se enfrenta, donde no hay dos situaciones idénticas, es la capacidad de analizar, de percibir la dirección de los acontecimientos, de ponderar las diversas influencias, la que conduce al establecimiento de criterios sanos de decisión. Esta capacidad sólo puede desarrollarse con la práctica. Por eso, desde el momento en que el estudiante ingresa al Instituto, se da a la tarea de analizar y discutir casos, es decir, descripciones de situaciones reales en las que los ejecutivos toman decisiones y son responsables por sus resultados. Repetidamente se coloca al estudiante en situaciones en las que, como administrador, debe no sólo evaluar la evidencia disponible, sino también actuar en forma responsable. Se le compele, una y otra vez, a confrontar situaciones en las que debe aprender intelectualmente nuevas combinaciones de hechos, apariencias, ideas y opiniones para las que en vano buscaría respuesta en libro alguno.

Primero, cada estudiante estudia individualmente un caso. Luego se reúne con otros estudiantes en pequeños grupos para explorar ulteriormente. Los estudiantes comparten así

sus diversas experiencias complementándose recíprocamente y aguzando sus ideas en el debate. Cada estudiante arriba de modo a una decisión que debe estar preparado a defender. Posteriormente, guiados por preguntas del instructor los estudiantes sopesan factores, sondan cuestiones subyacentes, comparan las ventajas desventajas de diferentes medidas y deciden sobre un plan de acción a la luz de los objetivos de la empresa, organización envuelta en caso.

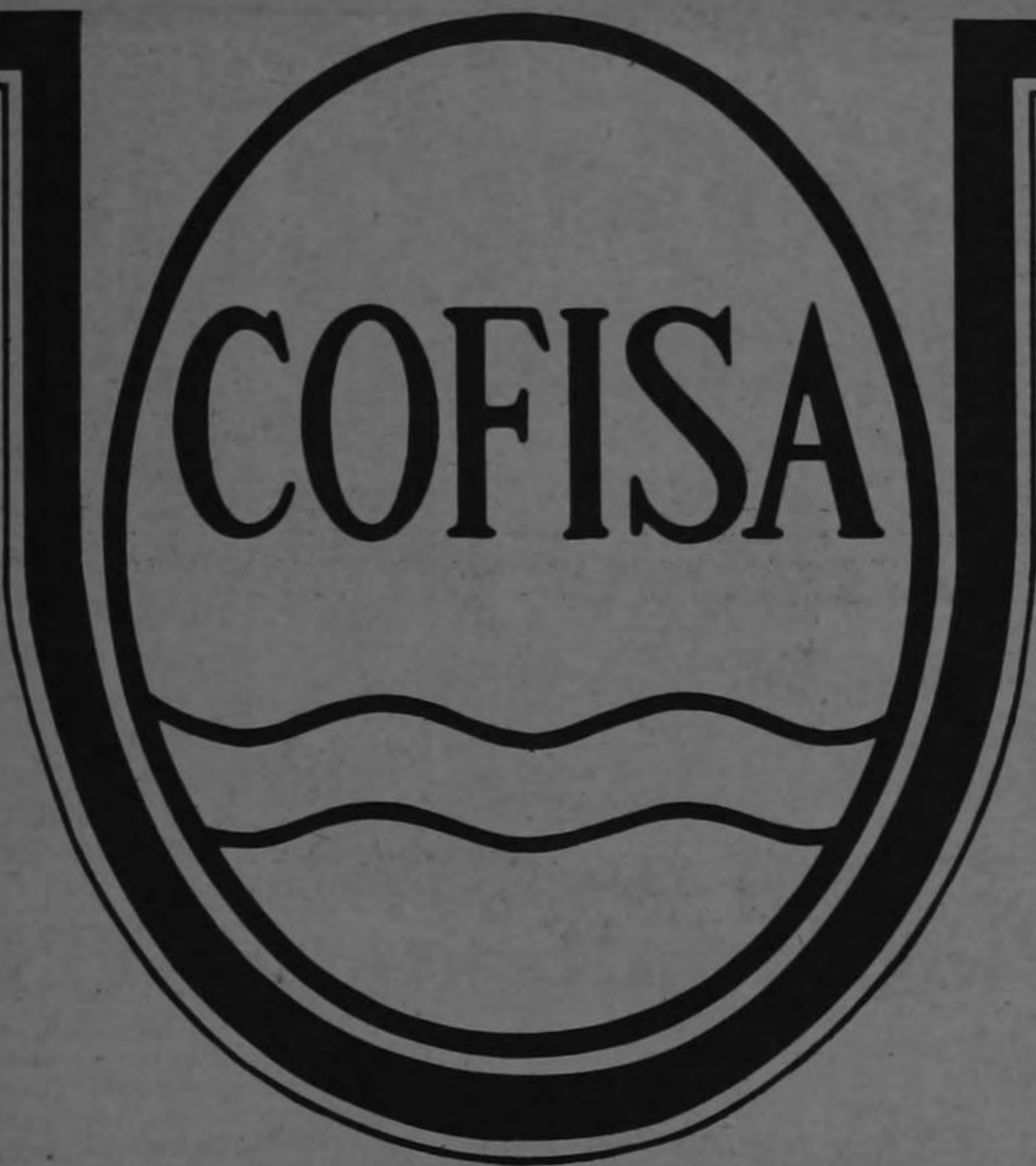
En suma, durante sus años de estudio en INCAE el estudiante confronta cientos de situaciones eficaces. De esta experiencia saca un cúmulo de formación fáctica que le permitirán orientarse en una costelación siempre cambiante de circunstancias, aunque no son casi siempre atípicas, a través de su contacto diario con los casos, el estudiante aprende no sólo a enfrentar una situación nueva y a reconocer los elementos importantes de cada una de ellas, sino también a buscar lo particular en la situación bajo examen. De esta manera, las discusiones de casos contribuyen sustancialmente a desarrollar su capacidad administrativa.

Sin embargo, el Instituto pone especial empeño en evitar que los estudiantes lleguen a creer que saldrán listos para pasar, sin más, del Programa de Máster a la gerencia general de una empresa. Cada industria, cada empresa, cada organización presenta un complejo de hechos, combinaciones peculiares de todo nuevo funcionario debe aprender desde adentro. El programa de estudios de INCAE no elimina la necesidad del período de maduración porque debe poseer todo administrador. Proporciona, sin embargo, a los estudiantes, la oportunidad de desarrollar un sistema de ideas que hace los hechos más inteligibles y el período de maduración más fructífero.



-Preocupación por problemas empresariales-





**CORPORACION  
COSTARRICENSE  
DE FINANCIAMIENTO  
INDUSTRIAL, S.A.**

**une su felicitación, con orgulloso  
regocijo, a las que recibirá el**

**INSTITUTO CENTROAMERICANO  
DE ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS**



**I N C A E**

**al estar cumpliendo doce años de  
labor en pro y beneficio de la  
empresa de Centroamérica y  
Panamá.**

**Felicitamos igualmente a todos  
sus miembros, colaboradores y  
egresados.**

**San José, noviembre de 1976**





-ESTEBAN UMAÑA, Ingeniero Mecánico-



-CARLOS SALAZAR, Licenciado en Economía-



-ALVARO VALVERDE, Ingeniero Industrial-



-ORLANDO VILAPLANA, Ingeniero Civil-

## Son muy buenos los estudiantes de C.R.

El estudio en INCAE no es fácil, todos lo dicen, desde los graduados, y profesores hasta los estudiantes. Se trata de no perder tiempo, tanto en los seminarios, cursos de alta gerencia como en lo más largo y difícil como es la obtención del máster.

Los estudiantes apenas si tienen ratos libres, pero no se quejan, porque saben que están obteniendo una carrera que será provechosa y que les ofrecerá un brillante futuro en cualquiera de los países del área centroamericana.

Tuvimos la oportunidad de conversar con cuatro de los jóvenes costarricenses que están cursando la carrera de máster y que el año próximo estarán de regreso graduados.

Fue una reunión sencilla en la que las preguntas y las respuestas salieron espontáneas, y en la que la formalidad quedó de lado porque se trataba de una conversación entre gente joven.

Antes, resulta importante dar sus nombres y profesiones, Carlos Salazar Herrera, licenciado en Economía, graduado en 1975; Orlando Vilaplana, ingeniero civil, graduado en 1975; Alvaro Valverde Vargas, ingeniero industrial, graduado en 1973 y Esteban Umaña Albertazzi, ingeniero mecánico, graduado en 1973.

**Salazar nos habló sobre la impresión de entrar a una escuela de tanto prestigio.**

"A mí me impresionó bastante, había oído hablar de INCAE tanto a través de

contactos personales como de la prensa. Participé en algunos de los seminarios y me entusiasmé para hacer las gestiones para obtener una beca y poder entrar al instituto. Una vez allá, me sentí feliz porque, a pesar de ser una escuela de posgraduados, me volví a sentir estudiante en un ambiente muy agradable a pesar de lo fuerte del estudio. Resultó para mí una gran experiencia convivir con personas que comparten los mismos ideales de uno de superación profesional. Fue un comenzar de nuevo que fue lo más interesante de entrar al INCAE".

**Sobre la intensidad del estudio señaló:**

"El programa de estudios es demasiado intenso, comenzando desde muy temprano. Lo que más trabajo trae es la preparación de los casos, que es el método de enseñanza, o sea resolver casos reales de diferente índole para presentarlo al día siguiente y en clase iniciar el diálogo y buscar la verdadera solución".

**Conversando sobre la calidad de los profesores y la posible diferencia de capacidad con los profesores de Costa Rica en nivel universitario, Salazar, comentó:**

"Al principio fue difícil poder apreciar la calidad de los profesores porque el método de casos era una experiencia diferente para mí. No es una clase dirigida como las de aquí, sino que el profesor dirige el diálogo.

Esa diferencia en la enseñanza no permite hacer comparaciones. Sólo puedo señalar que en INCAE hay profesores que son brillantes en su país y eso es mucho decir".

**Aquí intervino Esteban Umaña para aclarar:**

"Yo creo que la gran diferencia está en que los profesores de INCAE son de tiempo completo mientras que en Costa Rica la mayoría trabaja por horas y tienen mucha responsabilidad en otros trabajos, como en el caso de ingeniería en que laboran en ministerios y otros. En cambio en el INCAE, los profesores están completamente dedicados al instituto y pueden preparar mejor sus lecciones".

**Salazar intervino para añadir:**

"Otra gran diferencia es la relación entre el número de estudiantes y los profesores. Somos unos 170 y los profesores son 20 ó más, todos a tiempo completo. También hay mucha investigación y eso también marca una gran diferencia".

**Otro tema interesante de la conversación, fue el buen recuerdo que dejan los estudiantes ticos en el Instituto por su responsabilidad y buenos resultados en el estudio. Al respecto Alvaro Valverde señaló:**

"El estudiante tico llega con un nivel académico muy bueno, en la mayoría de los casos superior al del resto de las universidades del área. También los que tienen la carrera de administración y economía de la U.C.R., llegan con experiencia en el

sistema de casos y ese dá ventaja. No quiero decir que los estudiantes de los otros países sean malos, porque no es así, lo que ocurre es que el grupo de ticos es más homogéneo, y entre los otros países hay estudiantes muy brillantes y otros regulares".

**Dos estudiantes de Costa Rica han sido de los mejores; agregó Valverde:**

"Dos costarricenses han logrado dos de las cuatro distinciones más altas que haya dado el INCAE, ellos son Carlos Araya y Jorge Bolaños, este último trabaja como profesor en el Instituto y el próximo año lo envían a la Universidad de Harvard".

"Creo que Costa Rica adolece de técnicos y administradores y el graduado de INCAE viene a llenar esa necesidad".

**Aquí intervino Orlando Vilaplana para añadir:**

"Una empresa pequeña puede ser manejada por un solo hombre, pero cuando los países empiezan a crecer, es entonces que se necesitan personas en la gerencia, con un concepto amplio y general de toda la empresa y del ambiente en que se está desarrollando su compañía. Esa es la preparación que nosotros recibimos. Se ve la empresa en general, no somos especialistas en casos específicos y debemos tener un concepto sobre el ambiente político y económico, y cómo todo esto influye sobre la empresa y cómo la empresa puede cambiar ese ambiente".

**Continuando con Vilaplana, le preguntamos sobre su contacto inicial con**

**el INCAE:**

"Un primo es graduado del Instituto y me habló sobre la carrera. Yo tenía la intención de estudiar administración al salir de ingeniería pero si quería seguir esa nueva carrera en Costa Rica duraría cuatro años para obtener un bachillerato. En cambio en el INCAE duraría dos años para lograr una preparación superior y un título de mucho prestigio".

**Uno de los puntos importantes en la conversación con Vilaplana fue sobre el sacrificio que hace el profesional recién graduado que no puede aprovechar su título y comenzar a ganar dinero por continuar estudiando.**

"Es muy difícil para uno porque como estudiante le falta dinero, pero se hace el sacrificio con la expectativa de que después va a tener una recompensa. Yo trabajé los últimos tres años de la carrera y me costó tomar la decisión. Si uno se pone a pensar en lo que deja de ganar en dos años y las oportunidades que se le puedan ir comprendo lo grande que es el sacrificio de estar continuando estudios".

**Vilaplana también habló sobre la importancia de una carrera de administración para la carrera de ingeniería.**

"Creo que en el caso de mi carrera es importante esta carrera de postgrado. En una compañía constructora habría una gran oportunidad porque la mayoría de los trabajos en ella son administrativos. El ingeniero civil no tiene esta preparación, creo que no es sino hasta ahora, que se está dando un curso sobre administración en la carrera en Costa Rica. Los ingenieros civiles después de unos cuatro o cinco años, están desempeñando trabajos administrativos, fenómeno que es corriente, de ahí la necesidad de que estén bien preparados".

**Con Esteban Umaña hablamos sobre lo que sería un día en el Instituto.**

"Definitivamente es un día muy dedicado al estudio, pero una de las cosas que más percibe es la variedad de criterios y opiniones que sobre un mismo caso ven los compañeros. Es un interactuar durante todo el día. Los estudiantes son de muchos países entonces uno

tiene una concepción de un problema desde muchos puntos de vista que perfectamente pueden ponerlo a uno a pensar en puntos de vista que no había tomado en consideración".

**El sistema de calificación:**

"El sistema no es exactamente numérico, existe el excelente, muy bueno, satisfactorio, marginal y reprobado. Y en cada una un excelente positivo y excelente negativo. Uno pierde un curso con un marginal, que haciendo una analogía con los números está entre el 71 y el 72, se pierde el derecho de seguir en la institución en primer año si se sacan seis marginales y segundo con tres en un mismo trimestre.

**El poco tiempo libre lo aprovechamos para combinar estudio con algo de diversión, esto lo añade Alvaro Valverde:**

"Entre semana es muy difícil tener tiempo libre ya que las actividades comienzan a las 8 a.m., las lecciones son tres diarias con máximo de cinco y uno tiene que preparar el material en los ratos libres. El horario es duro de 7 a 8 es el desayuno, de 8 a 9.20 es una clase; de 9.40 a 11 a.m. hay otro descanso y así con este ritmo se mantiene todo el día. Hay en el día un lapso de 5 a 6 p.m., en que si no hay mucho que estudiar se puede ir a la piscina, jugar ping pong, basket o cualquier otro pasatiempo, pero esto no es todos los días, depende de la cantidad de estudio. Las clases siguen por la noche y nos vamos a la cama de 1 a.m. a 2 a.m."

**Hablamos mucho, porque el tema es largo, resulta imposible resumirlo en una entrevista en este suplemento.**

Fue ya terminando que intervino Carlos Salazar Herrera, de nuevo para referirse al Comité Nacional de INCAE, "realizan una labor encomiable, desarrollando un gran trabajo, sacrificando parte de su tiempo en reuniones, buscando que INCAE lleve una necesidad en sus países, en Costa Rica podría citar a Walter Kissling, Carlos Lachner, Guillermo Castro. Es algo que complace y nos llena de orgullo. Gracias a ellos se siente la necesidad de llenar en el país el vacío que significa la carencia de buenos administradores".



-Carlos Salazar, Orlando Vilaplana, Alvaro Valverde y Esteban Muñoz, durante la conversación en que hicieron ver su opinión sobre INCAE, desde el punto de vista estudiantil.-



# **CERES** S.a.

*Distribuidores exclusivos de:*

Cortadoras de Césped TORO  
 Motosierras HOMELITE  
 Motocultores y tractores NIBBI  
 Equipos de riego McDowell  
 Pistolas para clavos de acero OMARK  
 Bombas eléctricas para agua FINT Y  
 WALLING  
 Motobombas de gasolina ROBYCO  
 Bombas de riego LOEWE

Motores de gasolina TECUMSEH  
 Motores diesel BERNARD  
 Mangueras para industria,  
 agricultura y petróleo GOODALL  
 Surtidores, medidores y bombas de  
 combustible TEKHEIM  
 Bombas para ácidos VANTON.

*Saluda orgullosamente al*



**Instituto Centroamericano de  
 Administración de Empresas**

**con motivo de cumplir**

# **12 AÑOS**

*dedicados a la formación de ejecutivos en el área de  
 administración de negocios y le agradece su aportación  
 académica al éxito ascentente de nuestra empresa.*



## El INCAE

# Llenó una urgente necesidad nacional

José Antonio Lara, es el Vicepresidente del Comité Nacional de INCAE, puesto que desempeña este año después de estar dentro de la organización nacional del Instituto, durante doce años.

Tiene una amplia visión de lo que es la importancia de INCAE para nuestro país y sobre este tema fue nuestra primera pregunta: "Cualquier esfuerzo que se haga por mejorar el manejo de las empresas privadas me parece bueno para Costa Rica. Las empresas en C.R. se originaron en su mayoría, en empresas familiares manejadas por nuestros padres y nuestros abuelos, lo que estuvo muy bien para su época y fueron individuos que lograron buen desarrollo industrial en Costa Rica dentro de las circunstancias, sin tecnicismo en el manejo administrativo, y financiero de sus compañías. Esas em-

presas crecieron pero llegaba el momento en que debían dejarla y entonces surgía la pregunta...¿en manos de quién?. Fue un conflicto que aún hoy se mantiene. Es entonces cuando surge la importancia del INCAE, que proporciona un profesional capacitado en manejar compañías. No es el caso del hijo de papá, que aprendió a manejar cierta compañía; es un profesional capacitado para manejar cualquier compañía, es como un nivel o élite profesional, muy especializada en ese campo. La compañía puede ser de tejidos, de productos químicos o de cualquier otra cosa, pero él, está especializado para manejarla, tiene conocimiento de finanzas, de mercado, de producción y en cada campo es capaz de manejar todos los cordones, y el manejo de todos ellos nos dá una empresa bien manejada. Si,

se puede manejar la producción, el mercadeo, movimiento administrativo interno y finanzas, tenemos una buena empresa. Este es el campo del Incaísta, y su importancia en Centroamérica. Si las empresas crecen, una pulpería puede convertirse en un almacén, financiera y administrativamente va al fracaso. Es como crecer y quedarse con el vestido de la primera comunión".

**Algo en lo que no está muy satisfecho es en los logros a nivel centroamericano:**

"Yo a nivel centroamericano no veo que se haya logrado mucho, existe bien que mal un mercado común económico, no político ni social, pero no creo que el INCAE haya participado en ese movimiento. O sea, es poco lo que se ha logrado de acercamiento empresarial. Existe una



-José Antonio Lara, Vicepresidente del Comité Nacional, señala algunos puntos importantes sobre la organización y logros del Instituto-

financiera del medio centroamericano pueda y esté dispuesta a financiar lo que cuesta el INCAE, porque es una institución muy cara y algunas empresas podrían preguntarse si vale la pena".

**Sobre otras ayudas que no son de empresa privada:**

"INCAE ha recibido ayuda de otro tipo, por ejemplo en Nicaragua puesto que su asentamiento es en ese país. En los demás países ha sido la comunidad empresarial y en Costa Rica, también los entes autónomos, pero en la gran mayoría viene de la empresa privada"

**De la clase de profesionales que deben ir a sacar el master señaló:**

"Los que van por la maestría se supone que sean graduados universitarios en ramas que tengan cierta compatibilidad con una maestría en administración. Un abogado puede ser un buen administrador, lo mismo un ingeniero, economistas, agrónomos, en otros casos es más difícil pero podría ser. Me dijeron que una combinación perfecta es con la ingeniería industrial".

**Cómo se incorporan los que vienen graduados:**

"Generalmente ha habido demanda por la clase de servicios que ofrecen.

Existe una Asociación de Asociados Internacionales de INCAE, pero existen como núcleos en los países, y no hay comunicación entre los países".

**Sobre el futuro de INCAE y los campos que debe**

**abarcar:**

"Yo creo que debe seguir en los campos que ha abarcado, y antes de salirse de ellos, hacerlo lo mejor posible. Creo que hay cosas que se pueden mejorar. Debe tener el cuidado de no irse más allá de lo que puede hacer bien. En cuanto al futuro creo que depende de hasta dónde la capacidad Egresados de INCAE que está al tanto de las necesidades de las empresas. El INCAE cuando va a guardar una promoción envía la lista con los atestados de los que vienen para ser divulgados entre las empresas y se reparten entre más de cien empresas. Eso ha hecho que inmediatamente se coloquen, en cierta manera es una bolsa de trabajo"

**El caso de los estudiantes que no tengan recursos está cotemplado:**

"Hay un régimen de financiación para quien no tiene fondos, que funciona de dos maneras, uno es el mismo INCAE que ayuda y por medio de un documento el estudiante queda obligado a reembolsar el dinero en un número de años y el otro es el Comité Nacional, que ha logrado que los bancos ayuden, como el Banco Anglo y el Banco Nacional. También hay becas de las Naciones Unidas y otras organizaciones".

**La posición de José Antonio Lara en INCAE:**

"Mi relación comenzó en el año 65 cuando hice el programa de alta gerencia que fue en el Hotel Costa Rica, después entré a formar parte del Comité Nacional y este año fui nombrado Vicepresidente del Comité. Nos reunimos dos veces al mes y tratamos los asuntos importantes"

## Comité Nacional en C.R.

Walter Kissling  
José Antonio Lara E.

Kativo S.A.  
Bufete Lara y Eduarte

Presidente  
1º V-Pres.

Manuel Ortiz Castro  
Celso Surroca de Souza  
Rodolfo Jiménez Borbón  
Carlos Araya Lizano  
Rodrigo Suárez Mejido  
Roberto Rojas López  
Jorge Mario Castro  
Gary Harvey  
James Dalhstrom  
Adrián Hidalgo  
Abel Ortiz  
Rodrigo Zapata  
Tomás Aguilar Alvarado  
Manuel Enrique Odio Soto  
Rodolfo Gurdíán  
Marco A. Madriz

Credomatic  
Yoshida de Costa Rica  
Hacienda Juan Viñas  
Incesa  
I.C.E.  
Central American Meats  
Durman Esquivel  
Atlas Eléctrica  
Super Servicio  
Bolsa Nacional de Valores  
Oficina Propia  
Matra  
Markon Publicidad  
Grupo Ejecutivo Cariari  
Abonos Superior  
Serv. Consultoria Agroid.

2º V-Pres.  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal  
Vocal

## Asociación de Egresados

Jorge Mario Castro  
Ernesto Castegnar Odio  
Rodrigo Zapata Monge  
Manuel Ortiz Castro  
Enrique Chaverri  
Luis Fco. Valverde  
Orlando Reyes  
Alvaro Estrada

Durman Esquivel  
Matra  
Credomatic  
Super Servicio  
I.N.S.  
I.T.C.O.

Presidente  
Vice-Presidente  
Secretario  
Tesorero  
Fiscal  
Vocal  
Vocal



## MADERAS QUIMICAS S. A.

VIVIENDA SENCILLA, BARATA Y DIGNA PARA TODOS  
SALUDA SINCERAMENTE AL

INSTITUTO  
CENTROAMERICANO DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS INCAE



EN SU GESTION CAPACITADORA DE NUEVOS  
PROFESIONALES QUE DESARROLLAN Y AMPLIAN  
EFICAZMENTE LAS EMPRESAS DE CENTROAMERICA  
Y PANAMA.

## Agencia Panamericana de Viajes

Codesa  
La Gloria. S. A.  
Abonos Superior  
Almacén Aicisa  
Anglofores, Ltda.  
Atlas Eléctrica.  
Beneficiadora Cachi  
Café Dorado.  
Cafetalera Montealegre  
Carlos Federspiel y Cia.  
Central American Meats.  
Cinta Azul, S. A.  
Coca Cola Interamerican Corp.

Consorcio Panamericano de Hoteles.  
Cooperativa Dos Pinos.  
Cofisa  
Durman Esquivel, S. A.  
Fábrica de Tejidos Los Leones, S. A.  
Fertica, S. A.  
Florida Ice y Farm  
Gallito Industrial, S. A.  
Gran Hotel Costa Rica.  
Hacienda Juan Viñas.  
Holtermann y Cia.  
Hotelca, S. A.  
Hotelería Nacional  
Hotelería Santa Martha  
Yoshida Elástica.  
Kativo, S. A.  
Lachner y Sáenz.  
La Nación, S. A.  
Mendiola y Cia. Ltda.  
Más X menos.  
Laesa  
Metalco, S. A.  
Ortiz Castro, Manuel.  
Peat Margwick y Mitchell.  
Pfizer S.A.  
Productos de Concreto.  
Purdy Motors S. A.  
República Tobacco Co.  
Ricalit, S. A.  
Merek Sharp E Dohme  
Urbanizadora Rohrmoser  
Xerox de Costa Rica.  
Yanber, S. A.  
Yoshiba de Costa Rica  
Unión de Compañías Centroamericanas, S. A.  
Kativo Chemical Industries.  
Super Comercial, S. A.  
Super Servicios, S. A.  
Corredores Marítimos y Aduaneros.  
I. B. M.  
Compañía Numar.



# Su objetivo es contribuir al desarrollo de la región

INCAE ha sido concebido desde su inicio como una institución de desarrollo, es decir, que su propósito ulterior es el de contribuir al desarrollo económico y social de la región que está llamado a servir. La Facultad ha interpretado este cometido en el sentido de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los pueblos de la región, tanto en términos de un mayor bienestar material como de oportunidades más amplias para decidir su propio destino.

Traduciendo este objetivo lato a términos operativos, INCAE se ha dado a la tarea de proveer, a través de sus programas de enseñanza, investigación y asesoría, insumos gerenciales altamente selectivos, poniendo especial énfasis en los estratos superiores de organizaciones de gran impacto potencial, en la creencia de que una administración efectiva, ilustrada y responsable de los recursos escasos de una sociedad, es el elemento más crítico en el desarrollo de esa sociedad, cualquiera que sea el sistema político o económico que decida adoptar.

Al dar cumplimiento a este mandato, INCAE dirigió inicialmente su atención predominante a la empresa privada. Sin embargo, se percató rápidamente que para poder alcanzar sus más altas finalidades, debía ampliar y abarcar la gestión de organizaciones del sector público. En la actualidad, su concepto rector abarca cualquier dimensión de un problema de desarrollo susceptible de mejoramiento a través de la acción gerencial. El enfoque de sus programas se extiende tanto al sector público como al privado y, especialmente, a la interfaz entre ambos, donde cree tener una competencia distintiva y donde espera que ocurran en el futuro los principales cambios en organización social y económica.

Sin abandonar su preocupación por los conceptos funcionales de la administración —que son críticos para una gestión efectiva y una toma racional de decisiones— la institución se está moviendo hacia un enfoque más integrativo, multidisciplinario y decididamente orientado hacia problemas sustantivos. INCAE está enfocando su atención cada vez más sobre cosas tales como el complejo de problemas que afectan una actividad económica específica de importancia capital para la región —como la operación de industrias agropecuarias o basamento agropecuario, vistas como sistemas integrados de producción y transformación de mercancías— o sobre un soporte fundamental de la actividad económica —como el transporte y la logística— o sobre un sector clave de la economía —como el sistema de instituciones financieras de desarrollo— o sobre la prestación de servicios

básicos a la comunidad — como el diseño y manejo de sistemas de provisión de nutrición y sanidad— o sobre el desarrollo de actividades y habilidades de importancia crítica para el proceso de cambio económico —como la motivación de logro y el espíritu empresarial.

Cuatro políticas básicas han guiado y continuarán guiando el desarrollo del Instituto en sus esfuerzos para alcanzar una posición de preeminencia, reconocida internacionalmente, en la enseñanza de la administración de empresas. Estas políticas proporcionan a la Institución continuidad y estabilidad fundamentales, a la vez que permiten amplia latitud para la experimentación y adaptación a medida que la institución responde a las necesidades cambiantes de su medio. Estas políticas son:

**1. Excelencia académica.** INCAE está empeñado en mantener en todos sus programas normas de excelencia plenamente equivalente a las de las más destacadas escuelas de administración del mundo. Aunque el desarrollo de su propia identidad, objetivos y programas se hace en función de las necesidades de su medio local, estas normas de excelencia están implícitas en todos sus esfuerzos.

**2. Impacto en la comunidad.** INCAE existe para proporcionar programas de enseñanza, investigación y asesoría que tengan impacto positivo sobre el desarrollo económico y social de América Latina. Cada programa que INCAE emprende se diseña y evalúa a la luz de su potencial para producir tal impacto.

**3. Multinacionalidad.**

INCAE es y seguirá siendo multinacional en todos sus aspectos —en la composición de sus cuerpos directivos, sus fuentes de respaldo financiero, su facultad, su administración y su estudiantado. Aunque su preocupación primordial

será siempre el Istmo Centroamericano, no se permitirá que esta preocupación restrinja su visión o su interés por contribuir al desarrollo de otras regiones de América Latina.

**4. Ventaja comparativa.**

INCAE concentrará sus esfuerzos en aquellas áreas de actividad en las que goza de una ventaja institucional comparativa, es decir, en proporcionar servicios educativos, de investigación y asesoría de alta calidad y gran impacto a dirigentes de organizaciones públicas y privadas situados en posición de tomar decisiones que afectan la asignación y aprovechamiento de los recursos involucrados en la producción o distribución de bienes y servicios.



-Isabel González, participante en un seminario recibe el diploma de Harry Strachan y Vilhang Errunza, profesores de INCAE.

## CAFE DORADO LTDA. A NOMBRE DEL CAFE DORADO

Unimos nuestra felicitación a las muchas que recibirá el

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

con motivo de la celebración de su **DECIMO SEGUNDO ANIVERSARIO** de fundación.



Instituciones como esta son ejemplo **INCAE** vivo de progreso y bienestar social.

San José, 7 de noviembre 1976.

**POZUELO**

**POZUELO S.A.**

Fabricante de galletas, confites y chocolates, se complace en felicitar al

*Instituto Centroamericano de Administración de Empresas*



**INCAE**

por su brillante labor desarrollada en el Istmo Centroamericano en el campo de las finanzas, economía, ventas y otros importantes aspectos que contribuyen al desarrollo económico e industrial del Area Centroamericana.

San José, noviembre de 1976



La fundación de INCAE responde a la necesidad de contar con un centro internacional de estudio e investigación, donde los hombres de empresa y los jóvenes estudiosos de América Latina pudiesen adquirir una formación administrativa de alta calidad, en su propio medio y en su propia lengua. Esta necesidad fue claramente percibida por el presidente John F. Kennedy durante su visita de observación y acercamiento a Centroamérica en 1963, a través de sus conversaciones con los Jefes de Estado y otros importantes dirigentes del istmo. A su regreso de dicha visita, el presidente Kennedy escribió al Dr. George P. Baker, Decano entonces de la Escuela de Negocios de Harvard, solicitando la participación de Harvard en este ambicioso proyecto.

Después de constatar, mediante las observaciones de una misión de investigación, encabezada por los profesores George Cabot Lodge, Henry Arthur y Thomas C. Raymond, la factibilidad y conveniencia de establecer el proyectado centro de estudios en Centroamérica y de comprobar la disposición de la comunidad empresarial a sostener una institución de esta naturaleza, la Escuela de Negocios de Harvard se comprometió a prestar asistencia técnica y personal docente a la nueva

institución en su etapa formativa. La Agencia para el Desarrollo Internacional acordó, a su vez, proveer el respaldo financiero necesario para esta aventura educativa.

La acción de Harvard se dirigió en primer término a seleccionar y preparar el personal docente y administrativo de la nueva institución, a producir una

cantidad considerable de material didáctico autóctono y a promover en el ambiente local una concepción moderna de la administración de empresas

como actividad técnico-profesional. Cumplidos en gran parte los anteriores objetivos mediante un esfuerzo sostenido de formación de personal docente, de recolección de casos y perfeccionamiento y motivación de los altos estratos gerenciales de la región, se procedió eventualmente al establecimiento de un programa formal de estudios conducente al grado de Máster en Administración de Empresas. Este Programa constituye hoy en día la actividad principal del Instituto. En torno a él se desarrollan todas sus demás actividades de enseñanza e investigación. Concebido a semejanza de los que se ofrecen a nivel de post-grado en los Estados Unidos, tiene la ventaja adicional de estar basado en la experiencia directa de la administración en A. Latina y especialmente orientado al estudio de los más importantes problemas de la región, además de proporcionar al estudiante la oportunidad de adquirir su formación junto a aquellas personas con quienes habrá de relacionarse posteriormente en su carrera profesional.

Seis promociones de graduados han pasado ya a

12 años de INCAE ocupar posiciones de responsabilidad en la gestión de empresas e instituciones, tanto públicas como privadas. Más de ciento treinta futuros empresarios y administradores estudian actualmente bajo este programa. El renombre del Instituto como centro de formación administrativa en América Latina se acrecienta continuamente.

Dependiente inicialmente del personal docente que le suplía la Escuela de Negocios de Harvard, INCAE ha logrado formar en corto tiempo su propia facultad, reuniendo un selecto grupo de profesores e investigadores de diversas nacionalidades, preparados al más alto nivel de formación profesional en afamadas instituciones académicas y dedicados por entero a la enseñanza y a la investigación.

El cuerpo de estudiantes proviene actualmente de una docena de distintos países, incluyendo Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Perú, República Dominicana, Venezuela, Bolivia y Alemania, además de todos los países del Istmo Centroamericano. De igual manera, los programas y actividades de desarrollo gerencial que el Instituto ofrece se extienden más allá del ámbito centroamericano.

La estrecha vinculación de INCAE con la comunidad académica internacional le aseguran un flujo continuo de los más avanzados conceptos administrativos y técnicas docentes. Sus propios programas de investigación y recolección de casos, además de sus lazos con la comunidad empresarial de la región, le permiten adecuar dichos conceptos y técnicas a las necesidades y circunstancias de la administración en América Latina.

Para el futuro, INCAE contempla expandir en un 50% la escala del Programa de Máster en Administración de Empresas, aumentar el número de sus ofrecimientos en materia gerencial, además de desarrollar nuevos programas y actividades que le permitirán desempeñar más cabalmente el mandato de la comunidad empresarial centroamericana.

El rápido desarrollo de la institución y el crecimiento en la demanda de sus programas educativos ha gravado severamente la capacidad de las instalaciones existentes, por lo que se ha obtenido un préstamo de largo plazo de AID para ampliarlas y mejorarlas. Las nuevas instalaciones incluyen 40 unidades de vivienda para estudiantes casados, capacidad adicional de dormitorio para 30 estudiantes solteros, una nueva aula, 10 salas de estudio, nuevas facilidades de cafetería y comedor y espacio adicional de oficinas para la facultad. Se espera que la totalidad de estas obras esté concluida para fines de 1976.

Los programas educativos y de investigación que el Instituto tiene actualmente bajo estudio, en la fase de anteproyecto, incluyen el Desarrollo de Exportaciones, varios aspectos de la Integración Regional, el desarrollo de un programa de Gestión Pública la Administración de la Educación y otro relacionado con la organización para enfrentar el problema de energéticos en Centroamérica.

Doce años

# Historia de INCAE



-Una escuela para ayudar a Centroamérica-

## EUROPARTES VEGA LTDA.

Muchos repuestos, accesorios y equipo para taller en El Paseo de los Estudiantes.



Expresa su admiración y buenos deseos al



Interesante centro multinacional de estudio administrativo y económico a alto nivel.



"Por los aportes hacia un verdadero, pronto y total progreso humano en el área"



INCAE



CORREDORES MARITIMOS Y ADUANEROS S. A.  
AGENTES DE ADUANA Y DE VAPORES

TELEFONO: 22 50 00 - APARTADO 2420 - CABLE: "CORMAR" - SAN JOSE, COSTA RICA

CONGRATULA AL  
**INSTITUTO  
CENTROAMERICANO DE  
ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**



INCAE

CON MOTIVO DE CELEBRAR SU DECIMO SEGUNDO ANIVERSARIO DE HABERSE ESTABLECIDO EN CENTROAMERICA Y PANAMA.



# El Centro de Asesoramiento de INCAE

EL CENTRO DE ASESORAMIENTO es una dependencia del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), dedicada a la investigación y la asesoría en materias de administración de empresas y economía.

EL CENTRO presta sus servicios a solicitud de los gobiernos e instituciones interesadas, sobre una base estrictamente profesional.

A raíz del terremoto que asoló la ciudad de Managua el 23 de diciembre de 1972, INCAE, respondiendo a un deber moral ineludible, ofreció gratuitamente sus servicios al Comité Nacional de Emergencia para coadyuvar en los esfuerzos que se hacían para afrontar la catástrofe. A consecuencia de esta iniciativa, se constituyó un Comité Nacional de Reconstrucción Económica compuesta por altos funcionarios del Gobierno y destacados elementos del sector privado al cual se encomendó la responsabilidad de determinar la magnitud de los daños causados por el terremoto y de proponer medidas urgentes para la pronta rehabilitación de los principales sectores económicos afectados.

Para dar respaldo técnico y administrativo a este Comité, se organizó en INCAE un grupo voluntario de profesionales, movidos únicamente por el deseo de servir a la comunidad y provenientes de diversas entidades públicas y privadas, así como de la propia facultad de INCAE. Este grupo se abocó, en primer término, a la tarea de evaluar los daños, y a sólo trece días del desastre, produjo un informe que por la amplitud de su cobertura y el cuidado de sus estimaciones mereció ser adoptado oficialmente por el Gobierno de Nicaragua y por muchos organismos internacionales. Se trabajó, al mismo tiempo, en analizar los problemas más urgentes de los sectores económicos afectados y en formular recomendaciones sobre medidas específicas a tomar. Se produjeron así una serie de informes sectoriales sobre industria, comercio, seguros, recursos humanos y otros que abordaban diversos aspectos como vivienda provisional, educación informal y otros.

A mediados de enero, este mismo grupo fue designado por el Gobierno de Nicaragua como contraparte a una misión especial de AID con el objeto de servir de enlace entre la misión y los organismos gubernamentales en la preparación de un conjunto de préstamos de emergencia por valor de varios millones de dólares.

A finales de enero se hacía cada vez más evidente la necesidad de contar con una estrategia general de reconstrucción con planes concretos que permitiesen a Nicaragua aprovechar efectivamente sus propios recursos y los que le ofrecían los organismos internacionales para la rehabilitación y ulterior desarrollo de la economía nacional. La magnitud y complejidad de la labor basada, sin embargo, los límites de las posibilidades de un grupo voluntario

como el que se había congregado en INCAE, muchos de cuyos integrantes debían retornar a corto plazo a sus labores permanentes en las entidades que los habían prestado.

Con tales antecedentes, el Gobierno de Nicaragua, que estaba deseoso de seguir contando con la asistencia de un grupo profesional independiente de reconocida capacidad y experiencia, le propuso a INCAE que organizase formalmente un "banco de pensamiento" para que le diese su asesoramiento sobre una amplia gama de asuntos relacionados con la reconstrucción de la ciudad y la recuperación de la economía nacional de las consecuencias del terremoto.

Después de discutirse ampliamente este pedido y sus implicaciones para el futuro de la Institución por los principales estamentos de la misma — Consejo Directivo, Facultad y Estudiantes— INCAE decidió aceptar este delicado encargo. Con fecha 14 de febrero de 1973, el Consejo acordó crear en el seno del Instituto y bajo su misma organización, un centro de investigación y asesoría con el propósito de prestar sus servicios a gobiernos y entidades públicas o privadas en áreas congruentes con las habilidades distintivas del Instituto y con respecto a problemas de interés general que fuesen llevados a su atención. El día 30 de marzo del mismo año, se suscribió un contrato con el Gobierno de Nicaragua para prestarle, a través del recién creado Centro, la asistencia que solicitaba

## PAPEL DEL CENTRO DE ASESORAMIENTO EN LA RECONSTRUCCIÓN DE MANAGUA Y EL DESARROLLO DE NICARAGUA

Tres son las áreas principales en las que el Centro de Asesoramiento al Gobierno de Nicaragua:

- Formulación de una estrategia general para la reconstrucción y desarrollo.
- Determinación de los niveles de ayuda externa requeridos y de las condiciones necesarias para su eficiente utilización.
- Desarrollo de ideas e identificación de proyectos relativos a la reconstrucción y ulterior desarrollo de la economía nacional.

Más específicamente, las

tareas que se le han venido encargando han sido las siguientes:

- Sugerir criterios y lineamientos para la determinación de prioridades sectoriales y para la asignación de recursos a las diversas labores de la reconstrucción económica nacional.
- Hacer los estudios y elaborar los modelos necesarios para determinar los efectos a corto, mediano y largo plazo de diversos volúmenes y modalidades de inversión sobre el producto nacional, el nivel de empleo, la balanza de pagos y las finanzas públicas.

c) Formular con estos elementos una estrategia general de reconstrucción que permita una rápida recuperación del impulso expansionario de la economía nacional.

d) Diseñar mecanismos de información y control que, situando en una secuencia lógica las principales decisiones a tomar y tareas a realizar en la reconstrucción nacional, permitan descubrir los probables estrangulamientos e inconsistencias en la estrategia antes mencionada.

e) Asistir al Gobierno en la selección de proyectos que, dentro de cada sector económico, representen las oportunidades de inversión más promisorias en tér-

minos de utilidad económica y social dentro del marco de la estrategia general de reconstrucción.

f) Cooperar con las misiones de asistencia técnica y financiera in-

ternacionales, para el cumplimiento de sus cometidos

g) Proponer medidas apropiadas para la ejecución eficaz de los diseños del Gobierno en

relación con la reconstrucción nacional.

h) Prestar, de acuerdo con sus capacidades cualquier otra asistencia que pueda contribuir al logro del objetivo de la reconstrucción.

# BANDECO

## SALUDA AFECTUOSAMENTE

AL INSTITUTO  
CENTROAMERICANO  
DE ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS



INCAE

Con motivo de la celebración del DECIMO SEGUNDO ANIVERSARIO de su fundación.

A la vez deseamos sinceramente que su labor en bien de la economía nacional se mantenga.

## LABORATORIOS



FELICITA AL



INCAE

## INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

por la labor realizada en Costa Rica, y hace votos para que sigan adelante con su programa de asesoramiento empresarial.

San José, noviembre de 1976

## Seagram's de Costa Rica S.A.

SAN JOSE, COSTA RICA

APARTADO 3420 TELEFONO 25-59-97 CABLE: SEAGRAMS

Saluda a **INCAE**



INCAE

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas

Por su extraordinaria labor realizada en Centroamérica y desea que sus funciones cada día se empeñen en el surgimiento de todos y cada uno de los países Centroamericanos.



# Graduados de C.R. en el Programa de Alta Gerencia



-Seis semanas de estudio intenso-

- |                           |                            |                             |                             |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1.- Fernando Figueres     | Sai San Cristóbal Ltda.    | 29.- Rafael E. Montero      | Agente de Seguros           |
| 2.- Guzmán José Manuel    | Consejo Nac. Producción    | 30.- Víctor Ml. Sagot       | Universidad de C.R.         |
| 3.- Rodolfo Jiménez B.    | Hacienda Juan Viñas        | 31.- Teófilo de la Torre    | I.C.E.                      |
| 4.- Gastón Peralta        | Procesadora S. Carlos S.A. | 32.- Héctor Feoli           | Bco. Central de C.R.        |
| 5.- Manuel Gutiérrez      | Bco. Central de C.R.       | 33.- Manuel Fernández       | La Nación                   |
| 6.- Samuel Hidalgo        | Uribe Hermanos             | 34.- Orlando Lafuente       |                             |
| 7.- Alvaro Fonse E.       | San Carlos Ltda.           | 35.- Blas Mario Cino        |                             |
| 8.- Alfredo Madrigal      | Rosago S.A.                | 36.- Héctor Ml. Cornejo     | Mendiola y Cia.             |
| 9.- Otto Prestinary       | Bco. Central de C.R.       | 37.- Raúl Gurdíán           | American Sanitary Co.       |
| 10.- Luis Eduardo Uribe   | Almacén Uribe y Pagés      | 38.- Otto Holst             | Servicios electrónicos      |
| 11.- Alvaro Bolaños       | S.N.A.A.                   | 39.- Luis Mora Díaz         | Abonos Superiors            |
| 12.- Carballo Jorge       |                            | 40.- Guillermo Vidaurre     | Compañía Numar S.A.         |
| 13.- Joaquín Esquivel     | Esquivel Yglesias Ltda.    | 41.- Hugo Chávez            | Centro Palmares             |
| 14.- Víctor Esquivel      | Banco de Costa Rica        | 42.- Joaquín Granados       | Urb. Anizadora Rohrmoser    |
| 15.- José Martí Figueres  | Sai San Cristóbal          | 43.- Francisco Lobet        | Alm. Fco. Lobet e Hijos     |
| 16.- Albaro Gólcher       | Ministerio Industria y C.  | 44.- Frank Santos           | Cia. Bananera de C.R.       |
| 17.- Armando Guardia      |                            |                             |                             |
| 18.- Rodolfo Gurdíán      | Abonos Superior            | 46.- Eduardo Sáenz          | Cia Numar                   |
| 19.- José Antonio Lara E. | Bufete Lara y Eduarte      | 47.- José E. Vivero         | Almacén El Granjero         |
| 20.- Antonio Lehmann      | Librería Lehmann           | 48.- Luis Antonio Cardona   | United Fruit Co.            |
| 21.- Celso Surroca de S.  | Yoshida de Costa Rica      | 49.- José Fco. Chacón       | Abonos Superior             |
| 22.- Pedro Wang           | Bienes temporales          | 50.- Carlos García          | United Fruit Co.            |
| 23.- Jorge Asch           |                            | 51.- Mario Didio Torres     | Shell de Costa Rica         |
| 24.- Rodolfo Fournier     | Bco. Central de C.R.       | 52.- Jorge Woodbridge       | Motorecentro                |
| 25.- Luis Herrera         | Bco. Central de C.R.       | 53.- Mario A. Burgos        | Laboratorios Luz            |
| 26.- Federico Lehman      | Librería Lehmann           | 54.- Gary Harvey            | Atlas Eléctrica             |
|                           |                            | 55.- Eduardo Jiménez R.     |                             |
|                           |                            | 56.- Enrique Martén         | Fertica                     |
|                           |                            | 57.- Carlos A. Mauro        |                             |
|                           |                            | 58.- Rodolfo Quirós         | Yoshida de Costa Rica       |
|                           |                            | 59.- Manuel Retana          | Cinta Azul S.A.             |
|                           |                            | 60.- Roberto Rojas López    | Central American Meats      |
|                           |                            | 61.- Amancio Rojas          |                             |
|                           |                            | 62.- Elías Robles de Castro | Polymer United              |
|                           |                            | 63.- Víctor Ml. Ruiz        | Lachner y Saenz             |
|                           |                            | 64.- Ricardo Zamora         | Fuertesjidos                |
|                           |                            | 65.- Elmer Badilla Chan     | I.C.E.                      |
|                           |                            | 66.- Víctor Brenes Z.       | I.N.S.                      |
|                           |                            | 67.- Hugo E. Potronieri     | I.N.S.                      |
|                           |                            | 68.- Guillermo Sandoval     | Cespo                       |
|                           |                            | 69.- Alvaro Ureña           | Banco de Costa Rica         |
|                           |                            | 70.- Mario Benavidez        | S.N.A.A.                    |
|                           |                            | 71.- Olman Briceño          |                             |
|                           |                            | 72.- Antonio Casanueva      | Polymer de Costa Rica       |
|                           |                            | 73.- Alvaro Dobles          | Vegetable Oils Co.          |
|                           |                            | 74.- Carlos Estrada         | Eme S.A.                    |
|                           |                            | 75.- Xavier González        | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 76.- Raúl Gorlero           | Productos Nestlé            |
|                           |                            |                             |                             |
|                           |                            | 77.- José Mgl. Oreamuno     | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 78.- Carlos Ml. Barrantes   | Gilca                       |
|                           |                            | 79.- Luis Bell              | I.C.E.                      |
|                           |                            | 80.- Omar Bolaños           | Pfizer S.A.                 |
|                           |                            | 81.- Jorge M. Brenes        | Cafetalera Montealegre      |
|                           |                            | 82.- Jaime Castro           | Productos Nestlé            |
|                           |                            | 83.- Pedro de Mathu         | Pfizer S.A.                 |
|                           |                            | 84.- Max Doninelli          | Mosaicos Doninelli          |
|                           |                            | 85.- Luis Fdo. Hoffman      | La República                |
|                           |                            | 86.- Peter Kessler          | Standard Fruit Co.          |
|                           |                            | 87.- Miguel A. Masis        | Codesa                      |
|                           |                            | 88.- Edgar Meza             | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 89.- Hernán Montesinos      | Polymer de Costa Rica       |
|                           |                            | 90.- Mario A. Sánchez       | I.C.E.                      |
|                           |                            | 91.- Arturo Sell            | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 92.- Omar Velásquez         | C.N.P.                      |
|                           |                            | 93.- Alvaro Ureña           | Banco de Costa Rica         |
|                           |                            | 94.- Danilo Contreras P.    | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 95.- Adolfo Osborne E.      | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 96.- Rolando Mora Q.        | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 97.- Roberto Gamboa S.      | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 98.- José Fco. Murillo R.   | Punto Rojo S.A.             |
|                           |                            | 99.- Ottón Brenes Mata      | I.C.E.                      |
|                           |                            | 100.- José Ml. Fdez. Es.    | I.C.E.                      |
|                           |                            | 101.- Gerardo Bogantes      | Inst. Tecnológico de C.R.   |
|                           |                            | 102.- Carlos E. González    | Matra                       |
|                           |                            | 103.- Héctor Villa          | Standar Fruit Co.           |
|                           |                            | 104.- José Ml. Brenes       | Cafetalera Montealegre      |
|                           |                            | 105.- Carlos Villalta       | Durman Esquivel             |
|                           |                            | 106.- Sabel Mojica          | Fca. Nacional de Licores    |
|                           |                            | 107.- José A. Carrillo      | Invu                        |
|                           |                            | 108.- Gonzalo Solórzano     | Banco Popular               |
|                           |                            | 109.- Santiago Morera B.    | Bco. Central de C.R.        |
|                           |                            | 110.- Gerardo Vargas        | Standard Fruit Co.          |
|                           |                            | 111.- Eladio Zárate         | Inst. Meteorológico de C.R. |
|                           |                            | 112.- Enrique Balma         | C.N.P.                      |
|                           |                            | 113.- Francisco Sancho      | B.F. Goodrich Química       |
|                           |                            | 114.- Eduardo Alfaro        | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 115.- Víctor Ml. Salazar    | Cop. Petrolera Nacional     |
|                           |                            | 116.- Sergio Uribe          | Polymer de Costa Rica       |
|                           |                            | 117.- Rogelio Moya          | Sedca                       |
|                           |                            | 118.- Eduardo Gómez         | Cia Numar                   |
|                           |                            | 119.- Ronald Ramírez        | Laboratorios Luz            |
|                           |                            | 120.- Luis A. Carranza      | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 121.- Norman de Pass        | Durman Esquivel             |
|                           |                            | 122.- Jorge A. Sauma        | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 123.- German Cuevillas      | Bco. Nacional de C.R.       |
|                           |                            | 124.- Rodrigo Sojo          | I.C.E.                      |
|                           |                            | 125.- Johnny Campos         | I.C.E.                      |
|                           |                            | 126.- Jorge Alfaro          | I.C.E.                      |
|                           |                            | 127.- Evangelista Tenorio   | I.C.E.                      |
|                           |                            | 128.- Mario Maroto          | Creec S.A.                  |
|                           |                            | 129.- Yolanda Rohaman       | Banco Popular               |

## MAS X MENOS

Nuestro afectuoso saludo al  
**INSTITUTO CENTROAMERICANO  
 DE ADMINISTRACION  
 DE EMPRESAS.**



con motivo de la celebración de su **INCAE**  
**DECIMO SEGUNDO ANIVERSA-**  
**RIO** de ardúa y forjadora labor en  
 bien de las empresas de Centrao-  
 mérica y Panamá, con la capacitación  
 de nuevos y mejores profesionales.

San José, 7 de noviembre de 1976.

## LABORATORIOS



FELICITA AL

**INSTITUTO  
 CENTROAMERICANO DE  
 ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**INCAE**

AL ESTARSE CELEBRANDO SUS DOCE  
 AÑOS DE HABERSE ESTABLECIDO EN  
 CENTROAMERICA Y PANAMA.

San José, noviembre de 1976



# Programa para 1976-1977

1976

**Septiembre 21, martes**

Arribo e inscripción de estudiantes de Primer Año, bajo el Programa de MAE.

**Septiembre 22, miércoles**

Primer día de clases para estudiantes de Primer Año, bajo el Programa de MAE.

Arribo e inscripción de estudiantes de Segundo año, bajo el Programa de MAE.

**Septiembre 23, jueves.**

Primer día de clases para estudiantes de segundo año, bajo el Programa de MAE

**Octubre 30, sábado** Fin de semana largo**Noviembre 18, sábado** (Primer y segundo año)**Diciembre 19, domingo** Vacaciones de Navidad.**Enero 3, Lunes**

1977

**Enero 4, martes**

Arribo de estudiantes (primer y segundo año)

**Enero 5, miércoles** Primer día de clases segundo trimestre (primer y segundo año)**Marzo 24, jueves**

Exámenes finales segundo trimestre

**Marzo 31, jueves**

(Primer y segundo año)

**Abril 1, viernes**

Vacaciones de Semana Santa.

**Abril 11, viernes**

(Primer y segundo año)

**Abril 12, martes**

Arribo de estudiantes (Primer y segundo año)

**Abril 13, miércoles** Primer día de clases tercer trimestre (primer y segundo año)**Junio 6, lunes** Exámenes tercer trimestre**Junio 12, sábado** (Segundo año)**Junio 9, lunes**

Exámenes finales tercer trimestre

**Junio 12, sábado** (Segundo año)**Junio 9, lunes**

Exámenes finales tercer trimestre

**Junio 15, miércoles**

(Primer año)

**Junio 18, sábado**

Graduación IX promoción, bajo el Programa de Máster en Administración de Empresas.



-Un grupo de estudio en Seminario-

## Juan Bansbach

TELEFONO 21.00.52

**INSTRUMENTOS MUSICALES S. A.**

CALLE 11 - AVE. 1A. ● SAN JOSE, COSTA RICA

Felicitamos muy efusivamente al

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**
**INCAE**
 POR LA CELEBRACION DE SU DECIMO  
SEGUNDO ANIVERSARIO DE HABERSE  
ESTABLECIDO EN CENTROAMERICA Y  
PANAMA.

**Radiográfica Costarricense**

S.A.

 UNE CON GRAN REGOCIJO SU  
ORGULLOSA FELICITACION A  
LAS MUCHAS QUE RECIBE HOY

EL

**INSTITUTO  
CENTROAMERICANO  
DE ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS**
**INCAE**
 AL CUMPLIR SU  
DECIMO SEGUNDO ANIVERSARIO  
DE FRUCTIFERA LABOR EN  
BIEN DEL SECTOR EMPRESARIAL  
DE ESTOS PAISES





-Culminación de dos años de un duro estudio-



-Entre los puntos a tratar esta como aprovechar al máximo las estadísticas del mercado para incrementar las ventas-



## Próximo Seminario

A todos los ejecutivos responsables de las ventas de sus empresas, sean éstas de servicio o artículos, al Seminario:

### NUEVAS TECNICAS PARA INCREMENTAR VENTAS

Este Seminario tendrá como punto de concentración, la problemática de las ventas, y los métodos que se pueden emplear para incrementarlas. El Seminario ha sido elaborado con la firme creencia de que es factible y fácil incrementar ventas, si se efectúa una planificación cuidadosa y se pone en práctica una estrategia creativa.

—Cómo analizar a su cliente, para que éste conozca su necesidad o su deseo por el producto que usted vende.  
—Cómo analizar la demanda por sus productos o servicios.

—Manera de utilizar con el máximo de provecho las estadísticas del mercado, para incrementar sus ventas.

—Manera de utilizar al máximo su información de ventas, organizándola al límite de efectividad.

—La relación y planeamiento que deben existir entre ventas y las actividades publicitarias y de promoción.

—Manera de asignar los territorios de ventas.

—Sistema de análisis para evaluar las ventas en un territorio.

—La importancia de la relación que debe existir entre cliente y ventas.

—Cómo lograr establecer con justicia las metas que el vendedor debe alcanzar.

### FACULTAD:

**JAMES C. MAKENS:** El doctor Makens es profesor de INCAE en el área de Mercadeo e Investigación de Mercadeo. Obtuvo su doctorado y máster en Michigan State University y fue profesor de Mercadeo en la Escuela de Graduados de Administración en Dallas University. Sus principales campos de investigación son: Mercadeo, Administración y Economía Agrícola. Además el Dr. Makens es consultor en Mercadeo de las empresas Xerox, Braniff International Airlines, Texas Metropolitan Publishing Co, etc. Ha escrito innumerables artículos, capítulos en varios libros; es coautor de Retail Management, texto utilizado en todas las universidades.

**EDWARD L. FELTON, Jr:** El Dr. Felton es profesor de Administración de Empresas y Director del Programa de Gerencia Agroindustrial de INCAE. Antes de su incorporación a la facultad, fue director de Programa de Agroindustria del Centro de Estudios Gerenciales de Irán e Instructor de la Escuela de Negocios de Harvard.

El Dr. Felton se doctoró en Administración de Empresas en la Escuela de Negocios de Harvard, habiendo obtenido el Máster en esa especialidad y en la misma Universidad. Su área de concentración profesional es el mercadeo de productos agropecuarios y la estrategia agroindustrial. Ha participado en numerosos estudios sobre agroindustrias. Este Seminario se realizará en el Hotel Herradura Inn, desde el 10 hasta el 13 de noviembre de 1976, empezando el miércoles 10 a las 6 p.m. Para informaciones de cualquier clase, le rogamos llamar al teléfono 23-45-67 a la oficina de INCAE.

**SECRETARIO EJECUTIVO**

# Graduados en Master de C.R.

- 1.- Abarca Carlos
- 2.- Alfaro Aragón Jorge
- 3.- Alfaro Jorge Luis
- 4.- Araya Lizano Carlos
- 5.- Araya R. José
- 6.- Arias José María
- 7.- Barboza Mario
- 8.- Boncompagni M José L.
- 9.- Bonilla Guillermo
- 10.- Castegnar Ernesto
- 11.- Castro Jorge Mario
- 12.- Castro Robles Jorge
- 13.- Céspedes Jorge
- 14.- Cob Jorge
- 15.- Chacón Edgar E.
- 16.- Chaverri Enrique
- 17.- Del Barco Enrique
- 18.- Dobles Villela Pedro
- 19.- Donato D. Jorge A.
- 20.- Estrada B. Alvaro
- 21.- Flores Juan José
- 22.- Gómez Tom Juan H.
- 23.- Gómez S. Miguel A.
- 24.- Graziano Tommaso
- 25.- Guillén José Ramón
- 26.- Hdez. Castañeda Jorge
- 27.- Herrera Ortiz Raúl
- 28.- Hidalgo Adrián
- 29.- Jervis Patrick
- 30.- Jiménez Benigno
- 31.- Jiménez José Roberto
- 32.- Lizano Gerardo
- 33.- Llanos Gustavo
- 34.- Melgar Carrillo Luis
- 35.- Madriz Marco A.
- 36.- Montealegre Arturo
- 37.- Montealegre Mario

- Apcu  
Cía Textil Centroamericana  
Laboratorios Miles  
Ind. Cerámica Costarric.  
Infisa  
Merck, Sharp y Dohme  
Yoshida de Costa Rica  
Romabón Internacional  
United Fruit Co.
- Durman Esquivel  
S.N.A.A.  
Central Farmacéutica  
Instituto Nal. de Seguros  
Europartes Vega  
Super Servicios  
Montecillos  
Pecosa  
Valores de C.A.
- Percasa  
Corp. Inmobiliaria del I.  
Beo. Crédito Agrícola Cart.  
I.C.E.  
Unibanco  
Bolsa Nal. de Valores  
Edificios S.A.  
Lachner y Saenz  
Consejo Nacional de P.  
Inst. Meteorológico de C.R.  
Corp. Inmobiliaria del I.  
United Fruit Co.  
Servicio Consultoria A.  
Buceca  
Francofin

- 38.- Morales Ernesto
- 39.- Ortiz Carlos
- 40.- Ortiz Manuel
- 41.- Odio Soto Enrique
- 42.- París Ricardo
- 43.- Pérez José Alberto
- 44.- Reyes Orlando
- 45.- Riley Joel
- 46.- Rodríguez Jorge A.
- 47.- Rodríguez Ul. Oscar
- 48.- Sánchez Rodrigo
- 49.- Stewart George
- 50.- Solera Ernesto
- 51.- Swett Charles
- 52.- Uribe Sáenz Rodrigo
- 53.- Zapata Rodrigo
- 54.- Valverde Luis Fco.
- 55.- Guardia Carlos A.
- 56.- Manuel I. Lacayo
- 57.- Leonidas Arellano

- Ceres S.A.  
Servicio Consultoria A.  
Credomatic  
Grupo Ejecutivo Cariari
- Pfizer S.A.  
I.T.C.O.  
B.I.D. Washington  
Kativo S.A.  
Metalco  
Instituto Nal. de Seguros.  
Donald Stewart S.A.  
Ernesto Solera y Cia. Ltda.  
Lovable  
Mas X Menos  
Matra  
Instituto Nal. de Seguros  
Sopa Tica . S.A.  
Exitto S.A.  
Exitto S.A.

### TRABAJAN FUERA DEL PAIS.

- 56.- Atalaya Alberto  
Pfizer Corporation  
Marketing Manager  
P.O. Box 1859  
Carolina, Puerto Rico 00630
- 57.- Bolaños Jorge W.  
INCAE  
Apartado 2485  
Managua, Nicaragua
- 58.- Paredes Virgilio  
Honduras  
Guatemala Colonia  
Maestro Zona 15 calle 17-39
- 59.- Rojas Luis E.  
Hilandería Salvadoreña  
El Salvador, apartado 422
- 60.- Villagran Freddy



Super Servicio...como siempre con el mayor surtido de llantas

**Firestone**...EL AMIGO QUE VELA POR SU SEGURIDAD.



LLANTAS, BATERIAS Y ACCESORIOS



ALINEAMIENTO



BALANCEO



DIAGNOSTICO Y TUNE-UP



ENGRASE Y CAMBIO DE ACEITE



OVERHAUL DE FRENOS



REPARACION DE LLANTAS



SERVICIO DE REENCAUCHE

- |                                  |                   |                                      |                      |                     |                     |                     |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| SAN JOSE<br>22-55-44<br>22-76-55 | TIBAS<br>21-85-64 | SAN ISIDRO DE EL GENERAL<br>71-01-61 | ALAJUELA<br>41-15-65 | HEREDIA<br>37-07-92 | CARTAGO<br>51-11-06 | LIBERIA<br>66-03-29 |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|





Walter Kissling, Presidente del Comité Nacional, José Oromi, del Comité de Admisión, que vino para la reunión, y Carlos Araya directivo del Comité Nacional dieron las instrucciones a los nuevos estudiantes.



-Los nuevos estudiantes costarricenses cuando asistían a la última reunión con el Comité Nacional de INCAE, para conocer detalles importantes antes del viaje a Nicaragua-

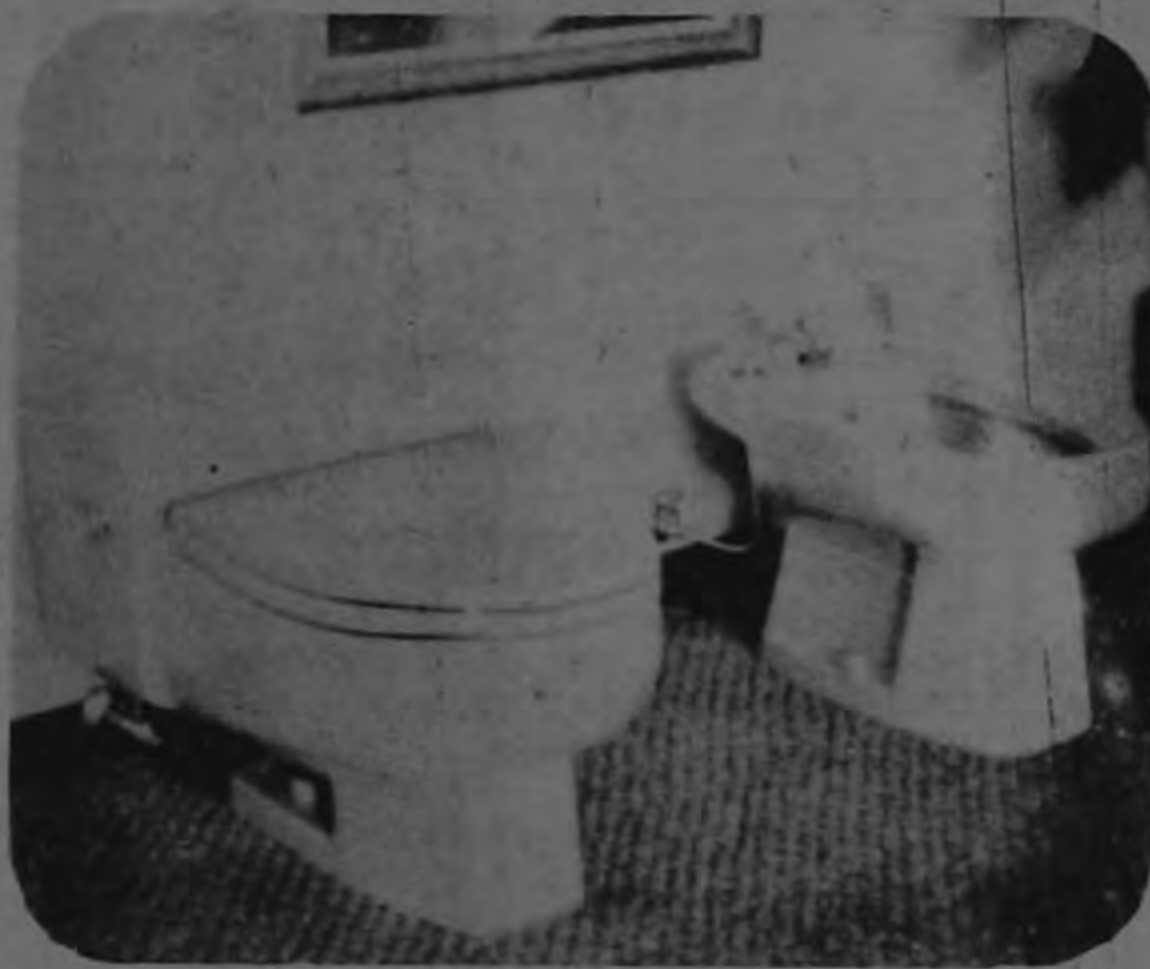


Aquí están los estudiantes que Costa Rica envió en setiembre y que ya están cursando el primer año de la carrera de Master.



**INCESA  
STANDARD**

INDUSTRIA CERAMICA COSTARRICENSE S.A.  
Apartado Postal 4120 - San José, Costa Rica  
Cable: INCESA, SAN JOSE



INODORO LUXOR CON SU ACOMPAÑANTE EL BIDET LUXETTE.

**LOZA SANITARIA,  
EN SU HOGAR  
TODO MERECE SER  
ASI DE BELLO**

El inodoro de una sola pieza LUXOR, el Bidet LUXETTE y el lavatorio ULTRA equipados con grifería HERITAGE, por la belleza de su diseño, sus imponentes dimensiones, y la perfección de su funcionamiento, constituyen el conjunto de mayor elegancia y prestigio hasta ahora producido por la industria de loza sanitaria.

TELEFONOS: 32-52-66 - 32-53-36

**Estudiantes  
de  
C.R.**

**SEGUNDO AÑO.**

- Ana Cecilia Alvarado
- Luis M. Buján
- Manuel Felipe Calvo C.
- Hugo Javier Castro
- Mariano Guardia
- Juan F. Pacheco
- Manuel Santos
- Esteban Umaña
- Orlando Villaplana
- Alvaro Valverde
- Carlos Salazar E.

**PRIMER AÑO**

- Isidro A. Guadamuz Leal
- Miguel A. Jiménez Nema
- Ricardo SeEVERS Federspiel
- Eladio Zárate
- Marcial León Ovares
- Ligia Cecilia Zecca
- Sergio Egloff
- Manuel Ant. Guevara
- Mario Gerardo Araya
- Manuel Emilio Tanco
- Alberto Garita
- Alfredo Rojas V.
- Jorge Edo. Rivel
- José Rafael Bolaños
- Walter Coto Camacho
- Ernesto Araya Lizano
- Elmer Badilla Chan
- Guillermo Alberto Tovar
- Carlos Murillo
- Ricardo Sánchez.



**INTACO  
INTERNACIONAL  
S.A.**

Une su felicitación  
a las muchas que  
estará recibiendo el

**INSTITUTO CENTROAMERICANO  
DE ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS**

**Al estar celebrando su DE-  
CIMO SEGUNDO ANIVER-  
SARIO de ardúa y fructíferas  
labores en beneficios de la  
economía nacional y Centroa-  
méricana.**



**INCAE**

**San José, 7 de noviembre de 1976.**





Cada dos o tres meses los Asociados de INCAE, organizan reuniones en las cuales se analizan y discuten tópicos de gran actualidad e importancia para sus respectivos países. Este diálogo amplio y franco ha probado ser de mucha utilidad para la solución de conflictos y para dar luz a la solución de los mismos.

## Asociados en Costa Rica

NOMBRE	EMPRESA.
Adams James	Apartamentos Laisa
Aguilar F. Ramón	Beneficiadora Cachi
Araya Carlos	Incesa
Arce C. Jorge	Katavo
Arce José María	Finsa S.A.
Arce Rodolfo	Alberto L. Arce
Arrea Juan	Banco Nacional
Artiñano Eduardo	La Bilbaina
Aspinal Fred	Atlas Eléctrica
Basbach Hans	Instrumentos Musicales
Barboza Mario	Yoshida de Costa Rica
Barrantes Carlos Ml.	Gilca S.A.
Batalla Alvaro	Cinta Azul
Benavides Mario	S.N.A.A.
Bolaños Luis Diego	I.N.C.O.P.
Boyle Ian	Pozuelo S.A.
Brenner Erick	Industrias Doyco
Burgos Polit Mario	Laboratorios
Cabada José Luis	S.N.A.A.
Carranza Harry	Anglofores Ltda.
Carrillo Francisco	Radiográfica Costarricense
Carvajal Antonio	I.N.S.
Castro Jorge Arturo	I.F.A.M.
Castro José Miguel	Panamericana de Viajes
Castro Otilio María	Tropigas
Castro Alfonso Rodolfo	Productos de Concreto
Ronald Castro	Buñete Pacheco Coto
Cortés Rojas Luis	Rojas Cortés S.A.
Cortés Rojas Rodolfo	El Dorado Ltda.
Crespo José María	Tienda La Gloria S.A.
Crespo Rodrigo	Tienda La Gloria S.A.
Cruz Guillermo	Republic Tobacco Co.
Chacón José Feo.	Centro Agrícola Herediano
Dada Juan M.	Dada Hermanos
Dahlstrom James	Super Servicios
Del Valle Arnoldo	Productos Distribuidos
Dueñas Leiva Tomás	Intaco
Echeverría Juan Antoino	Ferretería Borbón
Echeverría José Julio	Super Tibás S.A.
Echeverría José Tomás	Super Tibás S.A.
Escalante Carlos Ml	Dypsa
Esquivel I. Rafael	Aica - Sacamaa
Fernández Alvaro	NAMUCAR
Figueres José Martí	Unión Clas. Centroamericana

Fournier Fernando
Garnier Arnaldo
Garnier André
Garnier Emilio
Gavilán Manuel
Guardia Carlos Manuel
Gurdián Raúl
Gurdian Rodolfo
Graziano Tommaso
Hernández Oscar
Hoffmaister Mario
Holtermann Fredric
Holtermann Lorentz
Huebner Heinz
Jara Eladio
Jiménez Borbón Manuel
Jiménez de la Guardia Ml
Jiménez Borbón Rodolfo
Jiménez S. Roberto
Jiménez V. Danilo
Kader Tobías
Keith John M.
Kissling Walter
Koberg Max
Lacayo Ml. Ignacio
López E. Diego
Lachner Carlos
Lara Carlos
Lara B. Ernesto
Lizano Alvaro
Loeb Jack
Loew Ricardo
Luconi Lanzo
Madriz Marco
Maduro Ernesto
Masis Bruce
Martén Enrique
Meltzer Abraham
Méndez Edwin
Montealegre Rodrigo
Morales Raúl
Moreno William
Murray Alex
Naranjo Manuel
Nieto Miguel Angel

Facio Fournier y Cañas
Alberto H. Garnier Ltda.
Cefa Ltda.
Peat, Marwich y Mitchell
Publicidad Noble Moder.
LC.T.
American Sanitary Co.
Abonos Superior
Corp. Inmobiliaria del Ist.
Hotel Presidente
Gelatinas y Coloidales
Pintica S.A.
Holtermann y Cia.
Coca Cola Interam. Corp.
I.N.V.U.
Hacienda Juan Viñas
Hacienda Juan Viñas
Hacienda Juan Viñas
Felipe J. Alvarado
Maderas Químicas S.A.
Ticaknit
John M. Keith e hijo
Katavo S.A.
Almacán Koberg
Infisa
Arconsa
Lachner y Sáenz
I.C.T.
Cafesa

Bandeco
Mc Donald's
Proplax S.A.
Serv. Consult. Agroindus.
Gerber
Lámparas Luminton S.A.
Fertica
Industrias Sedalana
Centro De Sport
L.M. Ericsson
Bco. Crédito Agrícola de C.
William A. Moreno
I.C.E.
Bco. Nacional de C.R.
Equipos Nieto

Odio Harry
Odio Oscar
Odio Raúl Víctor
Ortiz Abel
Ospino Franklin
Peña Francisco
Peralta Gastón Feo.
Peralta Stanley
Pérez Humberto
Pinto Marco A.
Piza Benjamín
Porras Guillermo
Pozuelo Marín Andrés
Quirós Grau Joaquín
Quirós González Rodolfo
Quirós Edgar
Quirós Xavier
Ratton Daniel
Raven Hans
Rees Ronald
Renzi Gené
Robles O. Hernán
Rubén Robles
Rohrmoser Ernesto
Rodríguez Arnoldo
Rodríguez Allan
Rodríguez Miguel Angel
Rodríguez Manuel H.
Rodríguez S. Fernando
Rojas Guillermo
Rojas López Roberto
Rojas Ricardo
Rossi Alvaro
Rossi Ch. Jorge
Ruiz Víctor Ml.
Rouseguer Rodolfo
Salazar Fonseca Jorge Ml.
Salinas Norberto
Sasso B. Norman
Sauter Otto
Schmack Vinzenz
Stanley James
Steinvorth Wilhelm
Suárez Rodrigo
Surroca Celso
Jiménez y Tanzi
Thome Frederick
Tristán Fidel
Truque Gonzalo
Ugalde Alfredo
Ulloa Rafael Angel
Uribe Enrique
Uribe Luis Eduardo
Ventura Aragón Joaquín
Ventura Robles Manuel
Woodbridge Edmund
Woodbridge Jorge
Yankelewitz Samuel
Young Ian
Zapata Rodrigo
Zurcher Harry
Zúñiga Harry

C.E.M.
Gallito Industrial
Polymer
Serv. Consul. Agroindus.
Bco. Créd. Agrícola de C.
Panatra
Procesadora San Carlos
I.N.C.O.P.
Scott Paper Co.
Tractomotriz
Seagram's de C.R.
Indus. Nac. de Cemento
Jck's Foods Centroamer.
Quigra S.A.
Yoshida de C.R.
Asbana
Purdy Motor Co.
Ricalit S.A.
Corporación Raven S.A.
Katavo
Embotelladora Tica
Bandeco
Cyanamid
Cofisa
Financiera Proim
Proyectos Industriales
Ganadera Industrial
Frist Pennsylvania
Compañía Numar S.A.
Conducen
Central American Meats
Bienes Raíces
Tica Lines
Cormar S.A.
Lachner Y Sáenz
Roche
Neón Nieto
Alpre S.A.
International Agencies
Polymer
Banco de América
Fuertejidos
Punto Rojo
I.C.E.
Yoshida de Costa Rica
Jiménez y Tanzi
Metalko S.A.
I.N.S.
Mai del Caribe
Sur Química de Costa R.
Mamenic Line
Más X Menos
Uribe y Pagés
Hotel Europa
Hotel Europa
Industrias Nac. de Cemen.
Lachner y Sáenz
Yanber S.A.
Pfizer S.A.
Matra
Zurcher y Montoya
I.N.V.U.

## Representantes en Centroamérica

José Luis Asensio B. S.,  
Southern Technical Institute  
... Secretario ejecutivo,  
Comité Nacional de INCAE  
en Guatemala  
Avenida La Reforma, N°  
1370 Cuarto piso  
Guatemala, Zona 9, Guatemala  
Tel. 61197  
Edwin Sagrera Bogle M.  
A. E., Instituto Centroamericano de Ad-

ministración de Empresas  
Secretario ejecutivo,  
Comité Nacional de INCAE  
en El Salvador  
Edificio Panamericano,  
Oficina N° 406  
San Salvador, El Salvador  
Te. 259039  
Richard Joint M. A. E.,  
Instituto Centroamericano  
de Administración de  
Empresas  
Secretario ejecutivo,  
Comité Nacional de INCAE  
en Honduras.

Mohés Ulloa Lic. en  
Derecho, U. N. A. H.  
Secretario ejecutivo  
adjunto  
Edificio BANCAHSA,  
Oficina N° 503  
Tegucigalpa, Honduras.  
Tel. 221860  
Guillermo Castro B. A.,  
University of Southern California

Secretario ejecutivo,  
Comité Nacional de INCAE  
en Costa Rica  
Agencia Panamericana  
de Viajes, contiguo al  
Chalet Suizo  
San José, Costa Rica.  
Tel. 23-45-67.  
Raúl Antonio Hernández  
B. A., Nortwood Institute  
Secretario ejecutivo,  
Comité Nacional de INCAE  
en PANAMA.

Avenida Justo  
Arosemena y Calle 32  
anexo Edificio J. J.  
Vallarino primer alto.  
Panamá, R. de Panamá  
Tel. 25-13-75.

## EMPRESAS YOSHIDA

PARTICIPA con mucho honor en esta edición dedicada al

## INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Felicitándolos por su empeño en lograr más y mejores ejecutivos en las empresas costarricenses



INCAE

SAN JOSE, NOVIEMBRE DE 1976





-Francisco de Sola, Presidente del Consejo Director-

# Consejo Director INCAE

<b>Presidente</b> Francisco de Sola	<b>Socio Administrador</b> H. de Sola e hijos, Sucesores, San Salvador, El Salvador
<b>Directores</b> Ernesto Cruz	Rector, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas Managua, Nicaragua
Juan José Urruela	Gerente General Fábrica de Jabón La Luz Guatemala, Guatemala
Roberto Murray Meza	Sub-Gerente General La Constancia S.A. San Salvador, El Salvador
Juan Marinakys	Presidente Corporación Nacional de Inversiones (CONADI) Tegucigalpa, Honduras
Emín Abufele	Gerente General Hermacasa San Pedro Sula, Honduras
Danilo Lacayo	Gerente General Esso Standard Oil Co. Managua, Nicaragua
Walter Kissling	Presidente KATIVO S.A. San José, Costa Rica
Joaquín Vallarino Jr.	Presidente Coca Cola de Panamá Panamá 9A, Rep. de Panamá



**Sorpréndase  
con el todo nuevo**

# DATSUN 120A con motor 1.200 cc

Véalo en:



## Comité de Asesoramiento

**James Porter Baughman** A. B., A. M., Ph. D.  
Profesor de Historia Empresarial y director del Programa doctoral, Harvard University Graduate School of Business Administration

**Ray Allen Goldberg** A. B., M. B. A., Ph. D.  
Profesor titular de la Cátedra George F. Moffett en Agricultura y Negocios, Harvard University Graduate School of Business Administration

**Charles Wickham Skinner** B. E., M. B. A., D. B. A.  
Profesor titular de la cátedra James E. Robinson en Administración de Empresas y Decano asociado para el Programa de Máster en Administración de Empresas, Harvard University Graduate School of Business Administration

## Junta Consultiva

**Ernest C. Arbuckle** Presidente de la Junta Directiva.  
Wells Fargo Bank  
San Francisco, California.

**George Pierce Baker** Decano emérito.  
Harvard University  
Graduate School of Business Administration.  
Boston, Massachusetts.

**Louis W. Cabot** Presidente de la Junta Directiva  
Cabot Corporation  
Boston, Massachusetts

**Agustin Edwards** . Presidente.  
Diario "El Mercurio"  
Santiago, Chile.

**Howard W. Johnson** Presidente de la Corporación  
Massachusetts Institute of Technology  
Cambridge, Massachusetts.

**George C. Lodge** Profesor de Administración de Empresas  
Harvard University,  
Graduate School of Business Administration.  
Boston, Massachusetts.

**Jorge Mejía** Presidente.  
Banco de Bogotá  
Bogotá, Colombia.

**David A. Orr** Presidente de la Junta Directiva  
Unilever Corporation  
Londres, Inglaterra.

**Manuel Pérez Guerrero** Ministro de Estado para  
Asuntos Económicos Internacionales.  
Caracas, Venezuela.



# Política y requisitos de admisión

El Instituto trata de seleccionar para el Programa de Máster en Administración de Empresas a aquellos individuos que por su carácter, capacidad intelectual, seriedad de propósito, madurez de juicio, liderazgo potencial y disposición a asumir responsabilidades, evidencian su aptitud para ser adiestrados y desarrollados

para ocupar posiciones ejecutivas de responsabilidad creciente en empresas y otras organizaciones.

El Instituto trata de atraer candidatos provenientes de diversos campos académicos, pues la variedad en la formación anterior de los participantes ha demostrado contribuir

significativamente al enriquecimiento del Programa. El grupo de estudiantes comúnmente incluye una proporción substancial de graduados provenientes de las siguientes disciplinas: Ingeniería, Economía, Derecho, Administración, Contabilidad, Gobierno y Ciencias Sociales.

Para ser considerado como candidato al

Programa de Máster en Administración de Empresas, se requiere ostentar un grado académico de una universidad o institución de enseñanza superior acreditada. No se exige estudios anteriores en Administración ni en ninguna otra carrera o área de concentración determinada. El Comité de Admisiones está más interesado en la calidad de la persona y en

la calidad de su labor que en la naturaleza específica de los cursos seguidos anteriormente.

Al seleccionar estudiantes para el Programa de Máster, el Instituto evalúa tanto el potencial ejecutivo como la habilidad académica del solicitante. Aunque una cierta proporción de la clase entrante cada año viene directamente de las aulas universitarias, una experiencia de trabajo a tiempo completo es altamente recomendable antes de tomar el Programa de Máster en Administración de Empresas. La experiencia de trabajo dentro de una empresa, institución u organización pública, o privada, le da al individuo una vivencia profesional que contribuye a estimular su desarrollo personal, a clarificar sus propósitos y a lograr una perspectiva realista de su propia competencia en el mundo no académico. Dicha experiencia suele aumentar su capacidad de contribuir al proceso educativo dentro del programa y a percibir mejor la relevancia del currículo para sus metas e intereses personales.

Para la mayoría de los candidatos, la experiencia educativa del Programa de Máster es mucho más valiosa cuando sigue a un período de trabajo a tiempo completo.

## PROCEDIMIENTO

El número de candidatos que puede ser admitido anualmente al Programa es necesariamente limitado, y el Comité de Admisiones se esfuerza por seleccionar a los más idóneos para llenar el cupo disponible.

Al juzgar sobre la idoneidad de un candidato, se considera en conjunto la totalidad de la información acumulada en su expediente personal, y no uno sólo de sus aspectos. El expediente completo debe incluir:

1) **SOLICITUD DE ADMISION** Ninguna solicitud será considerada si no se ha respondido a todas las preguntas del formulario correspondiente. Con el envío de la solicitud el interesado deberá remitir la suma, no devolutiva de US\$5.00 mediante cheque librado a favor de INCAE, para sufragar los gastos de su tratamiento y 4 fotografías tamaño pasaporte.

2) **CERTIFICADO DE CALIFICACIONES Y DE OBTENCION DE GRADO.** Deberá ser expedido oficialmente por todas y cada una de las instituciones universitarias donde el solicitante ha cursado estudios superiores y abarcar la totalidad de tales estudios, mostrando las calificaciones obtenidas en cada curso y el grado académico recibido por el solicitante. Se considera como certificado oficial únicamente aquel que lleva el sello de la Institución que lo extiende y la firma autógrafa de un funcionario competente. Todo certificado de calificaciones debe ser enviado directamente a la Dirección de Admisiones del Instituto por la Institución que la extiende y no por el aplicante.

3) **EXAMEN DE ADMISION.** Trata de medir la aptitud cuantitativa, analítica y conceptual del candidato más bien que sus conocimientos. Se ofrece repetidas veces durante el año a través de

representaciones de INCAE en Centroamérica y Panamá. Los solicitantes que residen fuera del Istmo, podrán tomar este examen en lugares y fechas que se anunciarán oportunamente.

4) **CARTAS DE RECOMENDACION** Para procesar una solicitud se requieren tres cartas confidenciales de personas con las cuales el solicitante haya tenido una relación académica o de trabajo y que puedan dar referencias tanto sobre el carácter como sobre las aptitudes del mismo. Estas cartas de recomendación deberán ser remitidas directamente al Instituto por el recomendante.

5) **ENTREVISTA PERSONAL.** Una entrevista con el funcionario del Instituto o la persona designada por éste es parte integrante del procesamiento de admisión. Las impresiones de esta entrevista forma parte del expediente personal del solicitante. Los lugares y fechas para dichas entrevistas se anuncian oportunamente a los interesados.

6) **CERTIFICACION MEDICA.** Antes de ser aceptado se requiere una certificación médica, de fecha reciente, haciendo constar que el candidato no tiene impedimentos de salud para participar en el programa.

El Instituto proporciona los formularios de solicitud de admisión y de cartas de recomendación a pedimento del interesado, quien deberá entenderse en sus gestiones con:

**DIRECTOR DE ADMISIONES.**

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

Apartado postal 2485  
Teléfonos: 58403-05

Managua, Nicaragua.  
Los solicitantes y demás interesados en el Programa que desean visitar el Instituto, son siempre bienvenidos.

Una vez evaluadas las credenciales de cada solicitante, el Comité de Admisiones comunicará su decisión al interesado a la mayor brevedad posible.

Al ser aceptado el solicitante, debe de enviar de inmediato la cantidad de US\$50.00 para reservar su cupo, dentro del Programa; esta cantidad será devuelta al estudiante al término de sus estudios, y no tendrá carácter devolutivo para aquellos que no se presenten a la fecha de inscripción al Programa.

El candidato deberá remitir este depósito dentro de los primeros 30 días posteriores a su aceptación, en caso contrario se considera retirada su solicitud.

Todos los estudiantes deben inscribirse personalmente el día señalado para tal evento. En 1976, las inscripciones de estudiantes de primer año se llevarán a cabo el martes 21 de septiembre y las de segundo año, el miércoles 22 de septiembre. Sólo bajo circunstancias excepcionales podrá concederse permiso a un estudiante para inscribirse posteriormente, pero en ningún caso se le permitirá hacerlo después de pasados 10 días de la fecha señalada para la inscripción. En las inscripciones de cada trimestre hay un recargo de US\$15.00 por inscripción tardía.

# Krunchy Krisp

es el nuevo helado cono de

## Dos Pinos

que hace...

krunchy krisp  
krunchy krisp  
krunchy krisp



Krunchy Krisp es una fiesta de sabor, cubierta de mani.

Pruebe uno... le encantará su sabor y su crujiente KRUNCHY KRISP

Krunchy Krisp es delicioso! ... Tenía que ser de Dos Pinos.

**Dos Pinos**

Krunchy Krisp viene protegido en su cono de papel.





Vista aérea de las instalaciones del Instituto en Montefresco, a unos 16 kilómetros al sur de la capital nicaraguense.

## Servicio de Consultoría Agroindustrial S.A.

Calles 5 y 7 - Avenida Central - Edif. El Agulla  
de Oro.  
Teléfono: 21-73-34.

Consulta administrativa - Análisis de factibilidad - Manejo de proyectos agroindustriales.

Saludamos  
afectuosamente al

Instituto  
Centroamericano  
de Administración  
de Empresas



**INCAE**

Al celebrar su ANIVERSARIO NUMERO 12, a la vez hacemos votos para que su labor capacitadora de nuevos profesionales en bien del sector empresarial se mantenga.

San José, 7 de noviembre de 1976

## La sede en Montefresco

El Campus, de 100 manzanas de extensión, está situado en los altos de Montefresco, a 16 kms., al sur de la ciudad de Managua, con vista al lago Xolotlán. Las instalaciones incluyen, además de las aulas salas de discusión, biblioteca y oficinas administrativas, residencias y comedores para los estudiantes. El conjunto ofrece un ambiente agradable y propicio para el estudio.

Es ventajoso para los estudiantes residir en el campus donde puedan gozar plenamente de estas facilidades. Además, nuestra experiencia indica que el estudio por el método de casos se facilita grandemente cuando el ambiente en que viven los estudiantes es propicio a la formación de grupos de discusión. Por esta razón, se requiere que los estudiantes residan en el campus durante su participación en el Programa.

Los estudiantes casados que vengan acompañados de sus familiares podrán alojarse en las residencias que para tal efecto ha construido el Instituto en el campus. El Instituto dispone de suficientes residencias amuebladas y con dotación completa. Las residencias para familiares son de uno, dos o tres dormitorios y se asignarán según las necesidades de alojamiento de cada estudiante y en orden de presentación de solicitud de alojamiento, la cual deberá hacerse después de haber recibido el candidato al Programa su aceptación por parte del Comité de Admisiones. A aquellos estudiantes admitidos al

Programa, que deseen conocer los detalles acerca de las condiciones de alojamiento para familias se les enviará información más específica, previa solicitud por escrito de ésta a la Oficina de Alojamiento. Para hacer su reservación de cupo deberá remitir un depósito de US\$100.00

Esta cantidad será aplicable al cánón de alquiler, y no tendrá carácter devolutivo para aquellos que no formalicen contrato definitivo.

Los estudiantes solteros y los casados que no vengan acompañados de sus familias, deberán alojarse en las residencias para solteros del Instituto. Hay habitaciones sencillas y habitaciones dobles, las cuales disponen de cama, mesa de noche, escritorio, librero y closet.

## Urbanizadora Rohrmoser S.A.

Saluda cordialmente al

**INCAE**  INCAE

En la celebración de su  
**DECIMO SEGUNDO ANI-  
VERSARIO** de fundación.

Asimismo desea que su labor  
forjadora en bien de la econo-  
mía nacional se mantenga siem-  
pre viva.

San José, 7 noviembre de 1976

ALMACEN  
**URIBE & PAGES**  
S.A.

Teléfono 21-01-22 - Apartado 678

TELEX 2108 URIBEPAGE

**FELICITA AL  
INSTITUTO CENTROAMERICANO  
DE ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**

al cumplir **DOCE** años de fructífera labor **INCAE**

preparando ejecutivos y hombres de negocios en  
Centroamérica, a la vez formula votos para  
seguir contando con su valioso asesoramiento.



**INCAE**



LOS TUBOS CORRIENTES  
TUVIERON SU EPOCA DE ORO...



Ahora  
es la  
época  
de los  
tubos  
P.V.C.

## Durman Esquivel

Lo nuevo se impone. Por ser mejor.  
Los tubos P. V. C. de Durman Esquivel son los mejores tubos para aguas. No se oxidan... porque el tubo P. V. C. es inatacable por la corrosión. No pesan... porque el tubo P. V. C. es más liviano que los corrientes. Y ahora se usan más tubos P. V. C. de Durman Esquivel que tubos corrientes... porque son mejores. No dan sabor ni olor al agua... porque el P. V. C. es por completo inerte. El agua viaja más rápido... porque el tubo P. V. C. tiene paredes completamente lisas. Por lo dicho... en toda construcción ahora es la época de los tubos P. V. C.  
**DURMAN ESQUIVEL.**



**Durman Esquivel, s.a.**

Si es tubo P. V. C. ... es Durman Esquivel  
A la venta en todas las ferreterías y almacenes de construcción