WWW.ESAI.EDU.EC AGOSTO | 2018

PEVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

LAS MEDIDAS FINALMENTE SALIERON





¿Quién mató a General Electric?

Benjamin Gomes-Casseres



Cuando el "costo más margen" es una buena idea Utpal M. Dholakia



revista digital

PUNTO DE VISTA 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 escríbanos a: puntodevista@esai.edu.ec

Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI

Econ. Alberto Dahik G.

CONSEJO EDITORIAL

Dr. Joaquín Hernández A. Dr. Carlos Ortega M. Dr. Gabriel Rovayo V.

EDITORA GENERAL

Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO

Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO









DIPLOMADO EN GESTIÓN DE PROYECTOS



Programa
impartido
por expertos
nacionales y
extranjeros
especializados
en Gestión de
Proyectos con
certificación
en PMP

Horario de fin de semana.



Módulos:

- Alineación estratégica de negocios y proyectos
- · Habilidades interpersonales claves en la gestión de proyectos
- Gestión eficiente de programa, portafolio y tiempo en los proyectos
- Agilismo y design thinking en la gestión de proyectos



Duración: 64 horas

¿Quién mató a General Electric?

Benjamin Gomes-Casseres Distribuido por: The New York Times Syndicate



¿Ouién mató a General Electric?

A diferencia de una mera tenedora de acciones o de un moderno fondo de inversión, el modelo GE pretendía crear valor, en parte, al compartir activamente capacidades entre sus dispares negocios, todos los cuales, con una importante excepción, estaban enraizados en la manufactura.

El conglomerado de GE combinaba un amplio rango de negocios industriales bajo un mismo techo. A diferencia de una mera tenedora de acciones o de un moderno fondo de inversión, el modelo GE pretendía crear valor, en parte, al compartir activamente capacidades entre sus dispares negocios, todos los cuales, con una importante excepción, estaban enraizados en la manufactura.

El modelo de GE data por lo menos del reinado de Reginald Jones como CEO en los 1970s. Él introdujo un proceso de planeación estratégica dirigido desde el centro. Jack Welch perfeccionó el modelo en los 1980s y 1990s, con nuevas estrategias de reestructura del portafolio y una apresurada expansión hacia las finanzas. leff Immelt trató de mantener vivo el modelo frente a nuevas amenazas en los 2000s. Ahora John Flannery lo está poniendo a descansar al vender todo, a excepción de un núcleo de negocios cercanamente relacionados.

Desde hace mucho los estrategas corporativos han debatido cómo funcionaba realmente el modelo GE y otros similares. Simplificando un poco, las principales explicaciones eran estas: Primero, que GE se beneficiaba de su escala y posiciones dominantes de mercado en los negocios industriales. Segundo, que GE tenía una ventaja tecnológica en industrias complejas, y que sus tecnologías podrían compartirse entre sus negocios. Tercero, que el gran portafolio de GE le daba acceso preferencial a fondos y le permitía colocar internamente el capital de una forma mejor a lo que sucedería si los negocios estuvieran solos. Cuarto, algunos argumentaban que la ventaja de GE consistía en su sistema de administración profesional, simbolizado por sus inversiones en educación ejecutiva y desarrollo directivo.

Dependiendo de su teoría respecto a lo que hacía funcionar al modelo, podría sospechar de diferentes asesinos. He aquí mis principales sospechosos:

— China y otros países que siguieron la estrategia china: En esta estrategia, un país usa sus empresas estatales, política industrial y el poder de su mercado doméstico para incrementar dramáticamente su producción industrial. Aunque China es el ejemplo más importante de esta estrategia en la actualidad. la idea no es nueva. Fue desarrollada por Japón y Corea del Sur en los 1980s y es usada ampliamente por mercados emergentes, desde Brasil hasta India.

Estas estrategias han erosionado la ventaja competitiva de GE en todo, desde los electrónicos de consumo y los electrodomésticos, hasta los trenes y motores de avión. La difusión de la tecnología de manufactura a través de comercio, la inversión y la educación global también ha afectado a la compañía. GE había podido mantener algunos de estos negocios con inversiones conjuntas en mercados emergentes, pero conglomerado industrial estaba herido en su núcleo.

- Silicon Valley y el ascenso de la tecnología de información: Incluso si GE alguna vez señaló que estaba haciendo una transición al software, la firma ha seguido jugando rezagada en todas las nuevas industrias basadas en software y redes. Por ejemplo, en los servicios médicos, donde GE tiene una posición de hardware y fue un participante temprano en el software de registros electrónicos, ha estado perdiendo ante compañías más enfocadas en software, como Epic.

¿Ouién mató a General Electric?

En estas industrias de información, la escala v alcance siguen siendo importantes -pero suelen impulsarse por efectos de red externos a la compañía, y no por la escala de su manufactura. Además, el modelo conglomerado no está muerto en Silicon Valley, como demuestra Alphabet de Google, pero este juego se alejó de GE, que nunca fue un real contendiente.

- El capital de inversión y los nuevos mercados de capital: Los conglomerados prosperan en mercados de capital que son opacos y donde éste no pasa fácilmente de peores a mejores inversiones. Esta es una razón por la que los conglomerados siguen siendo populares en las economías emergentes, pero han declinado en países con mercados de capital más eficientes.

El ascenso del capital de inversión, los inversionistas activistas y las demandas de mayor transparencia han desafiado a GE a demostrar que vale más que la suma de sus partes. En términos generales no ha logrado cumplir este desafío; incluso en su nueva configuración, los inversionistas no parecen convencidos de que las piezas añadan valor entre sí. La nueva demanda de transparencia sido particularmente dañina para GE, debido a su antigua dependencia en prácticas de contabilidad opacas. Además, la abundancia de capital en la última década ha significado que las que la de una firma como GE ya no era una ventaja para obtener inversiones, si es que alguna vez lo fue.

- Escuelas de negocios: GE y Welch, en particular, eran héroes para las escuelas de negocios. Sin embargo, el rol de estas escuelas en la caída del modelo de GE es un arma de doble filo. Si usted piensa que las escuelas de negocios de la actualidad enseñan cosas equivocadas, entonces quizá podría culpar al propio sistema directivo profesional de GE por guiar mal a la compañía. Por el contrario, si cree que las escuelas de negocios generalmente enseñan cosas correctas, ello también puede verse como una causa de la caída de GE.

El modelo de GE decía crear valor al compartir buenas prácticas directivas entre sus negocios y adoptar las mejores prácticas de otros. Si ahora las escuelas de negocios enseñan esto en todo el mundo, entonces dicho argumento en favor del modelo GE ya no tiene sentido.

- La gran recesión: No hay duda de que el colapso financiero mató al negocio de GE Capital justo en el punto en que había llegado a dominar el portafolio de la compañía. No es de sorprender que fuera el primer gran negocio en ser separado durante la disolución del modelo de GE. La gran recesión y la revolución del petróleo de esquisto también debilitaron los negocios de petróleo y gas en los que Immelt había invertido, para disgutso de los observadores que habían alentado a que GE se volviera verde.

Sin embargo, la gran recesión fue sólo el golpe final para un modelo que ya había sido inutilizado por fuerzas más grandes Ya que el de GE era un modelo tan bien conocido, todavía hav conglomerados mini-GE en todas partes. Algunos grandes, como Tyco, se disolvieron de forma temprana, pero otros permanecen, incluso en los mercados emergentes

y sostenidas. El modelo GE murió por la competencia global, la revolución tecnológica, el poder de los inversionistas y la difusión de la gerencia profesional

Ya que el de GE era un modelo tan bien conocido, todavía hay conglomerados mini-GE en todas partes. Algunos grandes, como Tyco, se disolvieron de forma temprana, pero otros permanecen, incluso en los mercados emergentes. Estos conglomerados harían bien en aprender una o dos lecciones de la muerte del modelo GE, justo como las aprendieron cuando estaba vivo.

> Benjamin Gomes-Casseres es experto en estrategia de alianzas y profesor en la Brandeis International Business School.

PROGRAMAS DE POSTGRADO 2018 MODALIDAD PRESENCIAL POSTULACIONES ABIERTAS



MAESTRÍA EN DERECHO MENCIÓN: DERECHO DE EMPRESA

RPC-SO-30-No.526-2016

MAESTRÍA EN DERECHO CONSTITUCIONAL

RPC-SO-18-No.329-2017

ABIERTAS 2018

DOCENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

Para planes de financiamiento inscribirse en:

asistenciafinanciera@uees.edu.ec



- Telf: (04) 2835630 Ext.: 115, 179, 249 / ©098 521 8487 / 099 942 6904 / 095 965 7803
 - Km 2,5 vía La Puntilla Samborondón E-mail: postgrado@uees.edu.ec

Cuando el "costo más margen" es una buena idea

Utpal M. Dholakia

Distribuido por: The New York Times Syndicate



l cost-plus pricing (precio en base a costo más margen) se asemeja al género de las novelas ro-✓ mánticas en cuanto a que es ampliamente ridiculizado, pero tremendamente popular. Casi todos los directivos que conozco dicen odiar el definir precios basándose sólo en los costos. Sin embargo, el costo más margen sigue siendo el método más extendido para poner precios a todo, desde una botella de cerveza en un bar, hasta proyectos de infraestructura de miles de millones de dólares.

La idea detrás del precio en base a costo más margen es muy directa. El vendedor calcula todos los costos, fijos y variables, en los que ha incurrido o que erogará al fabricar el producto, y a continuación le añade a estos costos un sobreprecio para estimar el precio de venta. El sobreprecio es estipulado por el comprador, como suele suceder con los contratos gubernamentales, o puede ser elegido por el directivo. (He visto a las compañías usar sobreprecios que van del 5% al 800%.)

Cuando el "costo más margen" es una buena idea

LOS PRECIOS EN BASE A **COSTO MÁS MARGEN TIENEN INDUDABLES DESVENTAJAS**

El precio por costo más margen es despreciado entre los expertos en precios por algunas razones legítimas. Especialmente para los provectos autónomos, el precio en base a costo más margen desalienta la eficiencia y la contención de costos. Cuando se citan menores costos, la compañía obtiene un menor ingreso y ganancia total. Por el contrario, una estructura de costos inflada elevaría los precios e impulsaría las ganancias.

Una importante segunda deficiencia surge de la falacia de que establecer el precio en base a costo más margen garantiza el cubrir los costos. Esta noción puede hacer que los directivos se vuelvan confiados. En la realidad, debido a que muchas veces el volumen de ventas debe estimarse de antemano, y los costos fijos asignados a cada unidad se basan en dicha predicción, el precio de costo más margen puede fácilmente ser muy alto o muy bajo, resultando en un devastador error de cálculo. El costo más margen no garantiza cubrir los costos u obtener una ganancia.

Tercero, el cálculo de precio en base a costo más margen ignora tanto la disposición del consumidor a pagar como los precios de los competidores. Cuando se ignoran estos factores, una decisión de precios puede estar completamente fuera de rango. Por ejemplo, un competidor podría tener

El precio por costo más margen es despreciado entre los expertos en precios por algunas razones legítimas. Especialmente para los proyectos autónomos, el precio en base a costo más margen desalienta la eficiencia y la contención de costos.

una formidable ventaja de costos, en cuyo caso el costo más margen de la otra compañía podría ser demasiado elevado como para resultar efectivo. En otro caso, un consumidor podría estar dispuesto a pagar mucho más, y como resultado el costo más margen resultará demasiado bajo, dejando que las ganancias se escapen. El costo basado en valor, cuando toma en cuenta específicamente estos factores, está de moda y es apreciado por muchos directivos.

LOS BENEFICIOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS DEL PRECIO EN BASE A COSTO MÁS MARGEN

A pesar de estas limitaciones, algunas veces hay razones estratégicas para usar el precio en base a costo más margen. Cuando se implementa en forma razonada v prudente, puede llevar a una poderosa diferenciación, mayor confianza de los clientes, menor riesgo de guerras de precios y ganancias constantes.

Ningún método de precios es más fácil de comunicar o de justificar. El precio en base a costo más margen inherentemente justo discriminatorio para los consumidores.

¿Cuál podría ser una explicación más razonable para un incremento de precios que decir, "Nuestros costos de producción aumentaron 8% este año, así que estamos subiendo nuestros precios un 8%"? El vendedor de ropa Everlane va incluso más allá, usando el precio en base a costo más margen para aterrizar su propuesta de valor de "transparencia radical". Por cada prenda que vende, Everlane brinda un desglose detallado de costos de materiales, trabajo, impuestos y transporte, junto con su margen de ganancia. De este modo los consumidores pueden verificar fácilmente el énfasis de Everlane en pagarle sueldos justos a los trabajadores que elaboran sus prendas.

El precio en base a costo más margen es la propia antítesis del precio en base al valor, que busca descubrir diferencias entre las valoraciones económicas de los consumidores y aprovecharlas al personalizar los precios. Considere la indignación de los clientes generada por la tarifa dinámica de Uber, la máquina expendedora de Coca-Cola que modifica el precio en base a la temperatura ambiente o el precio a tasa variable de los servicios eléctricos. En todos estos casos, muchos consumidores percibieron

Cuando el "costo más margen" es una buena idea

los movimientos de precio en base a valor por parte de las empresas como nada más que abuso. Quienes definen el precio en base a costo más margen no enfrentan este riesgo. Ciertamente podrían cobrarle de menos a algunos clientes, pero dormirán tranquilos de noche sabiendo que sus consumidores consideran que los precios son justos.

Otro beneficio pragmático del precio en base a costo más margen es que es simple de implementar. Todo empleado de ventas o mesero con una calculadora puede aplicar un porcentaje de margen a los costos de mayoreo y calcular el precio de venta, algo que muchos negocios de mamá y papá aprecian.

Si los mayores competidores en un mercado usaran el precio en base a costo más margen, ello estabilizaría los niveles de precios. La cantidad de riesgo asociada con las decisiones de precios se reduciría para todos los jugadores. Los precios se mantienen relativamente estables, particularmente cuando los proveedores de mayor costo en el mercado ofrecen productos de mayor calidad y cuando los de menor costo ofrecen productos de menor calidad. Las compañías tienen menos probabilidades de involucrarse en guerras de precios si los basan principalmente en sus costos en lugar de hacerlo en lo que cobran sus competidores.

El precio en base a costo más margen puede alentar a los compradores a usar otros factores además del precio en las decisiones de compra. Cuando la mayoría de nosotros entramos a una

megatienda de descuento, esperamos encontrar precios bajos con un menor servicio que se equipare al ahorro. En contraste, esperamos mayor calidad de servicio y productos de mayor lujo y costo en tiendas de alto nivel. Cuando los consumidores creen que el precio refleja el costo, tenderán más a decidir tomando en cuenta la calidad en lugar de sólo comprar la opción más económica.

Una virtud final y significativa del precio en base a costo más margen consiste en ejecutar una estrategia de liderazgo de costos. Cuando la compañía tiene habilidades singulares que le permiten una estructura de costos ventajosa en relación a sus competidores, puede usar el precio en base a costo más margen para crear v ofrecer la más atractiva proposición de valor. Se convierte en un líder de costos, y sus bajos costos, bajos precios y valor superior para el cliente se convierten una parte integral de su identidad de marca. El vendedor de mayoreo Costco ha mantenido su liderazgo en el mercado durante décadas usando este principio. La compañía ordena que nada en sus tiendas tenga un margen superior al 14% (15% para sus productos de marca propia) y anuncia ampliamente esta política. Cuando se integra con otras señales, como la austera decoración en sus tiendas y selección limitada de productos, el precio en base a costo más margen de Costco crea una poderosa expectativa entre los consumidores de que obtendrán un gran trato.

A pesar del desdén que los directivos le dedican al precio en base a costo más

El precio en base a costo más margen es la propia antítesis del precio en base al valor. que busca descubrir diferencias entre las valoraciones económicas de los consumidores y aprovecharlas al personalizar los precios.

margen, el método tiene una lógica que es difícil de contradecir. El precio en base a costo más margen es una poderosa herramienta estratégica para compañías con una ventaja de costos o un interés de usar la transparencia de precios como diferenciador, y para vendedores interesados en transmitir iusticia v construir lealtad en sus consumidores. En el frenesí por adoptar el precio basado en valor los directivos no deberían descartar el precio en base a costo más margen.

Utpal M. Dholakia ocupa la cátedra George R. Brown de marketing en la Jesse H. Jones Graduate School of Business de Rice University.

LAS MEDIDAS FINALMENTE SALIERON



Las medidas finalmente salieron

Reducción del tamaño del estado: la propuesta contempla eliminar 20 instituciones entre ministerios, institutos, agencias y empresas públicas.

Nadie puede dudar de que el estado ecuatoriano tiene una obesidad crítica. Sin embargo, declaraciones oficiales indican que esta medida no implica eliminar personal. Esto no tiene lógica. El que desaparezca un membrete, pero que el empleo público continúe con igual nivel, no es reducción del gasto. Es reubicación del mismo gasto, es vestir al funcionario innecesario con otro uniforme, el de otra institución.

Si se elimina, por ejemplo, como está anunciado el Instituto Espacial Ecuatoriano, ¿a qué institución se puede transferir ese personal?

En cuanto a la eliminación de embajadas, se puede ir más allá de lo propuesto.

La dirección de estas acciones es correcta, pero tenemos el miedo de que no sea la suficientemente profunda.

El aumento de 53.000 nuevos adultos mayores para recibir el bono de \$100 y la restitución o incremento del bono de desarrollo humano a 101.000 familias son cifras que, si hay el suficiente ajuste en la economía (que no se ve completo en el paquete

presentado), se justifican porque van directamente focalizados a los pobres y a los adultos mayores.

En cuanto a que los funcionarios En cuanto a que los fullcionarios públicos paguen sus celulares, la suspensión de seguridad de los ministros son medidas más de imagen. No generan gran cosa. De otra parte, si ese personal de seguridad no es despedido, el gasto no baja, solo se reasigna su misión.

La venta de autos del estado, 1.000, según los datos, si se asume a un promedio de \$15.000, representa \$15 millones. Cifra muy pequeña. Es cierto que no hay gasto de gasolina, ni de conductor, pero si los conductores siguen empleados, y la tarea se hace en otro vehículo no hay ahorro.

Los apoyos a la construcción y al sector agrícola son lógicos. Generan la mayor cantidad de empleo, y en el caso de la vivienda, hacen que la población ahorre para pagar su casa.

En los subsidios a los combustibles, que cuestan \$3.000 millones al año según el gobierno, no se ha hecho en la práctica nada. La subida de la gasolina Súper, manteniendo la Extra intocada, no genera una cantidad apreciable. Más aún, los subsidios a los mayores y a los pobres explicados en el punto 2 absorberán la gran mayoría del incremento a la gasolina.

El que desaparezca un membrete, pero que el empleo público continúe con iqual nivel, no es reducción del gasto. Es reubicación del mismo gasto, es vestir al funcionario innecesario con otro uniforme, el de otra institución.

El diésel, donde está el grueso del subsidio, debe ser revisado, focalizándose mediante el subsidio al transporte público, y con una compensación al sector de exportación, que siempre se lo ha tenido, de tal suerte que no se afecte la competitividad externa.

Más aún, debe estar acompañado de una solicitud de un crédito a los organismos internacionales, que permita la transformación de las estaciones de bombeo actualmente de diésel, a bombas eléctricas.

Este subsidio genera una de las más perversas distorsiones de la economía ecuatoriana: el contrabando en alta mar, con ganancias millonarias para unos pocos, siendo por lo tanto absolutamente regresivo y perverso.

Las medidas finalmente salieron

El Ecuador no tiene alternativa más que ir a los organismos internacionales, y tomar un crédito para tener el soporte financiero de la gran transformación estructural que se necesita para deshacer lo que dejó en herencia la Revolución Ciudadana.

La contratación de empresas que vayan tras el dinero robado es una necesidad económica y moral. Vuelvo a insistir en lo que he propuesto al país: que se cree una comisión de la verdad financiera, integrada por personas independientes, profesionales del más alto nivel, que sean aportadas por entidades como el Banco Mundial, y que vengan a determinar el valor real de las más grandes inversiones como son las refinerías, las centrales hidroeléctricas, las carreteras. De encontrarse sobreprecio, esta información será básica para quienes rastreen el dinero, pero más importante todavía, permitirá llamar a los contratistas y exigirles la explicación del porqué de las diferencias entre el precio pagado, y el avalúo de los expertos. De no haberla, como de seguro no la habrá, tendrán esas empresas que ser demandadas para que restituyan el sobreprecio.

El Ecuador no tiene alternativa más que ir a los organismos internacionales, y tomar un crédito para tener el soporte financiero de la gran transformación estructural que se necesita para deshacer lo que dejó en herencia la Revolución Ciudadana.

El más grave error que puede cometer el Ecuador de hoy, es creer que una tan grave carga, tan pesada, como el despilfarro de toda una década, puede ser arreglado en forma sencilla, sin dolor, y sin sacrificios.

Eso no existe, y si la política condiciona a los intereses del país, entonces no habrá solución viable de largo plazo que nos ponga en la ruta de un verdadero y sostenido crecimiento, que es lo que el Ecuador necesita para vencer la pobreza y la desigualdad.



Gabriel Rovayo, PhD.

Docente de Finanzas de la ESAI Presidente de CODEFE Partner EFQM - Bruselas

sta es la moneda que controla, aún, la mayoría de transacciones en todo el planeta. Pero ✓ su estado emocional y operativo ha decaído en los últimos meses hasta llegar a ocasionar una crisis que tiene al dólar estadounidense sumido en un bajón.

En estos últimos 15 días, el dólar se ha comportado errático, indeciso y hasta un poco cruel. En Argentina, por ejemplo, ante el inminente acuerdo entre ese estado y el Fondo Monetario Internacional (FMI), la divisa estadounidense retrocedió y dio algo de respiro a esa economía. En Chile se debilitó ante la fuerza que se apoderó de la cotización del cobre en el mercado internacional.

El dólar está bajoneado



Recordemos que comercio de petróleo entre Rusia y China ya se realiza sin participación del dólar: los países intensificaron la extracción de recursos y comenzaron a comprar más oro para prepararse para el colapso de la moneda estadounidense.

En México y en Colombia, le fue peor. En la primera semana de junio, el dólar cayó en picada, lo cual fue celebrado por los importadores de ambos países. Pero, por el contrario, en el caso de Ecuador, el dólar estadounidense se fortaleció, lo cual no representa precisamente buenas noticias para las exportaciones ecuatorianas.

Esta depresión que está sufriendo el dólar también se hizo sentir en la eurozona. En Italia, por ejemplo, debido a que internamente se limaron asperezas que hizo repuntar al euro, el dólar también se vio de capa caída

Para esta divisa, en las últimas semanas si no ha sido una cosa, ha sido otra. Y el panorama no se ve bien. Dado que el dólar es la principal moneda de transacción en el mundo, su declive es un síntoma de que algo grave se viene. De hecho, desde hace algunos años, ha ido perdiendo el protagonismo que ha tenido en, al menos, los últimos 110 años. Recordemos que comercio de petróleo entre Rusia y China ya se realiza sin participación del dólar: los países intensificaron la extracción de recursos y comenzaron a comprar más oro para prepararse para el colapso de la moneda estadounidense.

Por otro lado, hay varios países que están pensando en dejar de usar el dólar para sus operaciones comerciales. Y si lo analizamos hay otras monedas fuertes que podrían reemplazarlo actualmente, entre ellas el vuan chino y el euro.

La influencia china en África no se limita a los productos que ocupan las perchas

de los comercios de los países de la región. Sino que el yuan se está convirtiendo en su eje monetario. Y de ahí a una marcada influencia política china hay solo un paso. La última señal del inminente desplazamiento del dólar en África se hizo evidente en Zimbabue, donde hace no más de tres semanas, el foro 'Tendencias en manejo de reservas soberanas', que convoca a 17 funcionarios de Gobierno y de bancos centrales de 14 países de África, acordó que está llegando la hora de que el yuan se convierta en la moneda de reserva de la región.

Los motivos de la depresión del dólar bastan y sobran. Se necesita no solo una terapia emocional sino un electroshock que le saque de su letargo.



PROGRAMACIÓN MAESTRÍAS 2018 MODALIDAD PRESENCIAL

■ ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-05-No.071-2016

■ AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

RPC-SO-06-No.096-2016

MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-No.554-2016

■ GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-13-No.207-2016

■ SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

RPC-SO-26-No.446-2016

■ CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-No.166-2016

NUEVOS HORARIOS EJECUTIVOS LUNES A JUEVES 7:00 - 10:15 pm

PASANTÍAS INTERNACIONALES









