

revista digital

PUNTO de VISTA



Veni, vidi, vici



4 Elimine el prejuicio de sus procesos de toma de decisiones
Thomas C. Redman

7 Para conquistar el futuro, cree un círculo de liderazgo
Joseph Pistrui

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) 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
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



4

Elimine el prejuicio de sus procesos
de toma de decisiones



7

Para conquistar el futuro,
cree un círculo de liderazgo



9

Veni, vidi, vici



12

Resiliencia, una competencia
indispensable de todo buen gerente

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:

✉ dnaulam@uees.edu.ec

☎ Telf.: 283 5630 ext: 455

Elimine el prejuicio de sus procesos de toma de decisiones

Thomas C. Redman

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Todos hemos experimentado la decepción de una decisión importante que no sale como queremos. El resentimiento es mucho peor cuando siente que la decisión estuvo de algún modo “arreglada” en su contra -que nunca tuvo oportunidad, que su aporte no fue plenamente considerado o que sólo parte de la información fue tomada en cuenta. Usted puede aceptar una decisión justa que no le favorezca, pero una decisión amañada se siente mucho peor. Y la mala voluntad se enquist.

La mala toma de decisiones pasa todo el tiempo en los negocios. Sin embargo, muchas veces somos los causantes, participando en, o tomando, decisiones arregladas, incluso si no nos damos cuenta de ello.

Las decisiones arregladas suceden frecuentemente, y aunque aparecen en muchas formas, las más virulentas incluyen estos pasos:

- Tomar la decisión basado en uno o varios de los siguientes elementos: ego, ideología, experiencia, miedo, o consulta con consejeros de mentalidad similar.
- Encontrar información que justifique su decisión.
- Anunciar y ejecutar la decisión, y defenderla hasta el más mínimo detalle.
- Asumir el crédito si la decisión prueba ser benéfica, y repartir culpas si no es el caso.

Cualquier persona que conozca el método científico sabe que está mal “tomar la decisión” antes de reunir la información relevante. Usted debe tener una visión completa de la situación antes de elegir. Entonces ¿por qué tantas personas lo hacen al revés?

Tomar buenas decisiones involucra trabajo duro. **Las decisiones importantes se toman de frente a una gran incertidumbre**, y muchas veces bajo presión de tiempo.

El mundo es un lugar complejo: las personas y las organizaciones responden a cualquier decisión, trabajando juntos o uno contra el otro, en formas que desafían la comprensión. Hay demasiados factores a considerar, y raramente contamos con una abundancia de datos confiables, que se refieren directamente al tema a analizar. Todo lo contrario: hay muchos hechos parcialmente relevantes, que provienen de fuentes dispares -algunas de las cuales pueden ser confiables, otras no- y apuntan en diferentes direcciones.

Es fácil caer en la trampa de tomar la decisión primero, y después encontrar la información para respaldarla. Después de todo, de esta forma es mucho más rápido. Sin embargo, antes de que usted salte a una decisión, pregúntese: “¿Alguna otra persona, que tuviera el tiempo para ensamblar una imagen completa, debería tomar esta decisión?” Si este es el caso, usted debería asignársela a esa persona o equipo.

Eso puede ser desafiante para ejecutivos que han creado entornos donde las decisiones deben pasar por el nivel más alto. Una vez trabajé con una organización de aproximadamente 1,500 personas, donde un vicepresidente senior tenía que aprobar las órdenes de compra del papel para la copiadora. Si así es como su organización funciona, considere si es que existen formas de crear un entorno donde se pueda llevar a cabo una toma de decisiones apropiada en niveles más bajos. Hacerlo liberará su tiempo para elecciones más importantes, y mejorará las capacidades de toda su organización.

A continuación, pregúntese: “¿tengo una perspectiva lo suficientemente amplia como para tomar y defender esta decisión?” La razón por la que muchos tomadores de decisiones van directamente al paso dos (buscar información para justificar una decisión que ya tomaron) es que sienten que la respuesta a esta pregunta es “no”, incluso si no pueden articular el porqué.

Esta ruta es común tanto en los negocios como la vida cotidiana -tanto que la personalidad de la televisión norteamericana, Stephen Colbert, acuñó el término “truthiness” para dar a entender una preferencia por conceptos o hechos que uno desearía que fueran ciertos. Siempre ha existido mucha información para respaldar cualquier decisión que usted quiera tomar, y el ascenso del Internet y las redes sociales facilitan el caer presa del prejuicio de confirmación -ponerle atención a la información que respalda su decisión, mientras que deja de lado toda la demás.

¿Cómo puede evitar esa trampa? La primera parte de la respuesta consiste en admitir su falta de confianza en los instintos por sí solos. A ninguno de nosotros nos gusta admitir

que estamos prejuiciados. Sin embargo, los mejores tomadores de decisiones reconocen sus preconcepciones. ¿Qué valores o creencias podrían estar dándole color a su pensamiento? Mirarse fijamente en el espejo lo obliga a reconocer otras perspectivas, suaviza su decisión y lo ayuda a buscar una visión más amplia.

La segunda parte le pide ir en contra de sus inclinaciones: ¿qué pasaría si usted decidiera hacer lo opuesto a lo que originalmente eligió? Reúna la información que necesitaría para defender esa opinión, y compárela con la información que usó para respaldar su decisión original. Re-evalúe su decisión a la luz de la información ampliada. Su perspectiva quizá todavía no esté completa, pero será más equilibrada.

Finalmente, antes de que se comprometa a anunciar, ejecutar y defender su lección, pruébela con un “amigable” o dos. Un amigable es alguien que quiere que usted tenga éxito y que tiene el valor de decirle cuando su pensamiento es incompleto, cuando usted ha dejado de lado algo importante y cuando está simplemente equivocado. Si un amigable le aconseja sobre cualquiera de estas cosas, piense otra vez su decisión y sobre la información que necesita para tomarla.

(Thomas C. Redman ayuda a las compañías a mejorar la calidad de su información.)

GIRA ACADÉMICA GEORGETOWN

te invita al:

SEMINARIO INTERNACIONAL EN ADMINISTRACION E INNOVACIÓN



GEORGETOWN UNIVERSITY



ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

ESAI Business School y Georgetown University (No. 19 in the United States according to the Financial Times 2016 Global MBA Ranking) presentan el Seminario Internacional en Administración e Innovación, que se llevará a cabo en:

Washington DC del lunes 17 al viernes 21 de julio del 2017.

Temas a tratar:

- Aspectos de los Mercados Internacionales
- Desarrollar redes de negocios y aprender de la cultura del consumidor americano.
- Amplificando la Innovación.

El programa combina las clases en el campus de la Universidad de Georgetown, con visitas y charlas en instituciones que se han destacado en el área de los negocios.



Para mayor información comunicarse al siguiente correo electrónico:

✉ npinela@uees.edu.ec amhernandez@uees.edu.ec

📞 Telf: 2835630 ext: 238

Para conquistar el futuro, cree un círculo de liderazgo

Joseph Pistrui

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Una firma internacional de medios de comunicación, que se había movido exitosamente de las publicaciones impresas a las publicaciones en línea, enfrentaba nueva competencia por parte de empresas como Google y BuzzFeed. Aunque su número de lectores estaba en niveles históricamente elevados, el CEO estaba decidido a duplicar su base de suscriptores durante los siguientes cinco años. Por ende, los jefes de estrategia y de tecnología formaron un singular círculo de pares -18 diversos miembros provenientes de toda la organización, cuya tarea era hacer y preguntar lo que consideraran como las preguntas estratégicas más apremiantes que enfrentaba la compañía.

Este enfoque respecto a los desafíos especiales que enfrenta una compañía es nuevo, pero el problema de hacer que diferentes partes de una organización hablen de manera significativa entre sí no lo es.

Aunque una falta extrema de comunicación al interior de las compañías es extraña, es igualmente raro el aprovechar las mentes de un grupo de empleados y gerentes imaginativos y diversos, para hacer una lluvia de ideas sobre potenciales oportunidades estratégicas. Esto, en corto, es el concepto de un círculo de liderazgo.

Muchos líderes recurren a sus subordinados directos en busca de guía. Sin embargo, este grupo es representativo de las actuales funciones y unidades operacionales, que suelen tener un status quo que defender. Adicionalmente, el grupo seguramente tiene un profundo conocimiento sobre las ha-

(Joseph Pistrui es un profesor de administración emprendedora en la IE Business School en Madrid.)

bilidades centrales y las ventajas actuales, pero poco o ninguno respecto a las oportunidades fuera de su ámbito. Finalmente, los miembros podrían estar más en armonía con intereses individuales que con las necesidades colectivas y de largo plazo de la firma. En corto, actualmente la estructura de liderazgo, conocimiento y propósito está diseñada para enfrentar los desafíos de hoy -no los de mañana.

Crear un círculo de liderazgo es un paso para tratar estas carencias. Para ser claros: no estamos haciendo una llamada a la reestructura organizacional, ni a la adición de otra capa gerencial o al establecimiento de un nuevo comité. En lugar de ello, esto se trata de reunir personas para que se enfoquen en una futura oportunidad, que es central para la viabilidad de largo plazo de la compañía. La misión del círculo de líderes es pensar de manera distinta acerca del futuro -de ser aspiracional, al tiempo en que desafía el estatus quo.

Para comenzar, cree un equipo diverso de 15 a 18 personas provenientes de diferentes partes de la compañía, para trabajar juntos durante alrededor de seis meses. Podría haber participación de parte de los ejecutivos, pero sólo como pares: el CEO y los miembros de la junta directiva están excluidos. El propósito del círculo es compartir perspectivas y explorar posibilidades sobre no más de tres preguntas críticas que enfrente la compañía. Por ejemplo, una pregunta típica podría ser cómo está cambiando el panorama competitivo, quiénes podrían ser los futuros competidores

y qué debería hacer la compañía para prepararse. Las únicas preguntas que el círculo debería evitar son aquellas de qué hacer respecto a los actuales problemas operacionales.

Por lo tanto, el círculo es más una “comunidad de interacción” que un comité en operaciones. Dentro del círculo, los miembros tienen un estatus igual y no deberían sentir que representan el punto de vista de su departamento. La única cosa en común a destacar es que todos deben estar entusiasmados de pensar acerca del futuro de la compañía. El único contrato entre los miembros es que sean abiertos, honestos y comprometidos a considerar las ideas de los otros.

Segundo, adopte la idea de que el conflicto sea alentado. Los ataques personales, las críticas despectivas y los insultos graves son inaceptables. Sin embargo, lo que se necesita es una forma de elevar el valor de la diversidad del círculo. La mejor manera es permitir que las personas digan, por ejemplo, que aunque aprecian la opinión de sus padres, he aquí otra manera de pensar acerca de la pregunta. La aceptación del desacuerdo como una consecuencia natural (y deseable) de las diversas perspectivas brindará un impulso para el conflicto constructivo.

Finalmente, ya que el círculo no tiene autoridad formal, no controla ningún recurso, su valor depende de capturar lo que se ha aprendido y compartirlo, especialmente hacia arriba. Aunque ningún círculo de liderazgo está diseñado para brindar directivas específicas para la compañía, lo más probable es que genere puntos de vista que nunca haya sido escuchados, especialmente a niveles ejecutivos y de la junta directiva. Dichos puntos de vista podrían, a su vez, generar más pensamiento innovador -y desde ahí podrían emerger nuevas visiones corporativas.

Uno de los mayores errores que puede cometer el liderazgo de cualquier compañía es el de suprimir la imaginación y el pensamiento creativo. Cualquier idea que surja de un círculo de liderazgo debería ser manejada de la misma forma que se generó: deberían ser discutidas, debatidas y exploradas rigurosa y sistemáticamente.

Muchas veces, la estructura y los rangos dentro de las compañías involucionan hacia una malsana deferencia respecto a aquellos en la cima. Los líderes ejecutivos podrían ser inteligentes y trabajadores, pero seguramente también están trabajando en exceso y demasiado involucrados en lo que está sucediendo hoy o en lo que ocurrió el año pasado.

Un círculo de liderazgo es una singular interacción de miembros de la familia corporativa. Es un foro de pensamiento intensivo creado para expandir horizontes y elevar nuevas posibilidades. El director de una unidad de negocios para la compañía de medios comentó que, después de las primeras reuniones del círculo de liderazgo, estaba sucediendo discusiones que habían faltado en diálogos estratégicos previos. “Simplemente nunca habíamos tenido un foro para tener una discusión como esta entre pares provenientes de toda la organización,” explicó. “Una vez que comenzamos, los beneficios se volvieron evidentes para todos nosotros.” Con una universal necesidad de que las compañías encuentren nuevas formas de tomar sus actuales capacidades corporativas y moverlas en nuevas direcciones, el formar círculos podría ser el mejor lugar para comenzar.

**Alberto Dahik**

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

Veni, vidi, vici

Vine, vi, vencí. Famosa frase atribuida a Julio César, usada según se dice, en una carta al Senado en referencia a su rápida victoria en la batalla de Zela en el año 47 antes de Cristo.

Desde ese entonces, la frase aquella se usa para hacer referencia a una rápida victoria, sea esto en lo militar, en lo deportivo, en lo económico, en los negocios, o en cualquier aspecto de la vida.



Recientemente el Ecuador tuvo la visita de Yanis Varoufakis, visible y altamente resonante expositor de la tesis que Grecia debía salir del Euro, tener su moneda propia, tener la capacidad de apreciar o depreciar el tipo de cambio, tener la posibilidad de contar con una política monetaria independiente y que pueda ser usada en forma contracíclica.

Esta visita tuvo como punto culminante la entrevista con el Licenciado Lenín Moreno, presidente electo de los ecuatorianos. Obviamente, la receta de Varoufakis para el Ecuador no puede ser otra que la de salir de la dolarización y tener una moneda propia. Si no hubiese sido ese el consejo, entonces, para qué se lo habría traído. ¿Puede quien fue destituido como ministro de su país proponer algo alternativo para el Ecuador?

En el caso de Varoufakis, la frase que deberíamos aplicar es: Vino, Vio, habló, y la fregó.

Lo menos que podemos decir, es que esta visita fue inoportuna. Lo más realista que podemos decir es que fue irresponsable y negativa.

¿Cómo un país que discute que el dinero electrónico es una amenaza para la dolarización trae y escucha a Varoufakis? ¿Cómo un país que tiene miedo de perder su más importante herramienta en contra de la venezuelanización, que es la dolarización, trae y le pone caja de resonancia a quien propone precisamente salir de ella?

Y, más aún, ¿cómo un presidente electo, que tiene la delicadísima tarea de generar confianza, sin la cual, por más acertado que pudiera ser un programa económico, este no funcionaría, puede sentarse junto a quien tiene la capacidad de sembrar tanta desconfianza, y tanto miedo a que la dolarización pueda ser eliminada?

Este error, de realmente grandes proporciones, tiene que ser subsanado de una sola forma: con la convincente declaración del presidente electo de que no abandonará la dolarización, no porque a los pobres les gusta, como él ha dicho, sino porque a ellos y a todos los ecuatorianos, es lo que más les conviene hacia el futuro.

Este error tiene además que ser subsanado con el nombramiento de personas que por su capacidad y conocimientos generen esa confianza que tanto necesita el Ecuador para salir adelante.

Por el contrario, los nombres que se mencionan, y los voceros que han opinado durante estos días, no solamente que no han manifestado su oposición al señor Yanis Varoufakis, sino que han salido en forma firme a manifestar las bondades del dinero electrónico, que este puede ser usado para poner las deudas del estado al día, que puede “aumentar la velocidad de circulación”, “generar más movimiento económico”, y otros disparates. Para quienes entendemos algo de esta materia nos causa un enorme malestar, al ver que están tan lejos esos voceros de la realidad, del entendimiento del problema económico del país, y del problema monetario que vivimos y, fundamentalmente, parecen no entender el sistema de la dolarización.

La realidad del Ecuador es que la caja fiscal está en soletas. La realidad del Ecuador es que el Banco Central del Ecuador (BCE) ha permitido que de cada dólar que le han dejado los depositantes, casi ochenta centavos hayan desaparecido, y en vez de tener esos depósitos respaldados con liquidez, como mandaba la dolarización original, hoy estén respaldados con bonos del estado absolutamente ilíquidos, con pagarés de instituciones financieras públicas, con deudas por cobrar a Venezuela, y otras cosas similares.

Esos voceros han dicho públicamente, que al Banco Central se lo debe ver como a un banco privado.

Si los índices de liquidez, las limitaciones de brechas y los controles de Basilea que se aplican a un banco privado son aplicados al BCE, los directivos y representantes legales del BCE deberían estar presos.

Ninguna cifra, ni el patrimonio técnico, son compatibles con las normas que se exigen a un banco privado. Flaco favor han hecho quienes han sostenido que al Banco Central hay que verlo como a un banco privado.

Solo una gran concertación, una fijación de acuerdos mínimos sobre el Ecuador, solo el establecimiento de metas y de objetivos nacionales que trasciendan los intereses partidarios y personales, más una clara visión de que el modelo del socialismo Siglo XXI debe cambiar radicalmente, podrán darle al Ecuador la posibilidad de salir y avanzar.



LA TOMA DE DECISIONES EN LA MIRA

FINANZAS AVANZADAS

PARA LA ALTA DIRECCIÓN I

ETAPA 1

Costos para la toma de decisiones I

20 y 22 de junio de 2017

ETAPA 2

Costos para la toma de decisiones II

11 y 13 de julio de 2017

ETAPA 3

Las finanzas operativas desde la Dirección

15 y 17 de agosto de 2017

ETAPA 4

Análisis estratégico y financiero de inversiones

5 y 7 de septiembre de 2017

ETAPA 5

Creación de valor para el accionista

3 y 5 de octubre de 2017

ETAPA 6

Gestión estratégica del riesgo

30 y 31 de octubre de 2017

- 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

Resiliencia, una competencia indispensable de todo buen gerente



Gabriel Rovayo, PhD.

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

Hace un par de semanas, durante un foro de emprendimiento, me ocurrió algo curioso. Escuché historias de empresas de todo tipo y dimensión. Unas relevaban la estrategia; otras, el modelo de negocio y, la mayoría, el perfil del emprendedor. El público estaba eufórico. Sin embargo, un hombre sencillo, sentado a mi lado, se me acercó y me dijo como en confidencia:

“No me gustan estos cuentos de Cenicienta con final feliz. **Hacer empresa implica sacrificios, derrotas, fracasos, quiebras.** Eso es lo que hay que contar, de lo contrario, **los potenciales emprendedores creen que hacer negocios es muy fácil y decaen ante la primera dificultad**”.



Me quedé pensando. Esta persona tenía toda la razón y lo decía con conocimiento de causa: dos quiebras, varios embargos y un par de empresas liquidadas por falta de cumplimiento de los socios. Pese a tanta adversidad, seguía emprendiendo. “Mordió el polvo”, como él mismo me contó después con detalle, pero aprendió a levantarse y no le da vergüenza decirlo. Es más, cree que las escuelas de negocios deberíamos enseñar más con base en los errores que en los aciertos.

Su mirada es profunda, refleja la sabiduría de una vida curtida, con una capacidad inmensa de sobreponerse a la adversidad y salir fortalecido. Esta cualidad indispensable de todo directivo es la **resiliencia**.

Este concepto pertenece originalmente a la Física y hace referencia a la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse por efecto de un choque. La resiliencia, aplicada a las ciencias sociales, destaca el proceso de una persona al enfrentar un trauma, el tránsito por un período crítico y la construcción de una nueva realidad. En este contexto, se puede decir que las em-

presas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, internos o externos, con una flexibilidad tal que gracias a una rápida adaptación a nuevos escenarios evitan afectaciones en su rentabilidad e, incluso, logran beneficios extras.

Sin duda, la resiliencia es ahora una *competencia clave en toda organización*, por ello es necesario promoverla a través de la reflexión y el desarrollo de aspectos profundos como la ética, el autoestima, la autorregulación emocional, entre otros. Lo primero que hay que considerar, en la primera línea directiva, es que **siempre es necesario ver el gran cuadro (Don't forget the big picture!)**. Recordemos que las crisis ponen a las personas ante situaciones de estrés y ansiedad tales que su claridad mental y emocional se afectan significativamente. En consecuencia, las decisiones que se toman en esas circunstancias suelen estar sesgadas, responden a la coyuntura y pueden alejarse del objetivo principal. Para evitar errores de dirección, observe, pida el análisis de terceros no involucrados, acuda a expertos y decida en cuerpo colegiado.

Las personas resilientes tienen una visión abierta y positiva, sacan conclusiones sobre bases amplias y evitan trampas de pensamiento. Sobre esta base, gestione los siguientes tres principios hasta interiorizarlos:

1. **Sobre la permanencia:** “La crisis es un evento temporal, no perpetuo, va a pasar”.
2. **Sobre la ubicuidad:** “Esta es una situación peculiar, sus características no se pueden generalizar a todos los casos”.
3. **Sobre la identidad:** “Ponga todo en perspectiva, póngase en los zapatos de los otros e identifique responsabilidades con asertividad”.

El modo de afrontar una situación adversa depende de la propia personalidad, pero también de la experiencia, la cultura y el entorno. Debemos estar claros en que lo único permanente es el cambio, así que los mejores directivos serán quienes mejor se adapten a ellos, quienes más oportunidades identifiquen en el proceso y aquellos que mejor gestionen los riesgos en períodos de crisis.

Mi nuevo amigo tenía razón. Las dificultades son la mejor escuela, por ello, la resiliencia se ha convertido en una competencia cada vez más apreciada entre los ejecutivos, quienes deben enfrentar a menudo cambios sustanciales en sus planes estratégicos sin desmayar y manteniendo la motivación de sus respectivos equipos.



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**

📞 098 521 8487 - 098 101 4312 - 099 942 6904



CONVENIOS INTERNACIONALES



- Telf.: (04) 2835630 Ext. 249 - 179 - 115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón
- E-mail: esai@uees.edu.ec
- www.esai.edu.ec