

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

## BALANCE DE APERTURA COMERCIAL

Ecuador – Unión Europea



3

Cuándo **resolver los problemas** de su **equipo**,  
y cuándo **dejar que ellos lo hagan**

Joseph Grenny

5

Tesla muestra que las **tradicionales mediciones**  
**empresariales** están **desactualizadas**

Eddie Yoon

**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](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.

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.

## CONTENIDO





## Cuándo **resolver** los problemas de su equipo, y cuándo **dejar** que ellos lo hagan

Joseph Grenny

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Cuando analizó su atareada vida laboral, Charla, una gerente de tecnologías de la información, descubrió que durante los últimos dos meses un 20% de su tiempo lo pasó manejando conflictos que habían escalado. Parecía que cada interacción con su equipo terminaba con ella sintiendo que necesitaba rescatarlo de una crisis.

Los gerentes tienen más probabilidades de caer en una situación como la de Charla, en la que le permiten a su equipo ceder la responsabilidad de resolver sus problemas, cuando no logran entender su rol. Antes de asumir una posición directi-

va, puede medir su contribución a la organización contando el número de problemas importantes que resuelve. Sin embargo, cuando se convierte en directivo, su éxito ya no se mide con base en ello. Por el contrario, su rol es construir un equipo que resuelva problemas.

Cada vez que se convierte en el héroe al resolver un problema, se arriesga a enseñarle a su equipo que, sin usted, la situación es irresoluble. Con el paso del tiempo, ayuda a crear una situación que no es buena para nadie. Usted le cede su ancho de banda a tareas de baja prioridad y refuerza la debilidad en su equipo.



Cuándo **resolver los problemas** de su **equipo**, y cuándo **dejar que ellos lo hagan**

Si es un gerente efectivo, el que algo escale debería ser una excepción que usted acepta rara y medítadamente. Para asegurarse de que no está actuando cuando no debería, hágase estas preguntas:

— **¿QUIÉN DEBERÍA ASUMIR ESTE PROBLEMA?** Equilibre la necesidad de resolver el problema tomando en cuenta cómo la resolución influirá en comportamientos futuros. Por ejemplo, si un poderoso cliente interno está presionando inadecuadamente a un miembro del equipo, es tentador concluir que su autoridad es requerida. Sin embargo, al confrontar al cliente usted está enseñando a su equipo que ellos son incapaces de mantener límites sin usted.

— **¿HACERLO AHORA, O HACERLO BIEN?** En ocasiones, es apropiado permitir que un subordinado directo escale un problema si la urgencia está por encima del proceso. Por ejemplo, si los requerimientos de un cliente deben estar completos para el lanzamiento de un producto estratégico, usted quizá necesite usar su púlpito para obtener una acción. Sin embargo, incluso bajo esas circunstancias, debería involucrar a su equipo en el proceso tanto como sea posible, de forma que usted sea más un socio que un héroe.

— **¿QUÉ ES LO MENOS QUE PUEDO HACER?** Si otros están teniendo problemas para resolver cosas que deberían atender, pregúntese, “¿qué es lo menos que puedo hacer?” Encuentre el menor nivel de iniciativa para usted, mientras hace que el integrante de su equipo actúe al mayor nivel del que sea capaz. A continuación, úselo como un momento de enseñanza para todo el equipo. Por ejemplo, si se necesita definir un límite con un directivo de alto nivel en otra división, pídale a su empleado que escriba y envíe el correo electrónico, con copia para usted. Instrúyalo

sobre cómo escribir el correo electrónico de una forma diplomática pero clara. Una vez que lo envíe, usted puede responder y mostrar su apoyo al empleado. Con el paso del tiempo, la meta debería ser eliminarlo a usted de la línea de “con copia para” y desarrollar la confianza en su empleado.

— **¿CONTENIDO, PATRÓN O RELACIÓN?** Piense en tres niveles los problemas que se le presentan: contenido, patrón y relación.

Los problemas de contenido involucran preocupaciones inmediatas. Los problemas de patrón existen cuando el problema es recurrente. Los problemas de relación suceden cuando la situación involucra preocupaciones fundamentales en cuanto a competencia, confianza o respeto. Éstas generalmente requieren un cambio en la relación, la estructura o la política.

En general, los empleados deberían resolver por sí mismos la mayoría de los problemas de contenido y patrón. Este ciertamente debería ser el caso para los problemas dentro del equipo. En organizaciones saludables, y con equipos sólidos, los problemas de contenido y patrón fuera del equipo también deberían ser resueltos por la persona involucrada. Si otros parecen arrepentidos, pero después repitan la infracción, deberían tener igualmente una plática respecto al patrón.

Sin embargo, si los empleados han atendido sinceramente el problema en estos dos niveles y no ven un cambio, el escalarlo es apropiado. Idealmente, las personas que le plantean el problema se mantendrán involucradas. También, cuando tengan la conversación respecto a un patrón, deberían notificar a la otra persona que, si la solución no funciona, necesitarán escalar el tema. Esto hace que la otra parte entienda las consecuencias

El rol de un directivo es crear un grupo que pueda **resolver por sí mismos la mayoría problemas y dificultades**

del incumplimiento – en el mejor de los casos añadiendo motivación para cumplir- y evita la acusación de que esos compañeros están llevando cabo una maniobra de poder cuando escalen el problema más adelante.

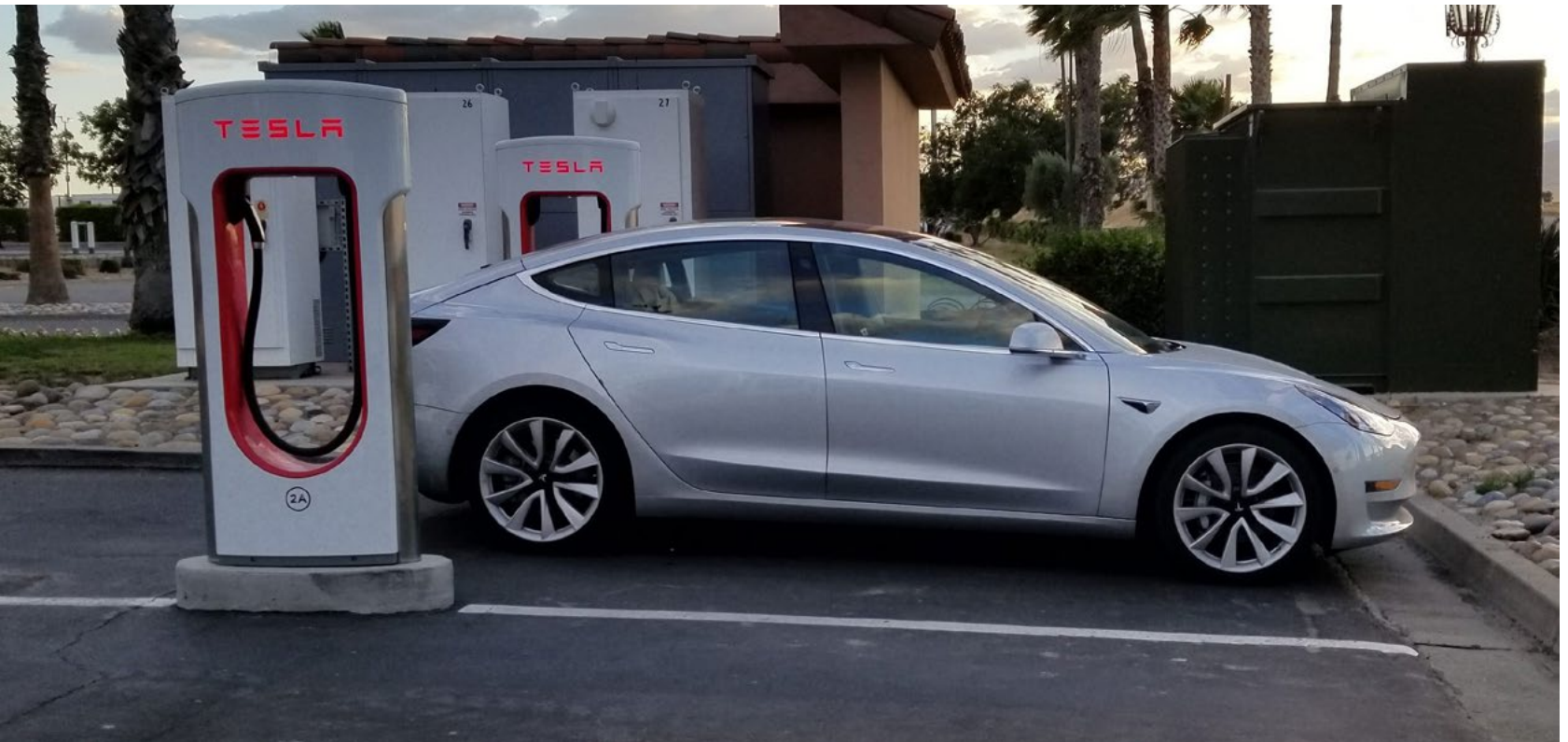
— **SE NECESITAN DOS PARA ESCALAR.** Tom O’Dea, antiguo ejecutivo de AT&T y Sprint, tiene una política de “escalamiento mutuamente acordado”. Esto significa que sólo se involucra cuando todas las partes coinciden en que necesitan su ayuda para resolver el problema. También alienta a los miembros del equipo a convertirlo en una última instancia. En cuanto a la disputas entre pares, él ha aprendido que el requisito de escalamiento cooperativo los desalienta de usarlo como mazo para amenazar a otros o como pretexto para evitar conflictos. Por el contrario, se sienten más responsables de mantener un diálogo respetuoso y plantear honestamente sus preocupaciones, de forma que, si llegan a un impasse, puedan estar de acuerdo en involucrarlo.

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

# Tesla muestra que las tradicionales mediciones empresariales están desactualizadas

Eddie Yoon

Distribuido por: The New York Times Syndicate



**E**lon Musk está teniendo un buen momento. Su compañía, Tesla, acaba de entregar su primer Model 3, el auto accesible que imaginó hace una década. Musk quería construir un auto deportivo, y a continuación crear una versión más barata y con cero emisiones. Básicamente lo logró. El Model 3 debutó con excelentes críticas y una lista de espera de varios años.

Sin embargo, abunda la confusión respecto al lugar de Tesla en el mercado. Respecto a la compañía hay prácticamente el mismo número de calificaciones de comprar, mantener y vender, lo que significa que Wall Street no tiene idea de lo que está pasando. Cuando la compañía anunció recientemente que estaba reuniendo \$1.5 mil millones de dólares en deuda, los accionistas mayoritariamente bostezaron. La habilidad de Tesla para sorprender ha dejado a los analistas preguntándose si es

que alguna vez deberían apostar en contra de Musk.

La confusión respecto a una compañía como Tesla se deriva de mediciones empresariales anticuadas, que pueden crear exceso de confianza o subestimación. Medidas clásicas, como la penetración y participación de mercado, están ocasionando que omitamos oportunidades y amenazas. Alguien como Musk es un creador de categoría — no depende de innovación incremental, sino que cambia las reglas por completo. En ese entorno, los modos establecidos de medición simplemente no funcionan.

No necesitamos tirar todas las clásicas mediciones empresariales, pero deberíamos reconocer sus fallas y complementarlas con nuevas medidas. He aquí algunas de las áreas que están listas para el cambio:



Tesla muestra que las **tradicionales mediciones empresariales** están desactualizadas

La participación de mercado es una de las mediciones empresariales más usadas, y mal usadas. En mayo, Forbes trató de apagar el entusiasmo de Tesla con el hecho de que Renault-Nissan encabezó el mercado global de vehículos eléctricos en el primer trimestre de 2017, con 1.5 veces más unidades que Tesla. Sin embargo, Tesla recientemente dijo que sus márgenes brutos en el Model 3 podrían alcanzar 25% en 2018, lo que es comparable al Model S y el Model X, y casi el doble de los márgenes brutos de Ford Motor Co. y General Motors Co. El porcentaje de ganancia es más útil que el porcentaje de unidades en este escenario.

Sin embargo, el porcentaje de ganancias también tiene dos problemas fundamentales: se enfoca en lo que sucedió, en lugar de en lo que sucederá, y toma en cuenta su desempeño o el de su competencia, en lugar de hacia a dónde se dirige el mercado.

El mayor problema es la definición de “mercado.” Algunos definen el mercado de Tesla como vehículos eléctricos. Sin embargo, otros incluyen el mercado de grandes vehículos de lujo, donde el Model S está superando en ventas a Mercedes, BMW y Porsche combinados. El “ludicrous mode” de Tesla (en el que va de cero a 60 mph en 2.5 segundos) ha recibido mucha atención, ¿pero qué pasa con el “modo campista” de Tesla? Este no es una prestación oficial, sino un novedoso uso que los súper consumidores de Tesla han descubierto, creando una subcultura de acampar en Teslas. Ello se debe a que los asientos se bajan, hay un toldo de vidrio y el Model 3 puede mantener una temperatura confortable durante toda la noche con sólo 7% de la batería. Cuando los creadores de categorías borran las líneas tradicionales, las mediciones antiguas no funcionarán bien y es fácil quedar con un punto ciego. La solución es mejorar las medidas de participación de mercado con datos de participación en el crecimiento.

La penetración de mercado -el porcentaje del mercado que compra su producto- es otra medición ampliamente usada, pero engañosa. Si ésta es baja, la suposición es que más personas en el mercado pueden comprar sus productos, mientras que los negocios con alta penetración de mercado están en riesgo de ser considerados como agotados. El problema es que la penetración de mercado suele subestimarse. Esto crea complacencia, y los líderes omiten oportunidades.

Para los creadores de categorías, el tema de la subestimación es incluso más claro. La penetración del mercado de Tesla en cuanto a vehículos eléctricos es una cosa, pero si añade vehículos de lujo, el mercado de campistas y otros, el mercado se vuelve más grande. ¿También podemos añadir a personas que usan hoteles económicos? ¿Qué tal acerca de los consumidores en el mercado de “staycation” (vacaciones en casa)? La oportunidad para Tesla es mucho más grande de lo que la gente cree.

Incluso para situaciones que no crean categorías, las estimaciones de penetración de mercado seguramente son incorrectas. La mayoría de la penetración se calcula a partir de proveedores de datos que reúnen información de transacciones. Sin embargo, esto no ayuda a estimar el mercado potencial o el potencial de crecimiento de un mercado. ¿Por qué? La información de transacciones le dice lo que la gente compró, no lo que quieren -y las ventas no son iguales que la demanda.

Segundo, la penetración de mercado se mide a nivel de hogares, no de individuos. La razón por la que Netflix permite que múltiples usuarios por hogar usen una cuenta, pero les pide perfiles separados es que la información sobre los individuos es valiosa. Las marcas que han alcanzado más del 50%

No necesitamos tirar todas las clásicas mediciones empresariales, pero **deberíamos reconocer sus fallas y complementarlas con nuevas medidas.**

de los hogares podrían descubrir que su penetración individual es mucho más baja.

Sugiero convertir la penetración de mercado en la “penetración de problemas”. ¿Qué porcentaje de sus consumidores o clientes potenciales, que tienen un problema o necesidad relacionada con su producto, la han atendido? Esto cambia el enfoque, de lo que hacemos al problema que los consumidores quieren resolver. Demasiadas compañías no entienden plenamente qué problema está tratando de resolver su producto o categoría. A continuación, necesitamos medir cuántas personas están satisfechas con su solución para el problema. Esta es la medición más certera del mercado potencial y de cómo puede crecer. Por ejemplo, usted podría decir que 90 millones de hogares tienen una cafetera, así que no hay mucho espacio. Sin embargo, Starbucks, Keurig y Nespresso han mostrado que mi problema no es obtener una tasa de café, sino obtener mi taza ideal de café, cuándo y cómo la quiero.

*(Eddie Yoon es el fundador de Eddie Would Grow, un tanque de pensamiento y firma consultora, y un director en The Cambridge Group.)*

# BALANCE DE APERTURA COMERCIAL

## Ecuador – Unión Europea



**Econ. Sebastián Cárdenas Zambrano, MAE.**

Profesor Tiempo Completo  
Facultad de Economía y Ciencias  
Empresariales  
Universidad de Especialidades  
Espíritu Santo (UEES)

El gobierno ecuatoriano ha tenido como reto el tener un equilibrio en su balanza comercial, es por ello que en la última década se ha buscado constantemente cambiar la matriz productiva para que Ecuador pueda ser un país que no solo exporte productos primarios si no también procesados. Incluso el nuevo gobierno apunta hacia una balanza comercial favorable en donde predominen las exportaciones y no las importaciones. Según datos publicados por El Comercio (2017), de enero a octubre del 2016 se ha registrado una reducción en el volumen de importaciones y exportaciones lo cual se debe a la implementación de las salvaguardias, mismas que en la actualidad ya no están en el mercado.

Una de las proyecciones que se tenía a inicios del 2017 es que con la entrada en vigencia del acuerdo de la Unión Europea el panorama comercial del país tomaría un cambio. Aún es muy pronto poder indicar con certeza el tipo de beneficios económicos o sociales que ha traído este acuerdo al Ecuador, pero se puede tener datos de los productos que más han entrado desde este destino y aquellos que se han ido hacia el mismo.



Balance de apertura comercial Ecuador – Unión Europea



Esta negociación con la Unión Europea (UE) ha sido un plan de estado que se viene estudiando desde hace más de diez años. Fue en el 2014 cuando Ecuador cerró las negociaciones para un Tratado de Libre Comercio con la UE pero esta misma región firmó un acuerdo multipartes con países vecinos como lo son Colombia y Perú; una de las cláusulas que tenía el acuerdo es que cualquier país de la Comunidad Andina que desea adherirse lo podía realizar siguiendo los procedimientos que se detallaban en el acuerdo (Acción Ecológica, 2015).

Si se revisa la historia de los socios comerciales más relevantes se indica que la UE es el más importante para Ecuador: desde el año 2010 se ha mantenido como uno de los primeros tres destinos al que Ecuador exporta sus productos, esto según los datos que presenta el Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones (ProEcuador, 2015).

Tan solo en el 2015 de todas las exportaciones de banano del Ecuador el 40% eran destinadas para la UE, mientras que para el 2016 el panorama cambió ya que estas se redujeron al 30%. De esta forma existía preocupación por parte de las autoridades ya que no querían perder participación en este mercado. Las exportaciones de camarón han tenido un crecimiento constante desde la firma del acuerdo, en tan solo el primer trimestre desde que entró en vigencia el mis-

mo pues la facturación de este producto ha aumentado en un 4%.

Los exportadores ecuatorianos para ingresar sus productos a la UE debían de pagar aranceles que comprendían entre el 2.4% a 24% del precio estipulado. Un claro ejemplo es el de la banana misma que antes del acuerdo se pagaban €122 por la tonelada pero desde que este entró en vigencia el precio es de €90 por tonelada.

**Los datos actualizados del último boletín del 2017 realizado por ProEcuador (2017) indican que en los primero ocho meses del año las exportaciones crecieron en un 13.29% comparándolo con el periodo anterior.**

En cambio para aquellos productos no tradicionales las perspectivas fueron mejores ya que tomando en referencia los mismos meses esta actividad creció en un 17.93%.

Por otro lado en lo que va del 2017 los principales grupos de productos no petroleros que se exportaron son: banano y plátano, acuicultura, pesca, flores y plantas, cacao y elaborados, metalmecánico, agroindustrial, alimentos procesados, entre otros.

En referencia a los productos que se pueden observar en las perchas ecuatorianas están los vinos, mismos que ya graban el 0% de arancel. Existen artículos como la ropa que siguen grabando el 30% de arancel mismo que será disminuido a lo largo de los diez años. Aquellos que también graban el 0% son computadoras, herramientas para trabajar en madera, máquinas y aparatos para la industria lechera, manzanas, uvas, hierro y acero, centrifugadoras para la industria del azúcar, maquinaria agrícola, máquinas y herramientas para trabajar tierra, estos son los principales (Santos, 2017)

Las perspectivas que se plantean luego de la firma del acuerdo son varias que están llenas de beneficios a largo y corto plazo para la economía ecuatoriana. Una de ellas es que en diecisiete años se pueda observar los beneficios económicos que va a generar para el país este acuerdo debido a que ciertos productos van a ir grabando gradualmente menor arancel.

Finalmente, se concluye que es necesario que se hagan estudios de forma paulatina y las entidades de gobierno hagan un seguimiento al sector comercial para observar los beneficios que tiene el acuerdo hacia el Ecuador. No cabe duda que esto permitirá que se expandan los mercados y por ende que exista una mejor relación comercial entre Ecuador y los demás países. Además que esto le permite a Ecuador que se le abran nuevas fronteras con otros países y se creen nuevos acuerdos.





LA TOMA DE DECISIONES EN LA MIRA

# FINANZAS AVANZADAS

PARA LA ALTA DIRECCIÓN I

**ETAPA 1**  
**Costos para la toma de decisiones I**

**ETAPA 2**  
**Costos para la toma de decisiones II**

**ETAPA 3**  
**Las finanzas operativas desde la Dirección**

**ETAPA 4**  
**Análisis estratégico y financiero de inversiones**

**ETAPA 5**  
**Creación de valor para el accionista**

**ETAPA 6**  
**Gestión estratégica del riesgo**

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

CONVENIOS INTERNACIONALES



Relaciones Corporativas

🏠 Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón  
 ✉ comercial6@uees.edu.ec - esai@uees.edu.ec  
 ☎ (04) 283 5630 ext: 413    📞 099 982 4802 - 098 500 9710

📘 ESAIBusinessSchool  
 🌐 @esai\_ec  
 🌐 www.esai.edu.ec



# EXPECTATIVAS EMPRESARIALES

# PARA EL 2018



**Alberto Dahik**

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

**P**ara fines del 2017, el empresariado ecuatoriano no tiene dudas ya de que la economía ecuatoriana tiene problemas muy serios.

En lo fiscal, un déficit que por varios años está entre el 7 y 8% del PIB, cifra sencillamente insostenible. En el tamaño del sector público, hemos logrado el honor de ser el país de Latinoamérica con el mayor gasto público en relación al PIB de todo el continente, promediando 42% en los últimos años. Esto comparado con el 22% que tenía el país hace escasos 10 años, muestra un crecimiento irracional del sector público.

La deuda crece aceleradamente, y cada tramo que se contrata es a mayores tasas que el promedio de la existente, con lo cual el servicio de la deuda se va agravando.

## Expectativas empresariales para el 2018

En cuanto a liquidez, el Banco Central del Ecuador ha sido despojado de alrededor de \$8.000 millones que han sido canjeados por acciones de bancos estatales y empresas del estado. Esta maniobra lejos de solucionar el problema lo complica, pues sentencia a la economía ecuatoriana a no tener liquidez para importar.

En lo externo, se sigue privilegiando el control de las importaciones por sobre los tratados de libre comercio, y por sobre los convenios de inversión. No hay un estímulo real a las exportaciones, las mismas que tienen el problema general de la economía ecuatoriana del tipo de cambio real, y del alto costo para producir.

Se ha heredado un sistema asfixiante para la producción y la inversión extranjera no viene. De hecho, somos el país con la menor inversión extranjera directa en relación al Producto Interno Bruto (PIB) de todo el continente.

La deflación existente, el aumento del desempleo, y la lenta actividad económica son síntomas inequívocos que el empresariado siente como prueba de las dificultades de la economía nacional.

Ante todo esto, mucho se preguntan el porqué de que no haya habido una corrección de estos problemas, y en realidad, por qué no se ha acometido ya con un cambio tan necesario en el modelo económico vigente.

La respuesta es simple. Los empresarios, al igual que el resto de los ecuatorianos, debemos comprender realidades políticas.

El presidente Moreno hereda no solamente un modelo económico y una situación eco-

nómica gravísima sino que hereda también un complejo panorama político, en el cual al posesionarse se da cuenta de que estaba totalmente maniatado; una legislatura cuyos miembros de Alianza País respondían más al ex presidente que al presidente en ejercicio; un consejo de participación ciudadana, y todos sus derivados (entidades de control, superintendencias, fiscalía etc.) hechos a la medida y diseñados para guardar las espaldas a quienes se iban con la convicción de que debían regresar; un equipo de gobierno casi impuesto por su antecesor, en especial el frente económico.

¿Cuál debía ser la prioridad del gobierno en esas circunstancias? Obviamente, que si priorizaba el arreglo de la economía, que supone ajustes, que supone corrección de desequilibrios gigantescos con medidas que no serán necesariamente populares, el gobierno perdía capital político, y la figura del presidente se desgastaba. Una corrección económica, como prioridad del gobierno, dado el entorno político heredado, habría sido un suicidio político, porque el gobierno habría enfrentado un gran desgaste, sin tener los apoyos políticos necesarios para poder sostenerse.

La prioridad se volvió entonces el lograr gobernabilidad, para lo cual se convocó a una consulta popular.

La prueba de cuán minado estaba el campo político, es cómo se trató por todos los medios de atrasar y “torpedear” la consulta.

El mes de febrero es clave para entender el futuro del país y de la actividad empresarial. Si los pronósticos se cumplen y la consulta es favorable al presidente en ejercicio, entonces él tendrá dos caminos. Usar ese bagaje po-

lítico y ese capital aportado por la consulta para continuar con el modelo fracasado, o realmente tomar el toro por los cuernos y comenzar el arreglo en serio de la economía del Ecuador, para evitar que esta caiga en un hoyo muy profundo y negativo, como el que han mantenido Puerto Rico y Grecia con muchos años consecutivos de recesión.

Si en ese momento no se toman los correctivos, o si vemos que los correctivos son paños tibios, deberá entonces el sector empresarial adoptar posiciones radicales, porque no se puede creer que alguien en estas circunstancias todavía esté convencido que el socialismo siglo XXI es un modelo que puede llevar al progreso y al bienestar.

**La consulta consolida el poder político del gobierno, pero abre con gran claridad, al dar un mandato sólido al presidente, la posibilidad de arreglar en forma seria la economía del país.**

Crear que entre estos días y la consulta la economía se va a enderezar, o que van a darse grandes cambios de rumbo, es una ilusión, alejada de una realidad fundamental: los gobiernos son fundamentalmente un ejercicio político. Que la economía es vital, nadie lo duda, pero antes de hacer economía se tiene que ser gobierno, y para ser gobierno y subsistir en las funciones, hay que tener capital político.





# 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



🏠 Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón

✉ comercial6@uees.edu.ec - esai@uees.edu.ec

☎ (04) 283 5630 ext: 413 📞 099 982 4802 / 098 500 9710 / 098 101 4312

📘 ESAIBusinessSchool

🐦 @esai\_ec

🌐 www.esai.edu.ec