

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Cómo escoger un **BUEN SOCIO**



4

Para encabezar una transformación digital, **los CEOs deben priorizar**
Laurent-Pierre Baculard

6

Si los empleados **no confían en usted,**
usted debe arreglarlo
Sue Bingham

**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 escribanos 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



9 Cómo escoger un BUEN SÓCIO



4 Para encabezar una transformación digital, los CEOs deben priorizar



6 Si los empleados no confían en usted, usted debe arreglarlo



11 Entornos para el ÉXITO EMPRESARIAL

GIRA ACADÉMICA MADRID SCHOOL OF MARKETING

te invita al:

SEMINARIO INTERNACIONAL DE MARKETING DIGITAL



ESAI Business School Y MSMK (Madrid School of Marketing) con sede en España presenta el seminario internacional MARKETING DIGITAL ESTRATÉGICO, que se llevará a cabo en:

Madrid - España del 17 al 23 de septiembre de 2017

Temas a tratar:

- El rol del CMO ante el nuevo ecosistema digital.
- Marketing data driven.
- Customer experience management.
- Brand Mangement and story telling.
- Digital Strategy

El programa combina las clases en Madrid School Of Marketing, con visitas y charlas en instituciones que se han destacado en el área de los negocios.



Para mayor información comunicarse al siguiente correo electrónico:

✉ dhaulam@uees.edu.ec

☎ Telf.: 283 5630 ext: 455

Para encabezar una transformación digital, los CEOs deben priorizar

Laurent-Pierre Baculard

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Considerando el ritmo con que la innovación digital está disrumpiendo industrias globalmente, no es de sorprender que la mayoría de los presidentes ejecutivos (CEOs) sienta la presión de comenzar a usar la tecnología adecuada, tan rápidamente como sea posible. Sin embargo, convertirse en un líder digital no es sólo un tema de destreza tecnológica. Se trata de crear una organización ágil, que pueda detectar qué tipo de cambios es esencial y responder rápidamente con la solución más competitiva.

La mayoría de las empresas están insertas en tecnología. Típicamente, los equipos son conscientes de las amenazas y oportunidades digitales en su área de la organización. Han lan-

zado aplicaciones, desplegado robótica, establecido sociedades con jugadores digitales y usado información para analizar el negocio.

El problema es que estos esfuerzos tienden a no ser coordinados. Sin el encuadre y orquestación adecuada a nivel de la compañía, hasta las mejores iniciativas fracasarán. Convertirlas en algo que cambie el juego requiere una dirección clara desde el centro. Sólo el CEO tiene el poder para hacer esto.

Para dirigir en forma efectiva, los CEOs necesitan una visión holística de las amenazas y oportunidades digitales que enfrentan las partes clave del negocio, y una forma de enlazarlas a una



Para encabezar una transformación digital, los CEOs deben priorizar

visión digital. He aquí tres formas de manejar la transición digital:

- **DEFINIR DÓNDE EL CAMBIO ES MÁS NECESARIO:** La tecnología digital tiende a crear o destruir valor en cuatro áreas críticas: interacción con los consumidores, productos y servicios digitales, desempeño operacional y preparación para nuevos modelos disruptivos de negocio.

Desarrollar un entendimiento claro de las oportunidades y amenazas en cada área **revelará qué capacidades necesitan mayor atención.**

Considere cómo General Electric decidió desarrollar Predix, su sistema de operaciones industriales basado en la nube. La iniciativa comenzó cuando el CEO de GE alentó a su organización a explorar cómo la creciente tendencia hacia los servicios de valor añadido en el sector industrial podría afectar el crecimiento de la compañía. Él desafió a su equipo a actuar como líder del cambio al interpretar las débiles señales que provenían del mercado. Les pidió poner especial atención a cómo las compañías digitales nativas estaban creando cambios en los comportamientos de los consumidores,

y a encontrar soluciones digitales para los desafíos empresariales.

Lanzado en 2015, Predix ayuda a las compañías a ver cómo sus máquinas e infraestructura se están desempeñando, de forma que puedan mejorarse. Su éxito inicial destaca el rol del CEO para desafiar a la organización a evaluar su competencia digital, y determinar qué tan urgentemente necesita responder a amenazas y oportunidades.

- **COREOGRAFIAR EL CAMBIO:** Incluso la más clara estrategia digital fallará si sus empleados no están preparados para asumirla. El montar las capacidades y procesos para hacer posibles los cambios es tan importante como definir dónde los necesita. También es esencial desarrollar habilidades clave en el análisis de datos para tomar mejores decisiones usando el flujo de nueva información.

Asegurarse de que el cambio se mantenga involucra definir nuevos roles, añadir habilidades y adoptar nuevas formas de trabajo. Además, es importante coreografiar cuidadosamente el cambio, definiendo quién encabezará el esfuerzo y cómo se llevará a cabo. Movilizarse para esta clase de cambio significa sacudir el estatus quo, y los líderes deben estar preparados para manejar la compañía en forma diferente.

- **EMPODERAR A LAS PERSONAS:** Una implicación de este enfoque es la importancia de un modelo de orquestación para lo digital: iniciativas para hacer prototipos, tomar riesgos y movilizar a las líneas del frente para que avancen. Muchos de los principales modelos digitales hasta la fecha han sido

distribuidos a lo largo de una organización por medio de “retransmisores digitales” o promotores dentro de cada unidad zona y unidad de negocios.

Este enfoque basado en equipos se basa en empoderar a personas a todos los niveles organizacionales para que trabajen juntas al trazar e implementar soluciones. Una vez más, ello requiere de cambios organizacionales y culturales. Por ejemplo, todos necesitan acceso a los datos de los consumidores y a las herramientas de análisis y visualización que se usan para interpretar la información que es típicamente acaparada por una parte de la organización. Esta “democracia de la información” frecuentemente presiona a los gerentes intermedios a cargo de ella y mueve los derechos de decisión hacia muchos otros.

Sólo el CEO puede manejar este proceso al derribar las fronteras adecuadas, darles a los equipos el permiso de poner nuevas reglas y brindar el encuadre para respaldar el nuevo orden. Suele tener sentido que los CEO le deleguen a un oficial digital en jefe, pero esta persona necesita estar empoderada para forzar el cambio a lo largo de la organización a nombre del CEO.

(Laurent-Pierre Baculard es socio de Bain & Company en París.)

Si los empleados no confían en usted, usted debe arreglarlo

Sue Bingham

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Hace tres años, el 37% de los CEOs (presidentes ejecutivos) estaban preocupados acerca de la falta de confianza en los negocios, de acuerdo con la encuesta Annual Global CEO, de PwC. A lo largo de las industrias, ese número se ha elevado a un 55%.

Un alto nivel de confianza entre gerentes y empleados define a los mejores lugares de trabajo e impulsa el desempeño y el ingreso de las compañías. Los empleados que no confían en sus gerentes, usualmente señalan cosas obvias: sus superiores bailan en los límites del comportamiento ético, ocultan información, toman el crédito por el trabajo de otros o directamente engañan a las personas. Estos gerentes indignos de confianza dañan el ánimo y la productividad.

Fuentes menos obvias de la desconfianza tienden a originarse más en los entornos tradicionales donde los líderes se forman, que en comportamientos específicos por parte de gerentes bien intencionados. Por ejemplo, el tradicional entrena-

miento de liderazgo suele enfocarse en la aplicación de las reglas, que se asemeja a una comunicación entre padres e hijos y no a la forma en que funcionan los adultos dignos de confianza. Actualmente, los líderes en lugares de trabajo de alto desempeño no redactan políticas basados en las “manzanas podridas”; en lugar de ello, esperan que las personas actúen con base en los mejores intereses mutuos y de la compañía.

He aquí cuatro formas de atender los problemas con la confianza en el lugar de trabajo:

CONTRATE PARA LA CONFIANZA

Desde innovadoras tácticas de entrevista, hasta involucrar a los equipos en las decisiones de contratación, los CEOs pueden promover prácticas más inteligentes, que resulten en elegir a personas honestas que contribuirán a una cultura de responsabilidad. Primero, no suponga que las habilidades técnicas y el conocimiento sobrepasan el carácter, especialmente cuando contrata para posiciones gerenciales. En una



Si los empleados **no confían en usted, usted debe arreglarlo**

entrevista, el favorecer preguntas que reflejan el conocimiento de un candidato, en lugar de su comportamiento, pasa por alto su integridad.

Siempre hágase una idea del carácter de la persona. Por ejemplo, pregunte cuándo la persona ha atendido trabajo extra para ayudar a cumplir con metas críticas. Haga que los miembros del equipo con quienes colaboraría el candidato se unan al proceso. Para demostrar que usted confía en el juicio del equipo, y valora su aporte, tome seriamente toda la retroalimentación.

Finalmente, revise las referencias. Las personas despedidas por alimentar desconfianza son buscadores de trabajo en serie. La Society of Human Resource Management encontró que el 53% de las compañías que revisaron referencias descubrieron falsedades acerca de la duración del empleo previo, y un 51% descubrió declaraciones falsas acerca de salarios anteriores. También encontró que el 61% de los candidatos mintieron acerca de sus credenciales universitarias.

HAGA SUPOSICIONES POSITIVAS ACERCA DE LAS PERSONAS

En su vida personal y en el trabajo, usted está condenado a encontrarse personas que le tomen ventaja, y esas experiencias pueden volverlo cínico. Para los gerentes, este cinismo puede manifestarse como suposiciones negativas en cuanto a que los empleados son perezosos o carecen de integridad. Como resultado, los gerentes podrían micro gerenciar, encerrar recursos necesarios, retener información importante y crear reglas o políticas sin sentido, provocando que incluso las mejores personas pierdan pasión por su trabajo.

Para demostrar suposiciones positivas, muestre que rechaza el micro gerenciar.

Brinde tareas desafiantes con la creencia de que sus expectativas se cumplirán, y promueva la transparencia. Pruebe añadir en la agenda un punto de “radio pasillo”, como una manera informal de que las personas compartan información que han escuchado respecto a la compañía, de modo que usted pueda confirmarla o desmentirla.

Cuando los gerentes demuestran suposiciones positivas, los empleados responden del mismo modo. Una acción o decisión gerencial, que normalmente sería cuestionada o impopular, es aceptada porque los empleos pueden confiar en que hay razones de fondo. Esto les da a todos un nivel de confort durante momentos de rápido cambio y crecimiento.

TRATE A LOS EMPLEADOS CON JUSTICIA, NO CON IGUALDAD

A la mayoría de las compañías tradicionales, el área de recursos humanos les ha dicho que es esencial tratar a todos del mismo modo, para mitigar el riesgo. Sin embargo, hacerlo le arrebató a las personas su individualidad.

Para poner un ejemplo: Si dos empleados solicitan tiempo libre por razones personales, usted no le daría a ambos automáticamente dos semanas de tiempo pagado. Por el contrario, consideraría las circunstancias, además de la antigüedad y desempeño de cada empleado.

La misma lógica aplica a temas disciplinarios. Sopesa los riesgos potenciales de políticas disciplinarias unitalla, en comparación con los costos de rotación, baja moral y reducción en el desempeño. Las políticas disciplinarias tradicionales raramente son efectivas y tienden a causar un ciclo creciente de amenazas y mínimas resoluciones. Un mejor enfoque es discutir la causa del problema, y esperar que los empleados identifiquen y ac-

túen con base en sus propias soluciones. Ese estilo de consejería es más respetuoso y brinda resultados significativamente mejores.

Cuando los empleados creen que sus líderes están buscando la causa de los problemas de desempeño, de forma que puedan facilitar una solución, en lugar de culpar a alguien, tendrán la confianza suficiente para admitir de frente los errores y aceptar responsabilidad por ellos.

CREE UNA POLÍTICA DE CERO TOLERANCIA PARA EL ENGAÑO

La mayoría de las compañías dan pasos para asegurar que sus empleados no estén violando la confianza de la empresa en ellos. Sin embargo, las compañías de alto desempeño valoran tanto la confianza, que implementen y aplican políticas de cero tolerancia. Hacerlo inicia con el comunicar la expectativa de que cualquier violación de la confianza es inaceptable y resultará en ser despedido.

Los gerentes también deben ser sometidos al mismo estándar. Si usted es capaz de reconocer sus propias fallas y aceptar responsabilidad, su equipo confiará en usted y lo admirará por ello.

(Sue Bingham es la fundadora y directora de HPWP Consulting.)

Cómo escoger un **BUEN SOCIO**



Gabriel Rovayo, PhD.

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

Cuando mis alumnos me comentan que han decidido emprender, antes de escuchar su modelo de negocios y antes de que me enseñen sus proyecciones financieras, les pregunto: ¿quiénes son tus socios? Para mí, esta es la pregunta más relevante porque el modelo de negocios se modifica, los números se recalculan, el capital se consigue; pero los socios funcionan o no. Y cuando la sociedad no prospera, el futuro del negocio puede verse en serio riesgo.

En este contexto, **el error más común de los emprendedores** es escoger al socio solamente por una de **sus dimensiones**, ya sea **por el capital** que tiene disponible, **por su especialidad** en un tema o por simples lazos de **amistad** o de sangre.

Cómo escoger un **BUEN SOCIO**

Pero, ¡joj!, a los potenciales socios hay que analizarlos globalmente. Un socio es mucho más que un colega de trabajo, es quien nos ayudará a lograr una gestión más eficiente, es con quien repartiremos responsabilidades y compartiremos el riesgo. Tolerancia, respeto y confianza son las tres claves para que una sociedad funcione.

De ahí que escoger un buen socio sea una decisión tan relevante en el proceso de emprendimiento, que te comparto algunos criterios que vale la pena tomar en cuenta antes de invitar a alguien a participar o antes de que aceptes entrar en sociedad:

1. Fíjate si comparten visión, pasión y valores.
2. Analiza sus niveles de madurez emocional y profesional.
3. Prefiere a la gente con quien tienes empatía.
4. Pregunta sobre su reputación.
5. Investiga sobre su experiencia directiva.
6. Busca a quien te complemente.

Escoger socios entre los amigos es una decisión muy delicada, pues las implicaciones pueden afectar el negocio o la amistad. Si no se separan adecuadamente estas dos dimensiones, si no se ponen límites, si no se acla-

ran las condiciones y las reglas, el resultado puede ser lamentable: quedarse sin pan ni pedazo; sin negocio y sin amigo.

Por eso, vale la pena tener en cuenta las siguientes consideraciones:

7. La sola condición de amistad no garantiza que el negocio va a prosperar. Es importante tener confianza en los socios, pero el negocio requiere conocimiento del mercado, cumplimiento de responsabilidades en tiempos y, si su amigo es de confianza, pero no conoce del negocio, usted perderá amigo y negocio.

8. La amistad puede interferir en los protocolos de jerarquía. Es importante recordar que, además de socios, las personas ocupan roles dentro de la empresa: gerentes, presidentes, vicepresidentes, etc. Entonces, en sesiones de Directorio son iguales, pero en la operación cotidiana hay una relación de subordinación. Es común que los amigos transfieran un trato muy coloquial a los contextos empresariales y, consciente o inconscientemente, desautoricen o desafíen la autoridad de su socio.

9. La amistad distorsiona los motivadores adecuados. Es común ver que los amigos crean tener ciertos privilegios dentro de un negocio, pues el amigo 'les debe' grandes favores del pasado. Esto distorsiona las relaciones laborales, pues se condicionan a situaciones extra empresariales que, para el resto de accionistas, resultan inexplicables e irrelevantes y los incomoda e indispone.

10. La amistad puede influir en el resultado esperado. Ocurre también que los amigos piensan, tácitamente, que su condición les otorga igualdad de condiciones dentro de una sociedad y subestiman el aporte de otros en términos de capital, network o know-how. En consecuencia, creen que merecen recibir, necesariamente, la misma utilidad que los otros o, trabajan menos, para compensar.

11. La amistad hace que los límites se atenúen. Es muy común que los amigos que se vuelven socios, intimen menos para que esto no incida en las decisiones empresariales. También puede ocurrir que los espacios de intimidad empiezan a llenarse con conversaciones empresariales. Entonces, se lleva la amistad a la empresa o la empresa a la casa. Y ninguno de los dos escenarios funciona.



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



☎ (04) 2835630 Ext. 115 - 249 - 179 / 098 521 8487
 ✉ esai@uees.edu.ec
 🏠 Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón
 ☎ 098 500 9710

📘 ESAIBusinessSchool
 🌐 @esai_ec
 🌐 www.esai.edu.ec



Entornos para el ÉXITO EMPRESARIAL



Juan Fernando Carpio,
M.E.E., Ph.D.(c)

Profesor titular de Universidad de
la San Francisco de Quito
(USFQ)



¿Qué tienen en común los territorios más económicamente exitosos del mundo? ¿Lo es el clima y la existencia de cuatro estaciones? No. El despegue capitalista -incluyendo la invención de la contabilidad por partida doble- nace originalmente en el Mediterráneo y solo luego cobra vigor en la Liga Hanseática para finalmente ser apreciado en toda su magnitud en Inglaterra. Además, Hong Kong y Singapur son lugares notablemente cálidos y son más ricos que media Europa. ¿Lo es haber sido imperios y haber extraído recursos “por las malas” -en lugar de comercio e inversión- de otros territorios? Tampoco. Suiza, Finlandia, Islandia, Noruega no fueron potencias imperiales y en el caso de los últimos tres, su despegue ocurrió mucho más tarde -casi un siglo después- que el de Inglaterra o Francia. Y nuevamente Hong Kong y Singapur como colonias superan a muchos países que sí fueron imperiales, como Portugal y España y -dice este argumento- tuvieron una ventaja inicial (la verdad: es falso,

Entornos para el ÉXITO EMPRESARIAL

no despegaron hasta abandonar sus territorios de ultramar). ¿Fueron unas guerras que “unieron al país” y les “obligaron a ser disciplinados”? Suele mencionarse los casos de Alemania y Japón para este argumento. Sin embargo, no hubieran participado de ninguna guerra -ni otros países hubiesen tenido que unirse apresuradamente para detenerlos- si no hubieran sido ya potencias industriales previamente. Además algo “tenían” ya que les permitió recuperarse en tiempo récord luego de la guerra. Los economistas han intentado explicar el desarrollo durante al menos 300 años, con resultados poco alentadores salvo en contadas excepciones. Es por eso que no ha sido posible “exportar” el desarrollo a otros países. La economista Deirdre McCloskey describe el problema en una potente investigación titulada “Por qué la Economía no puede explicar el mundo moderno” (*Bourgeois Dignity: Why Economics can't explain the Modern World*). En realidad no se trata de un asunto de maquinaria como se pensaba en la década de los 70s en Latinoamérica, ni de dinero y crédito barato como se sostuvo entre los 30s y 70s en aulas y ministerios de tendencia “keynesiana”. Tampoco era asunto de modelos estadísticos y variables tecnocráticas, como aún piensan algunos.

Entonces, ¿qué explica el éxito de algunos países y el fracaso de otros?

Otra economista, Sudha Shenoy, explicaba ya hace décadas que ni las leyes económicas de los economistas clásicos ni las depredaciones gubernamentales operan en un vacío. Operan en un entorno de mentalidad y productos sociales, es decir, de “instituciones” que generan a su vez incentivos y bienestar (o ausencia de él). El lenguaje, la propiedad,

el derecho, la empresa, la banca, etc. son instituciones. Son productos sociales que nadie diseñó deliberadamente sino que surgieron de miles y miles de interacciones humanas mediante prueba y error. Sin embargo, el componente esencial de la alta calidad institucional en un territorio es la confianza. Las sociedades más exitosas son todas, y esto es lo único que tienen en común, high-trust societies. El respeto a la palabra dada, al tiempo ajeno, a la propiedad ajena y a los espacios comunes (consideración con el otro) implican confianza. Y transformar una sociedad implica entonces un trabajo en dos direcciones para generar organizaciones, familias y empresas basados en la confianza. Y sí, sí funciona “en nuestros países” porque todos los países eran autoritarios y corruptos hasta que en algún momento una corriente cultural espontánea o liderada -ver el caso de los Meiji en Japón- empezó a dar la pauta. Un ejemplo ecuatoriano es la USFQ y otros lo son una serie de empresas ecuatorianas que privilegian la horizontalidad o teoría Y del management, es decir, la confianza. Una vía indispensable es confiar. Depositar confianza. La confianza genera responsabilidad y rompe el círculo vicioso de desconfianza -> reglas excesivas -> trampas -> más reglas excesivas y costosa vigilancia (costosa en pérdida de innovación y progreso). La otra vía, para encontrarse a mitad del puente, es educar en principios -suele confundirse con “valores” pero valores tiene un ladrón, todos valoran algo más que otra cosa. La educación en principios universales, no de obediencia a un gobierno y sus malas leyes, cabe aclarar. El economista Thomas Sowell decía, “cada generación de niños es como una horda bárbara que crece al interior de nuestras murallas; hay que educarla antes de que

destruya los frutos de nuestra civilización”. Crudo pero tiene un punto. Y Sowell es norteamericano, lo cual implica que nosotros en Latinoamérica tenemos la oportunidad de construirla en primer lugar. Confianza y principios, ¿no suena tan difícil, cierto? Sin embargo implica romper con 500 años de tradición paternalista, autoritaria, desconfiada y anti-creatividad. El momento ha llegado para nosotros.

La clave del éxito de un territorio es un entorno empresarial sano como todos sabemos, pero este descansa a su vez sobre un entorno de confianza y libertad cultural, que el mundo empresarial mismo puede contribuir a generar.

Conclusión

Los economistas en general han estudiado las leyes económicas -o leyes de la realidad- que permiten operar adecuadamente una economía, lejos de las depredaciones y asfixias gubernamentales. Y 4.000 años de historia económica nos han enseñado cómo funciona una economía y cómo los gobiernos pueden arruinarla, pero seguía siendo poco claro el por qué el desarrollo favorece con sus frutos a ciertos territorios y a otros no, hasta que las instituciones de la confianza entraron en el panorama.



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 - 098 101 4312 - 099 942 6904

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

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