

revista digital

# PUNTO de VISTA



## EUROPA EL JAPÓN Y LA CHINA PODRÍAN DECIR GRACIAS **Sr. TRUMP**



**3** Casi todos los gerentes tienen al menos un hábito que limita sus carreras  
Joseph Grenny

**5** No deje que la cultura de su compañía simplemente suceda  
Alexander Osterwalder, Yves Pigneur y Kavi Gupta

revista digital

# PUNTO de VISTA

Es una publicación digital mensual de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en esta Revista son exclusiva responsabilidad de sus autores.

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada ([www.esai.edu.ec](http://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.

Para mayor información, visite: [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)  
o escribanos a: [puntodevista@esai.edu.ec](mailto: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.



3



► Casi todos los gerentes **tienen al menos un hábito que limita sus carreras**

5



► No deje que la **cultura de su compañía simplemente suceda**

8



► **EUROPA EL JAPÓN Y LA CHINA**  
PODRÍAN DECIR GRACIAS **SR. TRUMP**

10



► HACIA EL **CEO IDEAL**

# Casi todos los gerentes tienen al menos un hábito que limita sus carreras

Joseph Grenny

Distribuido por: The New York Times Syndicate



**E**l jefe de Rick piensa que este es tanto brillante como tiránico. Recientemente le dijo a Rick que no está en el plan de sucesión para convertirse en el siguiente CEO porque su temperamento podría destruir a la compañía. Rick, como muchos de nosotros, estaba un hábito de distancia de su máxima aspiración profesional. Sin embargo, al final se retiró enojado y antes de tiempo, oscilando entre el resentimiento y el auto reproche.

Un estudio realizado por mi compañía, VitalSmarts, encontró que, de casi 1,000 gerentes, el 97% de nosotros somos como Rick, en cuanto que tenemos al menos un hábito que limita nuestras carreras -algo que evita que tengamos mayor éxito o disfrute en nuestro trabajo. Desafortunadamente, nuestra investigación también muestra que, aunque la mayoría de las personas han estado conscientes de esta deficiencia durante años, pocas logran un verdadero progreso para superarla.

Cuando nuestros esfuerzos por mejorar no logran cambiarnos, usualmente se debe a que la cura no corresponde a la causa, y muchas veces incluso el diagnóstico está mal. He aquí algunas nuevas formas de pensar acerca de las verdaderas causas de los hábitos limitantes más comunes -y lo que usted puede hacer al respecto.

## **FALTA DE CONFIABILIDAD**

La mayoría de los jefes desean al menos un par de personas 100% confiables en su equipo. Cuando esos empleados hacen un compromiso, el jefe puede sacarlo de su mente, porque sabe que así sucederá. Sin embargo, muchos no logran alcanzar la marca del 100%. Con esos empleados, el jefe mantiene la propiedad psicológica de la tarea, incluso después de que alguien ha prometido darle seguimiento.

**LA CAUSA:** Una falta de confiabilidad puede ser un fallo de organización, pero muchas veces es un problema de comuni-

cación. Las personas que no mantienen sus promesas tienden a no poner límites. Encuentran difícil decir que no. Prefieren decepcionarlo después que recibir su desaprobación ahora, y tienden a ser tan poco confiables para mantener compromisos consigo mismos como lo son respecto a los compromisos con los demás. Su problema no es una falta de motivación, pero se sienten incapaces de sobreponerse a su propia informalidad.

**LA CURA:** Aprender a decir que no es clave, pero es difícil. He aquí tres consejos para facilitarlos:

- **ROMPA EL CONTACTO VISUAL.** Aquellos de nosotros que estamos demasiado ansiosos por agradar nos volvemos así por siempre mirar hacia afuera y nunca hacia adentro. Cuando alguien lo presiona para hacer un compromiso, disminuya la velocidad del proceso. Rompa el contacto visual y tome un respiro.
- **PAUSE LA ACCIÓN.** Si no está en la posición mental adecuada para sopesar el compromiso, tenga un guión para retrasar la respuesta. Por ejemplo: “Realmente quisiera ayudar. Déjame ver lo que ya tengo agendado y te responderé antes del final del día. ¿Eso te funcionará?”
- **CUENTE ANTES DE HABLAR.** La forma más fácil de decir que no, es pensando en todos los compromisos que ya tiene. Piense acerca del responder no como una forma de cumplir sus otras promesas, en lugar de como una decepción para las personas.

## PROCASTINACIÓN

La tecnología ha hecho fácil hacer tareas inmediatas, pero poco importantes, a costa de aquellas que provocan ansiedad, pero son más importantes. Tenemos mensajes de texto, de voz y correos electrónicos al alcance de nuestros dedos -todo lo cual crea la ilusión de productividad.

**LA CAUSA:** La procrastinación se debe casi siempre al miedo al dolor o el fracaso. Atrasamos las tareas que sospechamos que nos causarán miseria. Casi siempre existen expectativas exageradas y no examinadas que se asocian con la procrastinación.

**LA CURA:** Enfoque las tareas que teme al enfatizar -y darle un acomodo- a sus propias preocupaciones. Dese cuenta de que la motivación es maleable, así que invierta en ella, neutrala y aprenda. Encuentre formas de completar esas tareas que incrementan su motivación. Por ejemplo, usted podría:

- **DIVIDIRLAS EN PARTES.** Una de las mejores formas de maximizar la motivación es dividir una tarea grande en pequeñas partes, y tomar una pausa para celebrar después de completar cada una de estas.
- **HACERLO SOCIAL.** Involucrar a los colegas puede cambiar su experiencia. Su interés y emoción pueden ser contagiosos y alentarlos a terminar la tarea.
- **DETENERSE PRONTO.** La forma en que se siente cuando completó una tarea se lleva consigo a la siguiente experiencia. Si la tritura hasta arrastrarse sobre la línea de meta, esa miseria final permanecerá. Es mejor detenerse cuando todavía se siente comprometido. Haga la pausa en un lugar que facilite retomar la tarea, lo que incrementará su motivación para continuar.

## EGOISMO

El temperamento de Rick le daba a otros la impresión de que sólo se preocupaba por sí mismo. Consideraban que la fuente de su ira era la falta de preocupación por los demás.

**LA CAUSA:** Lo más probable es que usted no sea poco considerado por ser un patán; usted lo es porque no está poniendo atención. Aunque no hay nada malo en prestarle atención a

*(Joseph Grenny es el cofundador de VitalSmarts, una compañía de entrenamiento corporativo y desarrollo del liderazgo.)*

sus metas o su posición, lo que está mal es invertir muy poca en tomar conciencia de las opiniones y metas de los otros. Vuélvase más consciente y se volverá más considerado.

**LA CURA:** Si usted batalla con la empatía, paciencia y altruismo, ponga atención a su lenguaje corporal cuando está en situaciones tensas. Muchas veces, aquellos que se quedan atrapados en sus propias cabezas y agendas se cierran físicamente antes de hacerlo emocionalmente.

- **MANTENGA EL CONTACTO VISUAL.** Una de las formas más efectivas de humanizar a alguien es mirarlo a los ojos. Examine su cara. Busque señales de emoción. Ser consciente de las emociones de los otros es el primer paso hacia la empatía.
- **SEA CURIOSO.** Interrumpa su sentido de urgencia respecto a probar su argumento. En lugar de ello, genere preguntas que le ayuden a entender por qué los otros piensan de la forma en que lo hacen. La meta no es estar de acuerdo con ellos -sólo entenderlos. Cuando usted ve las cosas desde su perspectiva, muchas veces encontrará puntos de sorpresivo acuerdo.

# No deje que la cultura de su compañía simplemente suceda

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur y Kavi Gupta  
Distribuido por: The New York Times Syndicate



Justo ahora, 7 de cada 10 personas dentro de su organización no están comprometidas activamente en el trabajo. Las fuerzas laborales tibias son un problema global, y los costos son elevados. Tan sólo en los Estados Unidos, las compañías tienen una hemorragia de \$450 a \$550 mil millones de dólares perdidos en productividad cada año.

Las compañías tratan de motivar a sus empleados con incentivos y beneficios como tenis de mesa y comidas gratis, pero ninguno de estos enfoques atiende el tema más profundo del por qué en los empleados están desconectados.

Creemos que la respuesta es la cultura: los valores formales e informales, comportamientos y creencias practicados en una organización. Muy pocas compañías trabajan intencionalmente en su cultura -de hecho, muchas simplemente dejan que esto suceda.

El fundador de XPLANE, Dave Gray, dice que la cultura de una compañía es como un jardín. Usted puede diseñar la cultura, pero la naturaleza seguirá siendo una

fuerza. No puede controlar todo acerca de su cultura, pero puede tomarla intencionalmente sus propias manos. La cultura emergerá a través del cuidado y la alimentación constante.

Para volverse más sistemáticos acerca del diseño de la cultura usamos una herramienta llamada el Culture Map, que nuestra compañía, Strategyzer, y Yves Pigneur, co-desarrollaron con Gray. Esta herramienta le permite tener una conversación acerca de los tres elementos clave de la cultura organizacional: resultados, comportamientos y, finalmente, facilitadores y bloqueadores.

## RESULTADOS:

### ¿QUÉ ESTÁ TRATANDO DE LOGRAR?

Comience describiendo los resultados que no quiere -¿qué sucedería si sus empleados no estuvieran comprometidos? Usted puede elegir un tema, situación o incidente en su compañía. El tema podría ser empleados infelices y desintegrados. Los resultados que trata de evitar podrían incluir mal desempeño, empleados dados de baja y falta de pasión.

A continuación, identifique los resultados de su cultura deseada, que contrarrestarán los resultados negativos. Podría identificar que usted quiere que los empleados sean felices en el trabajo, estén comprometidos y dispuestos a dar lo mejor.

### COMPORAMIENTOS: ¿QUÉ QUIERE QUE SUS EMPLEADOS HAGAN (Y QUÉ QUIERE QUE NO)?

A continuación, observe los comportamientos -la parte más visible de su cultura. Éstas son las acciones que las personas realizan todos los días y que se traducen en los resultados que enlistó. Recomendamos que observe tres categorías de comportamiento: individual, de equipo y de liderazgo. Una vez más, observe comportamientos indeseables y deseables.

Por ejemplo, podría enlistar estos comportamientos indeseables:

- COMPORAMIENTO INDIVIDUAL: Mostrar poco interés en el trabajo, aplazar y evitar responsabilidades.
- COMPORAMIENTO DE EQUIPO: Participar en el reparto de culpas y los conflictos internos, cuidarse sólo a uno mismo, sabotear proyectos.
- COMPORAMIENTO DE LIDERAZGO: Preocuparse acerca del poder y prestigio personal, sólo enfocarse en los números trimestrales.

A continuación, piense acerca los buenos comportamientos que podrían contrarrestar a los malos. Podría enlistar:

- COMPORAMIENTO INDIVIDUAL: Mostrar pasión, ser transparente acerca del avance, responsabilizarse, anhelo el llegar al trabajo.

— COMPORAMIENTO DE EQUIPO: Colaborar, ser abierto y honesto, divertirse.

— COMPORAMIENTO DE LIDERAZGO: Escuchar a los equipos, ayudar a crecer a la gente.

### HABILITADORES Y BLOQUEADORES: ¿CÓMO LE DA FORMA A LA CULTURA?

Aquí es donde usted puede influir en los resultados y comportamientos que ha identificado. Los habilitadores y bloqueadores son las políticas formales e informales que impulsa su cultura. Considere estos cuatro elementos:

- INCENTIVOS: A las personas debería pagárseles con justicia por sus roles, y los ascensos deberían seguir un proceso predecible. Además del pago, la cultura debería recompensar resultados en lugar de las horas trabajadas. Además, un buen fracaso no debería resultar en el suicidio de una carrera.
- CONTEXTO Y REGLAS: Estas determinan qué procesos le permiten a las personas hacer un gran trabajo. La habilidad de hacer juicios rápidos y mover las decisiones hacia delante dejará atrás cualquier proceso de promoción interna. La autonomía y la flexibilidad también deberían ser fundamentales. ¿Confía usted en sus equipos para que dirijan mientras usted se mantiene fuera del camino? ¿Los equipos tienen permitido participar en opciones de trabajo flexible que alienten su productividad?
- PERSONAS: Sus empleados son el núcleo de su negocio, y los procesos y sistemas que usted use para contratar, promoverlos y recompensarlos pueden ser tanto habilitadores como bloqueadores.
- LIDERAZGO: La buena administración puede transformar una organización. Si el liderazgo exhibe los com-

*(Alexander Osterwalder es el cofundador de Strategyzer, una compañía que construye herramientas para innovación y estrategia de negocios. Yves Pigneur es profesor de sistemas de manejo de información en la University of Lausanne. Kavi Gupta maneja contenido y comunidad en Strategyzer.)*

portamientos que se esperan de los equipos e individuos, los empleados seguirán el ejemplo.

Después de discutir estos elementos, separe los habilitadores en actividades cotidianas y experimentos. Esto le ayudará a entender si tiene los habilitadores apropiados para alentar resultados y comportamientos positivos. Como líder, usted no sólo supervisará muchos de estos experimentos, sino que también participará en ellos

Cambiar la cultura de su compañía puede parecer desafiante al principio. Dependiendo de cuánto tiempo tenga, he aquí cómo comenzar:

- 10 MINUTOS. Haga una evolución rápida. Capturar rápidamente su cultura actual le permitirá entender a los habilitadores y comportamientos positivos existentes que también pueden funcionar en su cultura deseada.
- UNA HORA. Facilite una comprensión compartida de su cultura actual y haga que las personas contribuyan con sus perspectivas.
- TRES HORAS. Defina su cultura deseada y comience una conversación acerca de cómo la compañía puede alcanzarla. Los individuos, equipos y liderazgo pueden discutir los habilitadores y bloqueadores deseados, y entonces comenzar a experimentar con ellos e implementarlos.

$$ROE = \frac{B. NETO}{E} =$$

$$= \frac{B. neto}{E} \left( \frac{B. neto}{vtas} \right) \times \left( \frac{vtas}{AN} \right) \left( \frac{AN}{E} \right)$$

$$ROE = Mg \times Rot \times Apa$$

LA ÚNICA MAESTRÍA CON DOS DISCIPLINAS

# MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-No.166-2016

- Telf.: (04) 2835630 Ext. 249 - 179 - 115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón

- E-mail: [esai@uees.edu.ec](mailto:esai@uees.edu.ec)
- [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)



**ESAI**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

ADMISIONES  
ABIERTAS  
**2017**

FECHA DE INICIO  
MARZO 2017



CONVENIOS  
INTERNACIONALES



GEORGETOWN UNIVERSITY



098 521 8487 - 098 101 4312



# EUROPA EL JAPÓN Y LA CHINA PODRÍAN DECIR GRACIAS **Sr. TRUMP**



**Por Alberto Dahik**

Director del Centro de Estudios  
Económicos y Sociales para el  
Desarrollo, CESDE

**E**l presidente electo de los EE.UU. Donald Trump, quien al momento de escribir este artículo está a muy pocos días de ser presidente en ejercicio, ha reiterado que va por el esquema proteccionista, en contra del libre comercio y a favor de que no salgan las empresas de los EE.UU. a realizar inversiones en el exterior.

No sólo eso, sino que ha amenazado por ejemplo a la empresa alemana BMW que le impondrá un 35% de aranceles a los vehículos que producirá en México si los exporta a los EE.UU. Es decir, una oleada proteccionista y una visión anti libre comercio realmente fuerte.

Que el libre comercio siempre ha tenido detractores, es un hecho concreto y comprobado. Que las prácticas proteccionistas han demostrado su ineficiencia a través del tiempo, es un hecho más real todavía.

El invento que pretende aplicar el señor Trump no es nuevo. La lógica que él está predicando tampoco es nueva. De hecho, la madre patria de los EE.UU., esto es Inglaterra, lo patentó hace bastante más de un siglo.

Luego de la revolución industrial, los productores de textiles de Inglaterra no solamente que mejoraron su producción y la hicieron más eficiente tomándose en poco tiempo los mercados del mundo, sino que, como es lógico ante las alternativas que brinda el mercado, realizaron además importantes inversiones en la India, a la sazón, la más grande colonia Británica, donde no solo la mano de obra era barata, sino que además la buena producción de algodón, hacían totalmente lógico el abrir plantas textiles en ese país.

Al cabo del tiempo, los textiles producidos en la India desplazaron en el mundo a los textiles de algodón producidos en Inglaterra. Más aún, empresarios indios, empezaron a montar sus propias plantas.

Los empresarios ingleses, con una visión más corta que la de un no vidente, realizaron el siguiente razonamiento: "Somos el país líder de la revolución industrial. No podemos permitir que ese liderazgo se nos quite. Si exportamos maquinarias, y otros países producen lo mismo que nosotros con nuestras máquinas, perderemos ese liderazgo. Por lo tanto, Inglaterra no debe permitir la exportación de maquinarias".

De hecho, los legisladores ingleses, que no habían leído a Adam Smith, a Marshall y a Ricardo, compraron el argumento de los poco visionarios empresarios. Inglaterra entonces, para

supuestamente precautelar su condición de líder de la revolución industrial, prohibió la venta de maquinaria al exterior.

A no mucha distancia, en el continente Europeo, existían unos ciudadanos con vocación de ingenieros: los alemanes. Ellos tomaron el reto, empezaron a fabricar maquinaria y a exportarla a todos los países del mundo. A los pocos años, los cómodos empresarios ingleses habían logrado contagiando al poder político, el que Inglaterra perdiera el liderazgo mundial en producción de maquinarias e invención. Alemania se transformó en el principal exportador de maquinarias de Europa, característica que hasta hoy no la ha perdido. Inglaterra jamás logró recuperarse de ese grave error, Alemania se le fue encima, y sigue siendo hoy la más importante economía de Europa. Las maquinarias alemanas siguen siendo las mejores y ese liderazgo Inglaterra difícilmente podrá arrebatárselo ya.

Lo que hoy propone el Sr. Trump es exactamente lo mismo. Es una invitación a Europa, al Japón y a la China, para que realicen inversiones y abran plantas en aquellos países donde es lógico y económicamente razonable invertir. Trump prohibirá a las empresas de los EE.UU. hacerlo, "precautelando el empleo en EE.UU."

De producirse en hechos lo que hoy es la prédica de Trump, las transnacionales Europeas, Chinas y Japonesas tomarán el reto, y le quitarán a los EE.UU. un espacio económico, que difícilmente lo podrá recuperar luego la economía de dicho país, al igual que Inglaterra no ha logrado recuperarse ante Alemania.

El resultado será que en el mediano y largo plazo las economías de los países que realicen las inversiones avanzarán más rápidamente que los EE.UU. y su penetración en el mercado mundial será mayor.

Esta política de los EE.UU. es tan absurda como la que en el Ecuador pretende forzarnos a producir aquello en lo que no somos eficientes

Esto podría llevar a los EE.UU. a volverse todavía más proteccionistas, con un resultado aún más negativo sobre su población. La otra opción es que cambien su política y enmienden su error. Si esto último se hace, habrán retrocedido en el mercado mundial, habrán perdido oportunidades que las habrán tomado otros.

La sombría Europa, que ha tenido años de dificultades económicas, tal vez tenga en esta aberración la oportunidad de un crecimiento que de otra forma no se podría dar.

Esta política de los EE.UU. es tan absurda como la que en el Ecuador pretende forzarnos a producir aquello en lo que no somos eficientes, con el famoso intento de cambiar la matriz productiva alejándose de la lógica económica y de la eficiencia.

Las lecciones del pasado son tan claras y la ceguera del presente tan obvia. Alejarse de la lógica económica, creer que las fuerzas del mercado y las realidades económicas no existen, es sembrar los más terribles vientos para cosechar luego tempestades económicas que terminan siempre perjudicando a las sociedades donde los errores se cometen.

# Hacia el CEO ideal



**Por Gabriel Rovayo, PhD.**  
Presidente de CODEFE, partner  
EFQM - Bruselas  
Director General del ESAI  
Business School

¿Un CEO nace o se hace? Esta es una pregunta de la cual aún no hay una respuesta concreta. Sin embargo, los varios estudios al respecto de los que ahora podemos tener acceso dan cuenta de la posibilidad de crear un CEO ideal.

**U**n estudio realizado por Harvard Business Review (HBR): “Los 100 mejores CEO del mundo” indica cuáles son las características de los más renombrados directores ejecutivos.

Sin embargo, no todo es positivo, como el hecho de que el 98% son hombres, lo cual pone en evidencia lo lejos que estamos de tener un buen porcentaje de mujeres entre los grandes líderes de compañías alrededor de mundo. Pero hay otros datos interesantes, como que el 97% de los CEO están casados y eso indica que se requiere cierta estabilidad emocional y personal para llegar a altos cargos.

Asimismo, el estudio indica que el 99% son universitarios y casi el 30% tienen un Master in Business Administration (MBA). El 38% estudiaron en EE.UU. y un 34% trabajan en el mismo país. En el resto del mundo, Reino Unido sigue la estela estadounidense con 12 CEO, seguidos de Brasil (9), India (8) y Canadá (6).

Estas son algunas de las características que revela la investigación de HBR. Pero seguro que habrá otras herramientas personales y profesionales que hagan posible llegar a un cargo tan alto y de tanta responsabilidad.

Por otra parte, LinkedIn, la plataforma web y red social especializada en profesionales, tiene sus propias conclusiones acerca de lo CEO en el mundo. Esta red social ha estudiado la trayectoria profesional de alrededor de 459 mil miembros en las principales firmas de consultoría de gestión:

- Un CEO ha pasado, a lo largo de su carrera, diferentes períodos en diferentes áreas de la empresa mejora sus posibilidades de obtener un cargo ejecutivo de primer nivel. “Cumplir funciones en finanzas o marketing proporciona la comprensión cabal de las operaciones comerciales de la empresa”, dice Guy Berger, coautor del estudio.
- Es una buena idea que haya trabajado en varias empresas dentro de una misma rama. Esto puede ser un pequeño impulso, dada la experiencia que puede adquirirse de esta manera.
- El estudio de LinkedIn le da una gran importancia al MBA. Esta certificación parece tener un peso sustancial sobre otras acreditaciones universitarias.
- En este estudio también se habla del factor género: Si bien todo lo anterior tiene peso en la carrera de hombres y mujeres, estas últimas necesitan un promedio de tres veces y medio más años de experiencia laboral para optar a un cargo de dirección ejecutiva.

Pero no todas son credenciales y títulos universitarios. Publicaciones como Fortune y Forbes anotan algunas cualidades necesarias para ser un CEO exitoso:

- **Habilidades técnicas y/o financieras:**  
Según Fortune, esta cualidad no siempre se la adquiere en las aulas universitarias. De hecho el dueño de Amazon, Jeff Bezos pasó su infancia arreglando molinos de viento en el rancho de sus abuelos y esto le sirvió de entrenamiento para tener una mentalidad de ensayo y error que le ha llevado a actuar con creatividad e innovar, a levantar una de las empresas más valiosas del mundo.
- **Previsión:**  
Tener la intuición para detectar las amenazas y las oportunidades de una empresa es básico para ser un CEO. Un ejemplo de esto es Mark Parker, CEO de Nike, quien ha sabido invertir en diseño, en desarrollo de producto, producción, distribución y otras áreas para adaptarse a la tendencia del mercado y seguir vigente como marca.
- **Decisión:**  
La toma de decisiones es una de las tareas fijas de un CEO. Meg Whitman, en Hewlett Packard, lideró un plan de despidos que, aunque acabó reubicando a algunos de los trabajadores, afectó a 55 mil empleados.
- **Ambición:**  
El cargo exige muchas horas y mucha dedicación. Bill Gates es sólo uno de los gurús que siguió la regla de las 10 mil horas indispensable para alcanzar la meta de ser el número uno de una empresa.
- **Capacidad de comunicar:**  
En el mundo 3.0 un mensaje sacado de contexto o un desliz verbal pueden ser fatales. Un CEO debe ser un orador excepcional, como Steve Jobs.
- **Saber escuchar:**  
Una buena compañía buscará a un buen CEO y un buen equipo. El actual presidente de Heineken, Marc Busain, aprendió a hablar español para poder hablar con los trabajadores de sus plantas en México.
- **Creatividad:**  
Es una aptitud fundamental para hallar nichos de mercado, adaptarse a las nuevas formas de consumo de los clientes o crear nuevas necesidades en las personas. Reed Hastings, CEO de Netflix, supo crear un nuevo concepto de videoclub con entrega a domicilio a finales de los 90 y, en la actualidad, ha sabido adaptarlo a las nuevas demandas en streaming, con un servicio atractivo y competitivo.
- **Humildad:**  
“Yo siempre respondo ante el talento de otros, yo no soy el talento”, aseguraba Anna Wintour, CEO de Vogue. Un CEO no tiene que saber cómo solucionar todos los problemas, sino que debe rodearse de un buen equipo de profesionales y llevar el timón, es decir delegar.



PENSAMIENTO GLOBAL, EJECUCIÓN LOCAL

# MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-No.554-2016

- Telf.: (04) 2835630 Ext. 249 - 179 - 115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón

- E-mail: [esai@uees.edu.ec](mailto:esai@uees.edu.ec)
- [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)



**ESAI**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

ADMISIONES  
ABIERTAS  
**2017**

FECHA DE INICIO  
MARZO 2017



CONVENIOS  
INTERNACIONALES



 098 521 8487 - 098 101 4312