

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Más inversión privada: El gran desafío económico

3

Traiga a **expertos externos**
para **aconsejar a su equipo**
Jon Younger

5

¿Cómo **nutrir la creatividad**
de su **equipo**?
Ron Carucci

**ESAI**

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada (www.esai.edu.ec) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: www.esai.edu.ec
o escríbanos a: puntodevista@esai.edu.ec
Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI
Dr. Gabriel Rovayo V.

CONSEJO EDITORIAL
Dr. Joaquín Hernández A.
Dr. Carlos Ortega M.
Dr. Alberto Dahik G.
Dr. Gabriel Rovayo V.

EDITORA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO



7

Más inversión privada:
El gran desafío económico



3

Traiga a **expertos externos**
para **aconsejar a su equipo**



5

¿Cómo **nutrir** la **creatividad**
de su **equipo**?



11

Entrevista al **Dr. Gabriel Rovayo**,
autor del libro **Finanzas para directivos**

Traiga a expertos externos para aconsejar a su equipo

Jon Younger

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Las organizaciones dependen cada vez más de trabajadores independientes y temporales, incluso para labores críticas. Nos referimos a estos trabajadores independientes como “talento ágil.” Ellos brindan la pericia técnica de la que carece una organización para proyectos e iniciativas importantes, haciendo que estas actividades sean más eficientes en cuanto a sus costos.

Muchos de los beneficios del talento ágil han sido ampliamente reportados. Sin embargo, uno que ha recibido menos atención es la contribución que estos trabajadores independientes pueden hacer como mentores para el equipo a tiempo completo de una organización. Recurrir a sus expertos externos para ayudar en el desarrollo de los empleados internos es una valiosa forma de atender las necesidades de ambos. Los expertos suelen buscar formas de ayudar a las nuevas personas en su profesión, y los empleados más jóvenes tienen hambre de entrenamiento y desarrollo.

Un encuadre práctico para la consejería se basa en la investigación de los antiguos profesores de la Harvard Business School, Gene Dalton y Paul Thompson. Ellos descubrieron que

los profesionales de alto desempeño tienden a atravesar cuatro etapas en el desarrollo de sus carreras:

— **APRENDIZ:** Establece una reputación de confianza, trabajo en equipo y congruencia cultural.

— **CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL:** Desarrolla una pericia funcional reconocida, hace una significativa contribución independiente y demuestra responsabilidad y propiedad

— **MENTOR/ENTRENADOR:** Contribuye como un gerente formal, un líder de idea, un dueño de proyecto o un desarrollador informal de empleados.

— **PATROCINADOR/ESTRATEGA:** Define o influye en la dirección estratégica y las decisiones importantes, ejerce poder a nombre de la organización y prepara a los futuros líderes.

Las últimas dos etapas son de desarrollo, durante las cuales se pulen las habilidades como mentor. Los expertos externos que se encuentran en estas etapas suelen estar ansiosos de brindarle consejos a los nuevos profesionales que trabajan con ellos.



Traiga a **expertos externos** para **aconsejar a su equipo**

Los expertos suelen buscar formas de ayudar a las nuevas personas en su profesión, y los empleados más jóvenes tienen hambre de entrenamiento y desarrollo.

Sin embargo, no es sólo la etapa de sus carreras lo que convierte potencialmente a los expertos externos en excelentes mentores. El talento ágil exitoso es, casi por definición, emprendedor. Estos trabajadores independientes están activamente involucrados en construir su negocio, desarrollar sus estrategias, crecer y mantener fuertes relaciones con los clientes y crear un servicio que sea atractivo para su mercado. Esta mentalidad es extremadamente útil, y suele escasear entre los empleados de tiempo completo que no tienen un contacto significativo con el mercado o con la competencia.

¿Cómo pueden las organizaciones alentar que expertos externos sean mentores de sus empleados? He aquí cinco pasos que pueden tomar los líderes:

— **ESTABLECER RELACIONES INFORMALES DE CONSEJERÍA.** Los expertos suelen ser llamados para resolver una crisis. Cuando este es el caso, puede ser difícil acordar una relación formal de instrucción para los empleados de tiempo completo. Además, puede ser difícil para el talento ágil que tra-

baja a distancia el actuar como mentores. Sin embargo, cuando las circunstancias son más adecuadas, el talento ágil podría estar ansioso de respaldar el desarrollo de jóvenes empleados con alto potencial o nuevos profesionales que podrían beneficiarse de la instrucción.

— **BRINDAR CANALES PARA COMPARTIR CONOCIMIENTO.** Más allá de su contribución al proyecto, a los expertos externos debería pedirles que compartan su pericia y eduquen al equipo sobre aportes en materia de mejores prácticas y nuevas innovaciones en su campo. Un almuerzo informal, por ejemplo, ayuda a construir la relación del equipo con estos expertos y refuerza la colaboración.

— **INVOLUCRAR A LOS EXPERTOS COMO PARTE DEL BRAIN TRUST (grupos de consejeros).** Los directores de proyecto inteligentes saben que reunir a un grupo para resolver problemas difíciles desarrolla el trabajo de equipo y mejor el desempeño. Extender esta participación al talento ágil es una poderosa oportunidad para que los jóvenes profesionales vean métodos nuevos o alternativos de solución de problemas. Esto también llevará seguramente a relaciones más cercanas y una mayor interacción de desarrollo entre los expertos externos y los empleados internos.

— **PEDIRLE A LOS EXPERTOS QUE BRINDEN RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL DESARROLLO.** Hace muchos años un colega preguntó si yo estaba interesado en retroalimentación en materia de desarrollo. Lo estaba, y su comentario fue difícil de escuchar: “Eres talentoso, pero descu-

idado. Necesitas ser más organizado y disciplinado.” Fue uno de los consejos más útiles que he recibido. Durante las últimas dos décadas, he aprendido a apreciar la claridad y sinceridad de sus comentarios. Desde entonces, consistentemente le he preguntado a mis estudiantes y clientes de consultoría si están interesados en retroalimentación. Casi siempre lo están.

— **CONECTAR CON LAS REDES DE LOS EXPERTOS.** Los expertos externos suelen estar conectados a redes distintas a las de los miembros internos del equipo con que trabajan. Frecuentemente me preguntan: ¿Quién tiene ideas interesantes? ¿Qué estás leyendo? ¿Cuáles son las innovaciones que más te emocionan? Como resultado, paso mucho tiempo presentando personas y sugiriendo redes a las cuales unirse o individuos a conocer. Alentamos a los gerentes de los miembros de equipos a buscar consejo de expertos externos y tener conversaciones acerca de a quién vale la pena conocer, y dónde están sucediendo cosas interesantes o innovadoras.

(Jon Younger es el fundador del Agile Talent Collaborative, una organización de investigación sin fines de lucro.)

¿Cómo nutrir la creatividad de su equipo?

Ron Carucci

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Los CEOs (presidentes ejecutivos) consideran que la creatividad es la habilidad más importante que puede tener un líder, de acuerdo con una encuesta reciente. Sin embargo, el cómo cultivar la creatividad es menos claro. Todo líder tiene esperanza en la siguiente gran idea, y sin embargo muchos ejecutivos tratan al pensamiento creativo como algo opuesto a la productividad y el control.

El pensamiento creativo no puede asignarse. Sin embargo, demasiados líderes quieren creatividad en el momento: ofre-

cen incentivos para nuevas ideas, encierran a los equipos en sesiones de lluvia de ideas y alientan jerarquías competitivas que recompensan a algunas personas por innovar más que otras. Estas estrategias suelen ser contraproducentes.

Los líderes deben crear un entorno donde el pensamiento crítico, las nuevas ideas y las soluciones innovadoras puedan fluir libres de cargas. He aquí cuatro directrices para sacar lo más creativo de su equipo:



¿Cómo nutrir la creatividad de su equipo?

— **DEFINA QUÉ ES LA CREATIVIDAD PARA SU ORGANIZACIÓN.** Para crear crecimiento, la creación de ideas debe estar dirigida hacia el beneficio de la organización y los consumidores a quienes sirve, lo que sólo puede suceder a través de una claridad compartida respecto a lo que significa la creatividad, y cómo lo diferencia de los competidores. Sin embargo, no reduzca esa claridad a una fórmula memorizada. Demasiados equipos de investigación y desarrollo, con la noble intención de crear “eficiencia innovadora,” tratan de codificar sus procesos creativos con tanta precisión que obstaculizan la imaginación. Una definición clara del rol que juega la creatividad en la ejecución de su estrategia debería asegurar que toda la organización trabaje hacia metas compartidas.

La creatividad es un proceso colectivo. Una buena forma de encender la chispa de la creatividad es **impulsando el intercambio de ideas** con otras personas

— **ALCANCE UN EQUILIBRIO ENTRE ARTE Y COMERCIO.** Las nuevas ideas que existen meramente en el reino del arte no necesariamente impulsarán a la organización hacia adelante. Además, las ideas que están singularmente enfocadas en el

comercio o las ganancias no tienden a liberarse del estatus quo. Para alcanzar un equilibrio, sus empleados deben entender el espectro y usarlo para darle forma a su pensamiento creativo. Aunque para algunas personas será difícil liberarse de las suposiciones financieras, otros se sentirán limitados por la necesidad de anclar su expresión creativa a las realidades comerciales. Maneje esta atención al alentar a sus empleados a salir de su zona de confort, y moverse hacia el centro del espectro.

— **PERMITA ESPACIO PARA LA EXPRESIÓN COLABORATIVA E INDIVIDUAL.** Muy a menudo, pensamos acerca de la creatividad como una búsqueda individual. Sin embargo, las raíces latinas de la palabra “creativo” -que describen una experiencia social y comunitaria- revelan una verdad fundamental: la creatividad se basa en la colaboración. Los empleados deben aprender a obtener gratificación como contribuidores individuales, mientras la equilibran con un espíritu de colaboración enfocado en el bien mayor. Un entorno orientado hacia los equipos crea un campo de juego equilibrado y alienta la seguridad emocional necesaria para que las personas compartan ideas divergentes sin temor a ser juzgadas. Los líderes necesitan definir este estándar y modelarlo.

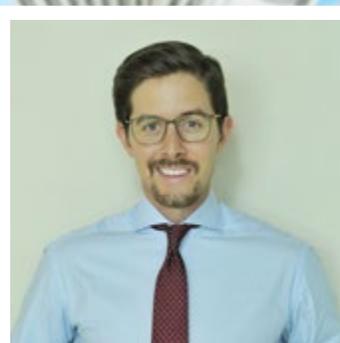
— **BRINDE ESTRUCTURA SIN LIMITAR LA LIBERTAD.** La creatividad es desordenada. No sigue protocolos o procesos estrictos. Al mismo tiempo, necesita estructura. ¿Qué tanta disciplina es la ideal? ¿Qué tanta libertad dará los mejores resultados? Un líder ayuda a construir la capacidad colectiva al definir objetivos y fechas límite, brindando espacios creativos y tiempos designados para la divergencia y permitiendo

que los equipos practiquen la creatividad.

Uno de los mayores desafíos para los líderes es determinar qué rol deberían jugar en la generación de ideas y soluciones creativas. Cuando los líderes tienen más experiencia o talento que su equipo, decidir cuándo insertar sus ideas, en lugar de instruir a otros, puede ser difícil. Las fechas de entrega y los resbaladizos objetivos de desempeño incrementan el riesgo de que los líderes impongan su voluntad, lo que refuerza las dudas del equipo sobre sí mismo y perpetúa el ciclo de que el líder llegue con la “respuesta”. Si usted va participar en el proceso creativo, infórmele a su equipo que no trate sus ideas de manera distinta a las de cualquier otro. Sin embargo, sólo haga esto si fortalece el proceso y no desalienta la participación.

(Ron Carucci es cofundador y socio directivo en Navalent.)

Más inversión privada: El gran desafío económico



Guillermo Avellán S.

Analista Económico
BSBA, University of Richmond
MSc, Barcelona Graduate School
of Economics

En Cadena Nacional el 28 de julio, el presidente Lenín Moreno presentó el informe de la situación económica del Ecuador y la Proforma del Presupuesto General del Estado. El presidente de la República también mencionó cinco acciones económicas que el Gobierno deberá implementar de manera inmediata. Entre las medidas anunciadas, se dispuso incentivar la inversión y el ingreso de divisas con un proyecto de ley que permita la repatriación de capitales que se encuentren el exterior.

En este sentido, es apropiado señalar que una de las principales debilidades de la economía ecuatoriana durante los últimos diez años ha sido el estancamiento de la inversión privada medida a través la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF). La FBKF representa la inversión en activos fijos no financieros que registra un país en un periodo determinado. El estancamiento de la FBKF privada se puede apreciar mediante dos indicadores: 1) el porcentaje de la inversión del sector privado respecto al Producto Interno Bruto (PIB); y 2) la participación de esta en relación a la inversión total en el país.

Más inversión privada: **El gran desafío económico**

Periodo	FBKF Privado / PIB	FBKF Público / PIB	FBKF Total / PIB	FBKF Privado / FBKF Total	FBKF Público / FBKF Total
2000 - 2006	14,5%	5,4%	19,9%	72,8%	27,2%
2007 - 2015	13,4%	11,6%	24,9%	54,3%	45,7%

Fuente: Banco Central del Ecuador

De acuerdo a recientes cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), la inversión privada en relación al PIB se ubicó en 14,5% entre 2000 y 2006. Mientras que, para el periodo 2007-2015, su nivel solo llegó a 13,4% del PIB. Esto implica una diferencia de 1,1% de la producción total del Ecuador. Considerando la inflación en el tiempo, esta diferencia representa que la economía dejó de percibir en promedio aproximadamente \$674 millones anuales de inversión privada entre 2007 y 2015. Lo anterior significa \$6.066 millones en nueve años. Asumiendo que el costo de crear un empleo fue de \$20.000, el sector privado dejó de generar 303.300 empleos durante estos nueve años.

Lo más preocupante es el aumento del porcentaje de la inversión pública respecto al PIB. En promedio, la inversión pública representaba el 5,4% del PIB entre los años 2000 y 2006. Sin embargo, este porcentaje aumentó hasta 11,6% del PIB para el periodo 2007-2015, como resultado de tres factores:

la bonanza petrolera, el aumento en la deuda pública y el incremento en la recaudación tributaria.

Además, se presentó una drástica reducción en la participación del sector privado en la inversión total. Entre 2000 y 2006, la inversión privada representó el 72,8% de la inversión total; mientras que esta participación disminuyó a 54,3% del total en el periodo 2007-2015. Durante los mismos años, la participación promedio de la inversión pública pasó de 27,2% a 45,7%.

El presidente Moreno también mencionó durante la Cadena Nacional que espera reducir este año el déficit fiscal a \$4.700 millones, es decir, \$1.000 millones menos en comparación al 2016. Adicionalmente, el Gobierno tiene como meta disminuir el déficit del Sector Público No Financiero (SPNF) desde 7,6% del PIB alcanzado en 2016 a menos del 2% en 2021. Estos objetivos no serán posibles mientras el rol del Estado continúe sien-

Asumiendo que el costo de crear un empleo fue de \$20.000, el sector privado dejó de generar 303.300 empleos durante estos nueve años.

do el mismo. Se requiere implementar medidas para atraer inversión local y extranjera, a fin de reducir la participación de la inversión pública en la economía y disminuir la presión en el déficit fiscal y la deuda pública.

Para lograr mayores niveles de inversión privada, se requiere implementar las siguientes medidas lo más pronto posible:

Más inversión privada: **El gran desafío económico**

<p>Derogar el anticipo de impuesto a la renta que afecta el capital de trabajo del sector privado, especialmente, de las pequeñas y medianas empresas.</p>	<p>Eliminar gradualmente el impuesto a la salida de divisas (ISD), debido a que es un obstáculo para atraer y diversificar la inversión extranjera directa, la cual tiene una concentración de 62% en la explotación de minas y canteras.</p>	<p>Derogar el impuesto a la plusvalía ya que ha detenido la inversión en la construcción. Este sector representó el 63% de la inversión total entre 2007 y 2015; sin embargo, reportó siete trimestres consecutivos de contracción hasta marzo de este año.</p>	<p>Eliminar el impuesto a la ganancia de capital en la compraventa de acciones que desmotiva la participación en el mercado de valores.</p>
<p>Establecer una pausa arancelaria y tributaria que permita al sector privado tener certeza de sus inversiones en el corto y mediano plazo.</p>	<p>Lograr un Acuerdo Comercial con Estados Unidos, que es el principal socio en materia de comercio exterior para Ecuador. Dicho país recibió en promedio el 25% de nuestras exportaciones no petroleras entre 2012 y 2016.</p>	<p>Establecer una participación importante del sector privado en el Plan Anual de Inversiones del Gobierno a través de concesiones de obras y servicios públicos.</p>	<p>Reintroducir modalidades de contratación, como los contratos a plazo fijo y por hora, los cuales se ajusten a las características de los diferentes sectores económicos y permitan formalizar a mucho trabajadores.</p>

La reciente recesión económica demostró claramente la insostenibilidad de promover el desarrollo económico mediante el gasto e inversión pública. Llegó la hora de cambiar el rumbo económico con medidas pragmáticas que generen crecimiento económico y empleo formal.



ESBI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

LA TOMA DE DECISIONES EN LA MIRA FINANZAS AVANZADAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN I

ETAPA 1
Costos para la toma
de decisiones I

ETAPA 2
Costos para la toma
de decisiones II

ETAPA 3
Las finanzas operativas
desde la Dirección

ETAPA 4
Análisis estratégico
y financiero de inversiones

ETAPA 5
Creación de valor
para el accionista

ETAPA 6
Gestión estratégica
del riesgo

- El objetivo es desarrollar en el participante sus destrezas directivas en materia financiera para la toma de decisiones y alinearse a los grandes objetivos estratégicos de la empresa.
- ESAI Business School cuenta con profesores de amplia experiencia profesional, la composición del plan de trabajo y la aplicación del “método del caso”, están cuidadosamente seleccionados para lograr el objetivo propuesto.

CONVENIOS INTERNACIONALES

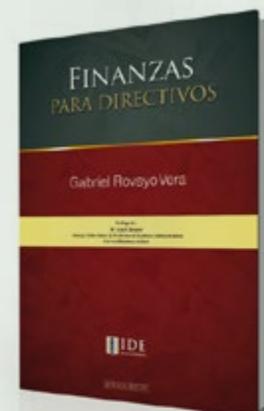


Relaciones Corporativas
🏠 Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón
✉️ esai@uees.edu.ec
☎️ (04) 283 5630 ext: 413 📞 098 500 9710

📘 [ESAI Business School](https://www.esai.edu.ec)
📱 @esai_ec
🌐 www.esai.edu.ec



Entrevista al Dr. Gabriel Rovayo, autor del libro Finanzas para directivos



Supongamos que su emprendimiento está listo en papel. La idea nació, fue cultivada y ahora debe ser empujada al mercado. ¿Cuál es el primer paso? ¿Cómo evitar un error que conduzca a un mal puerto?

Estas y otras dudas las despeja Gabriel Rovayo*, director general del ESAI Business School y autor de libro Finanzas para directivos. Paso a paso, este experto recomienda consejos vitales para un negocio que quiere ver la luz de la realidad.

¿Cómo saber cuándo un proyecto, en papel, está listo para ser lanzado al mercado real?

Cuando empezar es una decisión estratégica. Pienso que el mejor momento, más que un cúmulo de factores o teorías, depende de una condición simple: de cuando el emprendedor es capaz de vender la idea a un cliente.

No obstante, existen también otros factores de decisión, que pueden influir en ese timing como: la estacionalidad (si el producto depende fuertemente de aquello), los plazos de pago del capital (si el emprendimiento requirió de un crédito), y las exigencias impuestas por los promotores, en función de los resultados esperados.

Gabriel Rovayo, PhD.

Director General de la ESAI Business School de la Universidad Espíritu Santo
Presidente | CODEFE
Partner | EFQM - Bruselas

Entrevista al **Dr. Gabriel Rovayo**, autor del libro **Finanzas para directivos**

¿Cuál es el primer paso para comenzar un emprendimiento que está listo en concepto?

En ese momento, la palabra clave es recursos, tanto humanos como materiales. En cuanto al equipo humano, es vital definir quiénes serán los integrantes del proyecto, sus funciones, responsabilidades y aporte esperado en el contexto. Luego, es clave definir de dónde provendrá el capital y hacer proyecciones financieras de cuándo se lo recuperará y, a partir de cuándo, se esperan ganancias y en qué porcentajes se repartirán entre los accionistas.

Podemos haber hecho mucha planificación previa, estudios, análisis, proyecciones, pero a veces la realidad no se conjuga con lo pensado. ¿Cómo adaptar la realidad del mercado a la realidad de nuestro emprendimiento?

No es posible adaptar la realidad del mercado a la realidad de nuestro emprendimiento; este proceso siempre opera de la manera opuesta: son los emprendedores quienes deben identificar una oportunidad en el mercado y desarrollar una idea que sea capaz de satisfacer esa necesidad. Ahora, si bien los estudios de mercado, focus group y demás herramientas de investigación previas ayudan a mitigar el riesgo, nunca son una garantía de éxito. Recordemos que el mercado es una abstracción; está formado por personas cuyos hábitos pueden verse alterados de manera significativa por elementos del entorno y otros imponderables.

Siguiendo con la suposición de que las cosas no están saliendo como se planeaban ¿es válido hacer cambios para intentar corregir el rumbo o hay que mantenerse firme con la planificación?

De ninguna manera. El emprendedor es, por concepto, una persona muy hábil para adaptarse a entornos cambiantes; reacciona con rapidez, observa la realidad y actúa en consecuencia. Por ello, un verdadero emprendedor corregiría el rumbo tan pronto empiece a notar que el mercado no está respondiendo de la manera esperada para, así, evitar que se amplíe la brecha entre las expectativas de los clientes y la oferta de valor de la empresa. De esta manera, también, se puede evitar llegar a resultados financieros negativos, innecesarios para los accionistas. Recordemos que el plan de negocios o Business plan es una hoja de ruta inicial que debe irse ajustando en el camino, en función de los resultados.

¿Cómo determinar los sectores a mejorar, cambiar o adaptar a la realidad?

Las posibilidades de cambio, mejor o innovación en una empresa son de dos tipos o mejorar algo existente o empezar algo de cero. Una opción es mejorar el producto, es decir, ampliar sus prestaciones, sus materiales, sus procesos de elaboración, su empaquetamiento o su estrategia de promoción; otra alternativa es mejorar el modelo de negocio a través de cambios en los procesos internos de creación de valor (producción, distribución, etc.) o en los procesos externos de entrega de valor (servicio al cliente, servicio postventa, nuevos mercados, etc.).

Podría recomendarnos una estrategia para consolidar un proyecto que está correcto teóricamente. Es decir, díganos qué le recomendaría a un emprendedor que tiene todo planeado para lanzar su producto o servicio.

A un emprendedor que tiene todo pensado, le recomendaría que siga la siguiente lista de requerimientos:

a. Escoja bien al equipo: busque a los mejores técnicos de su área para que cada uno sea excelente en el ámbito que domina y, si usted como emprendedor se siente más afín al área técnica que a la directiva, delegue la gerencia a quien mejor lo pueda hacer.

b. Busque capital: Un emprendimiento sin capital es solo una buena idea. Busque la forma más adecuada de acceder al capital necesario (NOF, necesidad operativa de fondos), ya sea vía donaciones de la familia, ahorros propios o créditos de instituciones financieras.

c. Defina la estructura: Es importante que cada miembro del emprendimiento tenga claras sus funciones, qué se espera de él en términos de resultados y plazos. Además, es importante definir la estructura del capital: socios, accionistas, directorio, gerentes, etc.

d. Pricing: Uno de los errores más habituales en emprendimientos que fracasan es un cálculo inadecuado del precio de venta al público. Muchas veces, el error está en incorrectas asignaciones de costos, malos cálculos sobre el tiempo que requiere la producción o subestimación de la competencia como referencia de precios.

e. Arriéguese: Un emprendedor es, por definición, una persona que tiende a tomar riesgos controlados (o no tan controlados). Así que, si tiene un plan de negocios, una buena idea, un buen equipo y capital, ¿qué espera para empezar a operar?



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

PROGRAMAS DE POSTGRADO

MODALIDAD PRESENCIAL



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-05-No.071-2016

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

RPC-SO-23-No.237-2013

MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

RPC-SO-06-No.096-2016

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-No.166-2016

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-No.554-2016

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-13-No.207-2016

MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

RPC-SO-26-No.446-2016

ADMISIONES ABIERTAS 2017



CONVENIOS INTERNACIONALES



☎ 098 521 8487 - 098 500 9710 - 098 101 4312 - 099 942 6904

- Telf.: (04) 283 5630 ext: 249 - 413 - 179 -115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón

- E-mail: esai@uees.edu.ec
- www.esai.edu.ec