

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Las RECIENTES MEDIDAS y su IMPACTO en la ECONOMÍA

3

Cómo actuar rápidamente
sin sacrificar el pensamiento crítico
Jesse Sostrin

6

Cómo ser
un líder inspirador
Eric Garton



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



8

Las recientes medidas y su
impacto en la economía



3

Cómo actuar rápidamente
sin sacrificar el pensamiento crítico



6

Cómo ser
un líder inspirador



12

La tecnología no duerme, el
emprendimiento tampoco

Cómo actuar rápidamente sin sacrificar el pensamiento crítico

Jesse Sostrin

Distribuido por: The New York Times Syndicate

La urgencia desenfrenada puede ser contraproducente y costosa. Si usted es demasiado rápido para reaccionar, puede terminar con decisiones miopes o soluciones superficiales, omitiendo las causas subyacentes y creando daños colaterales. Pero, si delibera demasiado, puede perderse oportunidades o permitir que un desafío emergente lo consuma.

Para equilibrar estos extremos, usted necesita “urgencia reflexiva” — la habilidad de traer reflexiones conscientes y rápidas a sus prioridades actuales — para alinear su mejor pensamiento con el más rápido curso de acción.

En mi trabajo instruyendo líderes a lo largo de diversos dilemas directivos, he desarrollado tres estrategias para practicar la urgencia reflexiva:



Cómo actuar rápidamente **sin sacrificar el pensamiento crítico**

Evite tendencias extremas. No puede reducir las demandas que enfrenta, ni permitirse atacarlas con urgencia irrestricta, pero puede reconocer que no todos los temas requieren el mismo enfoque. Según la situación, usted puede, consciente y sutilmente, reducir o aumentar los elementos de reflexión y urgencia.

1 DIAGNOSTIQUE SU TRAMPA DE URGENCIA.

Identifique qué está limitando su tiempo de pensamiento de calidad — las formas habituales, subconscientes y muchas veces contraproducentes, en que usted se esfuerza para salir adelante cuando siente la presión de demasiadas demandas.

Trampas de urgencia comunes incluyen terminar prematuramente una reunión, sólo para apresurarse a la siguiente; hacer múltiples tareas que requieren su plena atención durante el trabajo; y decirle sí a proyectos que diluyen su contribución y agotan su energía. Trampas como estas lo mantienen atorado en un modo de triaje. En esta mentalidad, tomar tiempo para reflexionar sobre sus intenciones y acciones se siente como un lujo que no puede permitirse.

Pero si usted puede descubrir su trampa, puede detener los hábitos contraproducentes que lo mantienen en un constante estado de elevada urgencia.

Por ejemplo, Jenna era una nueva gerente luchando para ajustarse a las presiones de cumplir con su trabajo y hacer responsable a su equipo. Tratando de hacer todo sin una caída en el desempeño, ella involuntariamente se movió a un modo extremo de comando-y-control. En sus propias palabras: “Todo se sentía como una crisis urgente, así que actuaba como si lo fuera.”

Esta mentalidad detonó reacciones improvisadas para involucrarse excesivamente en el trabajo que había delegado y comunicarse bruscamente. Como resultado, su equipo se sintió micro gerenciado y menos comprome-

tido. Además, ya que las conversaciones de Jenna eran aceleradas e impersonales, no logró profundizar relaciones y establecer confianza con el equipo.

Para dejar de dirigir con un sentido de urgencia tan agudo, Jenna hizo dos cambios. Primero, mejoró en cuanto a aprender de su propia experiencia. Cuando el trabajo se elevaba y sentía el instinto de controlar las cosas como una forma de mantenerse a flote, ella mantenía las delegaciones de trabajo previas. Antes de enviar un correo electrónico pidiendo una actualización de progreso, hacía una pausa para revisar el calendario y el acuerdo previo respecto a en cuánto tiempo se completarán las tareas. Esto la ayudó a no microgerenciar y liberó tiempo para que se enfocara en la película completa.

Segundo, Jenna implementó un nuevo hábito de comunicación. Antes de cada conversación o reunión, consideraba dos preguntas: ¿qué impacto quiero tener en mi equipo en este momento? Cuando salga de la sala, ¿qué palabras quiero que usen para describir mi influencia?

Una vez que diagnostique su trampa de la urgencia, puede llevar la misma reflexión a sus momentos críticos para disrumpir el patrón. Si no sabe cuál es su trampa, responda a este apunte: “cuando se incrementan las demandas que enfrento y mi capacidad se estira al máximo, un hábito contraproducente que tengo es...” Una vez que detecte el comportamiento inicial, el pensamiento improductivo que lo sostiene será evidente.

Cómo actuar rápidamente **sin sacrificar el pensamiento crítico****2 ENFOQUE LAS PRIORIDADES CORRECTAS.**

Otro problema es la tendencia subconsciente a enfocarse en trabajo menos importante, porque lo disfrutamos o somos buenos en ello, a expensas de nuestras prioridades. Chris Argyris, profesor en el Massachusetts Institute of Technology, demostró cómo los comportamientos rutinarios como este pueden convertirse en normas aceptadas cuando no los identificamos y atendemos.

Esto era cierto para Marcus, un líder de alto nivel, que desarrolló el hábito de obsesionarse con las tareas administrativas. Entre más se ocupaba, más se movía a un modo táctico, para eliminar cosas de su lista de pendientes tan rápidamente como fuera posible. Lo ayudaba a sentirse productivo, pero el no delegar estas tareas significaba que nunca tenía tiempo para enfocarse en los temas estratégicos de largo plazo.

Para cambiar este patrón, Marcus aplicó un rápido test de realidad durante momentos cruciales de transición a lo largo de su día. La tarea era completar esta oración: "Estoy tentado a trabajar en ..., pero sé que ahora debería enfocarme en..."

La simplicidad de este ejercicio ayudó a Marcus a combinar la reflexión con la acción rápida. La consideración implícita en la frase detonó una elección deliberativa dictada por su honesta evaluación de las prioridades.

3 EVITE TENDENCIAS EXTREMAS.

No puede reducir las demandas que enfrenta, ni permitirse atacarlas con urgencia irrestictricta, pero puede reconocer que no todos los temas requieren el mismo enfoque. Dependiendo de la situación, usted puede -consciente y sutilmente- reducir o aumentar los elementos de reflexión y urgencia.

Haruto era el vicepresidente de ventas en una compañía tecnológica. Durante el gran lanzamiento de nuevo producto, él sabía que debía pensar cuidadosamente acerca de la estrategia de su equipo, pero había una presión constante a causa de fechas de entrega imposibles. Como resultado, Haruto vacilaba entre los extremos de la reflexión razonada y la acción urgente. En algunos temas, tendía a deliberar demasiado, se perdió en los detalles y quedó atascado. Como resultado, parecía ser distante e indiferente, y su respuesta a los temas emergentes era lenta e inefectiva. Sin embargo, con otros asuntos, se inclinó a la urgencia. Con una mentalidad de "reacciona primero, piensa después," Haruto pasó más tiempo limpiando sus apresuradas decisiones que tomándolas.

Haruto reconoció que necesitaba enfocarse en un sutil cambio hacia una mayor urgencia en algunos casos y una posición reflexiva en otros. Para hacerlo, usó un desglose 60/40 como modelo para incrementar su agilidad. Para cada iniciativa, evaluó si el éxi-

to dependió más en acciones urgentes o en reflexiones razonadas. Si determinaba que se necesitaba un enfoque de 60% en la acción (por ejemplo, para trabajo táctico y rutinario), Haruto reducía el tiempo y atención dedicados al trabajo en favor de la eficiencia. Por el contrario, si la deliberación importaba más y la acción sólo valía un 40% (por ejemplo, en momentos que definen las relaciones y trabajo específico de innovación), expendía el tiempo y profundizaba su enfoque.

Como Jenna, Marcus y Haruto, usted puede tomar estos pasos e incrementar su capacidad para la urgencia reflexiva. Cuando combine estas reflexiones con un sentido de urgencia más desarrollado, su firmeza y velocidad para impactar no estarán a merced de hábitos contraproducentes.

(Jesse Sostrin es director del Leadership Coaching Center of Excellence en PricewaterhouseCoopers y autor de "The Manager's Dilemma," "Beyond the Job Description" y "Re-Making Communication at Work")

Cómo ser un líder inspirador

Eric Garton

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Cuando los empleados no sólo están comprometidos, sino inspirados, las organizaciones ven verdaderos avances. Los empleados inspirados son más productivos y, en consecuencia, inspiran a sus colegas a luchar por más.

Aunque cualquiera puede convertirse en un líder inspirador, en la mayoría de las empresas hay muy pocos. En encuestas con empleados, encontramos que menos de la mitad de las personas dijeron estar de acuerdo en que sus líderes los inspiran. Incluso menos consideraron que sus líderes cultivan el compromiso y modelan la cultura y valores de la corporación.

Para entender lo que vuelve inspiracional a un líder, Bain & Company lanzó un nuevo programa de investigación, comenzando con una encuesta a 2,000 personas. Resulta que la inspiración no es suficiente. Los líderes que se enfocan sólo en inspiración podrían descubrir

Los líderes inspiradores usan sus fortalezas para motivar a los individuos y equipos a asumir misiones audaces y responsabilizarlos de los resultados.

que motivan a sus trabajadores, pero son debilitados por resultados mediocres. En lugar de ello, los líderes inspiradores usan sus fortalezas para motivar a los individuos y equipos a asumir misiones audaces -y responsabilizarlos de los resultados. Ellos liberan un mayor desempeño a través del empoderamiento, no del comando y el control.

He aquí cómo los líderes inspiran -y obtienen- un gran desempeño:



Cómo ser un líder inspirador

— USTED SÓLO NECESITA UN ATRIBUTO VERDADERAMENTE “INSPIRADOR”.

Le preguntamos a los encuestados qué los inspiraba respecto a sus colegas. Esto nos dio una lista de 33 rasgos que ayudan a los líderes en 4 áreas: desarrollar recursos internos, conectar con otros, definir el tono y liderar al equipo. La tolerancia al estrés, la autoestima y el optimismo ayudan a los líderes a desarrollar recursos internos. La vitalidad, humildad y empatía los ayudan a conectar. La apertura, el altruismo y la responsabilidad ayudan a definir el tono. La visión, el enfoque en el servicio y el respaldo los ayudan a dirigir. Las personas que inspiran son de diversos tipos, lo que destaca la necesidad de encontrar los líderes inspiracionales correctos para motivar a su organización -no hay un arquetipo.

Aunque muchos atributos ayudan a los líderes a inspirar a las personas, usted sólo necesita uno para duplicar sus posibilidades de ser un líder inspirador. Específicamente, calificar en el 10% más alto de su grupo de pares en sólo un atributo casi dobla sus probabilidades de ser percibido como inspiracional. Sin embargo, hay un rango que nuestros encuestados indicaron que importa más que cualquier otro: el ser centrado. Este es un estado de la plenitud de conciencia, que le permite a los líderes mantenerse en calma bajo estrés, empatizar, escuchar profundamente y mantenerse presentes.

— SU FORTALEZA CENTRAL DEBE ADAPTARSE A LA FORMA EN QUE SU ORGANIZACIÓN CREA VALOR. Para lograr un gran desempeño, toda organización necesita un perfil de liderazgo que refleje su contexto, estrategia, modelo de negocios y cultura -la firma de comportamiento de la

compañía. Para ganar en el mercado, debe enfatizar las capacidades que la hacen mejor que la competencia.

Lo mismo es cierto para los líderes: Deben ser puntiagudos, no bien redondeados, y esas “puntas” deben ser relevantes respecto al cómo la compañía crea valor. Por ejemplo, una organización que gana su dinero haciendo mejor marketing que la competencia seguramente no se inspirará por un líder cuyo mejor talento es el manejo de costos. Los líderes puntiagudos alcanzan un gran desempeño al obsesionarse con las capacidades que sostienen la ventaja competitiva de su compañía. Se aseguran de que estas capacidades reciban una repartición extra grande e injusta de recursos, y les dan a los jugadores clave la libertad para alcanzar la excelencia.

— USTED DEBE COMPORTARSE EN FORMA DISTINTA SI QUIERE QUE SUS EMPLEADOS LO HAGAN. Incluso con una idea clara de la firma de comportamiento ganadora de su compañía, los líderes necesitan desarrollar nuevas formas de operar. Aquellos que inspiran a las personas y generan resultados encuentran formas de disrumpir constructivamente comportamientos establecidos para ayudar a que los empleados se liberen de rutinas que debilitan la cultura.

Los líderes inspiracionales reconocen la necesidad de elegir cuidadosamente sus momentos para reforzar la cultura del desempeño, de una forma que también pueda ser inspiradora. Algunos ejemplos clásicos incluyen:

Cuando Paul O'Neill se convirtió en CEO de Alcoa, en 1987, sabía que tenía que mejorar la seguridad en el lugar de trabajo. Para

mostrar su compromiso, requirió que le notificaran todos los incidentes de seguridad en un plazo de 24 horas. La seguridad mejoró dramáticamente, al punto de que la tasa de lesiones laborales de Alcoa cayó a un 5% del promedio en los Estados Unidos.

Cuando Howard Schultz regresó a Starbucks como CEO, después de una interrupción de casi ocho años, se dio cuenta de que la experiencia de café centrada en el consumidor había quedado en el asiento trasero. En el asiento delantero estaba la automatización y la diversificación implementadas en búsqueda del crecimiento. Schultz tomó una rápida acción para cambiar el rumbo de la compañía. Incluso, en febrero del 2008 cerró durante tres horas 7,100 tiendas en los Estados Unidos, para volver a entrenar a los baristas.

Cuando Alan Mulally llegó a Ford en 2006, para darle vuelta a la compañía, tomó acciones audaces para cambiar la forma en que operaba. En un momento altamente visible, aplaudió a Mark Fields, quien eventualmente lo sucedió, por admitir un error en una junta ejecutiva. Eso era algo casi nunca visto en Ford, y definió el tono para las comunicaciones abiertas y honestas requeridas en la nueva cultura.

Los líderes sólo pueden cambiar haciendo las cosas en forma diferente. Entre más a menudo se comporten de una nueva forma, más pronto se volverán inspiracionales.

(Eric Garton es socio en la oficina de Bain & Company en Chicago y líder de la práctica de Global Organization de la firma.)

Las **RECIENTES MEDIDAS** y su **IMPACTO** en la **ECONOMÍA**



Alberto Dahik

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

El presidente de la República ha dejado en claro muchas cosas de gran importancia para el país que no pueden ser olvidadas, ni siquiera soslayadas o disminuidas en lo que es su real dimensión:

- 1 No ha habido una década ganada.
- 2 Las inversiones no solo han sido inadecuadas, sino que ha existido corrupción.
- 3 Los datos entregados por el régimen anterior no han sido ciertos y en especial la deuda.

Las **RECIENTES MEDIDAS** y su **IMPACTO** en la **ECONOMÍA**

Todo esto nos lleva a entender que el país necesita de un cambio profundo, el cual ha sido pedido por muchos sectores de la sociedad desde hace bastante tiempo.

El autor de este artículo precisamente mencionó ya en mayo del año 2015 que la crisis sería muy fuerte, que no se originaba en la caída del precio del petróleo, sino en el pésimo modelo económico aplicado, y que de no cam-

biarse ese modelo económico el país entraría en una larga recesión.

Los hechos han confirmado estas predicciones. Cuando el Banco Central del Ecuador (BCE) anuncia que el FMI está equivocado porque no crecerá el país en 0.2% sino en 0.7%, provoca risa. Nuestra población crece al 1.5% anual. Cualquier tasa de crecimiento del PIB por debajo del crecimiento poblacional, es un empo-

brecimiento de la gente, pues hay menos PIB por habitante que en el año anterior.

Con estos antecedentes, al verse las medidas o “plan económico” del gobierno, aparece una gran desazón, en especial de los sectores empresariales.

Los ecuatorianos no podemos creer que esto es lo que el gobierno debe y puede hacer respecto de la economía del Ecuador.



Las RECIENTES MEDIDAS y su IMPACTO en la ECONOMÍA

Lo único que podemos entender, es que el presidente Moreno esté buscando primero resolver su problema político y luego acometer el económico, pues de lo único que se trata en las medidas propuestas, es resolver el tema de la caja fiscal, no el tema de la salud de la economía, no el tema de la recuperación económica del Ecuador.

¿Por qué entonces no se ha tratado de resolver la economía?

Porque sencillamente el presidente siente que no solamente en lo económico quedó un terreno minado, sino fundamentalmente en lo político.

Los organismos de control, cuyos titulares fueron nombrados por el famoso “consejo de participación ciudadana”, han sido instrumentos del régimen anterior, de un proyecto político para el cual los intereses del Ecuador están subordinados a los intereses de ese proyecto, que buscan la consolidación del poder de un partido hegemónico.

Esas autoridades de control que deben ser independientes del ejecutivo, mostraron total sumisión al presidente saliente, y se percibe que todavía la tienen hacia él, con lo cual el actual presidente no controla la nave del estado, sino parcialmente.

Es entonces que busca primero el gobierno resolver en forma temporal el problema de la caja fiscal, de tal suerte que sin el agobio de no contar con recursos para las necesidades inmediatas de sueldos, planillas, pagos a GADS etc. el gobierno pueda dirigir todos sus esfuerzos a ganar una consulta popular, que

le garantice el poder empezar a sentir que cuenta con la mínima gobernabilidad que se requiere para subsistir.

Si esta no es la razón fundamental por la cual se ha presentado un esquema tan parcial, tan inmediateista, tan buscador de recursos de caja para el fisco en vez de presentar un programa completo de recuperación y reestructura de la economía ecuatoriana, entonces los ecuatorianos si deberíamos estar altísimamente preocupados de nuestro futuro, pues es más de lo mismo que nos ha llevado a un verdadero fracaso.

Es que, de ser este el programa definitivo, estaríamos garantizados de seguir en una recesión, de no modificar un perverso modelo que ha sepultado a Venezuela, al Brasil a la Argentina y al Ecuador en una profunda tumba económica.

Que la política tiene un rol fundamental, y que la necesidad de gobernabilidad está por encima de resolver en el corto plazo un problema económico es algo entendible. El creer que sin un viraje radical, que no ha existido en las medidas presentadas, el Ecuador pueda salir adelante, es algo totalmente inentendible.

¿Cómo se podría justificar esto? De ninguna manera. Si el propio presidente ha visto el resultado de ese modelo, si el propio presidente ha visto la mentira de las cifras, si el propio presidente ha visto que la mesa no ha estado servida, entonces no podrá creer que con las mismas autoridades económicas, y aplicando las mismas medidas y acciones que solo piensan en la caja fiscal, el Ecuador podrá salir adelante.

Sería deseable que en estos meses que median hasta la celebración de la consulta, el presidente recoja las opiniones y criterios técnicos de quienes no han mentido en cifras al país, y quienes si conocen de los temas económicos a fondo, de tal suerte que lograda la gobernabilidad, de triunfar en la consulta, pueda **abrirnos el camino de la esperanza de salir de esta agobiante paralización de la economía.**

Las recesiones, lo hemos dicho siempre, no son cifras. No es un número en rojo que debería ser azul. Las recesiones son ciudadanos con angustias, madres que no pueden curar a sus hijos, padres que no pueden pagar las escuelas, ciudadanos que pierden sus empleos, ecuatorianos que ven frustrados sus sueños, sus esperanzas, sus ilusiones. Esto es el costo de una economía estancada y recesiva, no el costo de ver unas cifras desagradables en rojo y no en azul.

Por ello, debemos estar vigilantes, porque estos parches temporales, que no son positivos, no pueden ser aceptados como plan económico.



LA TOMA DE DECISIONES EN LA MIRA

FINANZAS AVANZADAS

PARA LA ALTA DIRECCIÓN I

ETAPA 1
Costos para la toma
de decisiones I

ETAPA 4
Análisis estratégico
y financiero de inversiones

ETAPA 2
Costos para la toma
de decisiones II

ETAPA 5
Creación de valor
para el accionista

ETAPA 3
Las finanzas operativas
desde la Dirección

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

ESAIBusinessSchool
 @esai_ec
 www.esai.edu.ec



La tecnología no duerme, el emprendimiento tampoco



Gabriel Rovayo, PhD.

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

Harvard Business Review me llevó a investigar sobre los autores de un artículo por demás interesante: “The New Patterns of Innovation” (“Los nuevos patrones en innovación”). Ellos, Rashik Parmar, Ian Mackenzie, David Cohn y David Gann son los nuevos gurús de un nuevo marco tecnológico que permita generar nuevas ideas de negocio y crear valor.

Me pareció interesante, desde el punto de vista de que eso es lo que un emprendedor busca cada día: crear valor a su modelo de negocio.

Estos estudiosos del tema de la innovación tecnológica, que es hacia lo que están enfocados sus artículos y su propuesta dicen que en este campo hay que tener en cuenta cinco esferas:

La tecnología no duerme, el emprendimiento tampoco

En el tema de innovación, la tecnología, de acuerdo a los autores, permite crear valor en cinco esferas:

- Usar los datos para mejorar la oferta.
- Digitalizar los archivos físicos, combinar datos dentro y a través de las industrias, compartir datos y convirtiendo las capacidades en servicios.
- A través del artículo dan ejemplos de cómo se puede lograr cada una de estas esferas, de acuerdo a su experiencia personal y la de sus clientes.
- El artículo también aporta sugerencias y consejos para que los ejecutivos puedan integrar estos descubrimientos en sus organizaciones, teniendo en cuenta que cada vez más la tecnología ofrece nuevas oportunidades de negocio, que deben ser aprovechadas por todos los sectores de la economía.
- Según los autores, hoy en día, la innovación debe ser tratada de manera sistemática a fin de tener éxito.

En esta línea se deben tener en cuenta los siguientes patrones que nos deben servir de guía:

- Usar los datos generados por las cosas para generar nuevo valor de negocio o mejorar un producto y/o servicio. Es lo que llamamos hoy en día, el internet de las cosas lo cual nos permitirá conocer lo que realmente pasa a nuestro alrededor.
- La digitalización de activos físicos transforma la manera de hacer las cosas en sectores tales como salud (historias clínicas), editorial (libros electrónicos) entre otros. Asimismo el proceso de digitalización reversa (Impresoras en 3D) impactará sobre la manera de construir prototipos o producir artefactos.
- La combinación de datos dentro y fuera de la industria generará valor para las empresas involucradas (Big Data) ya que se tendrán en cuenta todas las variables (internas y externas) que pueden influir sobre nuestra oferta de valor.
- El comercio de datos entre compañías genera valor tanto para el que provee la información como para el que la utiliza ya que potencia su oferta de valor. Esto se puede ver por ejemplo en la información generada por las telcos y el uso que le dan las empresas que brindan servicios de navegación satelital.
- Ofreciendo una capacidad de servicio distintiva que no sea estratégica a otras empresas a fin de generar fuentes de ingreso adicional.

Parmar, Mackenzie, Cohn y Gann enfatizan que hay que recordar que para tener éxito en estas iniciativas normalmente debemos tener en cuenta factores tales como capacidad tecnológica, ayuda de expertos externos, compromiso emocional y apoyo de la gerencia.

Con estos ingredientes, algo de imaginación y bastante transpiración podremos lograr las metas propuestas. No lo olvidemos nunca: el trabajo y la creatividad son dos ingredientes fundamentales en el emprendimiento y la innovación.



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



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

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

✉ esai@uees.edu.ec
🌐 www.esai.edu.ec