WWW.ESAI.EDU.EC JUNIO | 2018

POLICIO DE LA MÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS









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.

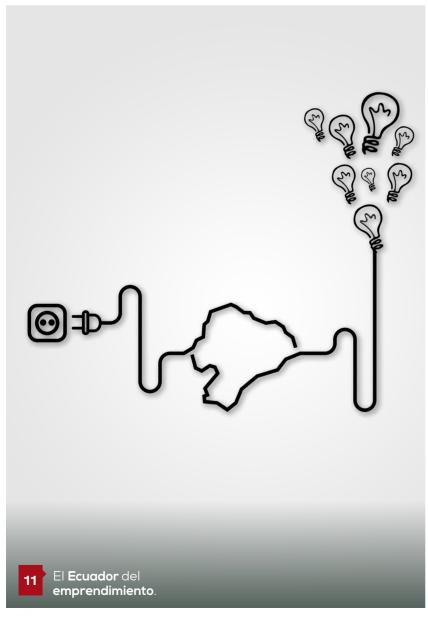
EDITORA GENERAL

Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO

Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO









Lo que los **CEOs no entienden** sobre los **inversionistas activistas**

Frank Partnoy y Steven Davidoff Solomon Distribuido por: The New York Times Syndicate

na vez fuimos accionistas activistas. Durante dos años, realizamos una campaña activista en Tejon Ranch, la mayor propietaria privada de tierras en California y una compañía que cotiza en bolsa. Obtuvimos réditos del 13% -nada mal para los estándares de la industria- pero no logramos que la compañía cambiara mucho.

Nuestro mayor error colectivo fue pensar en términos de amenazas y no de oportunidades. Como muchos directivos hoy, los ejecutivos en Tejon Ranch respondieron a la defensiva al activismo de los accionistas. Entonces, como también es típico de los activistas, nos sentimos restringidos y pasamos al ataque. Conforme aumentó la tensión, se desvanecieron las probabilidades de trabajar constructivamente juntos en beneficio de todos los accionistas.

Nuestra investigación sobre el activismo de los accionistas muestra que en promedio los activistas producen valor para las compañías objetivo. En lugar de ver a los accionistas activistas como fuereños entrometidos, los directivos deberían verlos como una fuente potencial de valor -aunque una con grandes riesgos y costos potenciales.



Lo que los **CEOs no entienden** sobre los **inversionistas activistas**

...el activismo de los accionistas muestra que en promedio los activistas producen valor para las compañías objetivo. En lugar de ver a los accionistas activistas como fuereños entrometidos, los directivos deberían verlos como una fuente potencial de valor -aunque una con grandes riesgos y costos potenciales.

¿DÓNDE ENCAJA EL ACTIVISTA COMO ACCIONISTA?

Una opinión popular respecto a los activistas es que son operadores de corto plazo que buscan una ganancia rápida. Sin embargo, nuestra investigación empírica muestra que el activista promedio conserva sus acciones durante más de un año. En contraste, la información del Banco Mundial sugiere que, en el 2015, el promedio global de conservación de acciones fue de sólo siete meses en el caso de las compañías que cotizan en bolsa.

Debemos reconocer que la directiva de Tejon Ranch inicialmente mostró disposición. Parecían genuinamente abiertos a escuchar lo que teníamos que decir. Aunque la administración nunca tomó los pasos operacionales que solicitamos, la compañía eventualmente mejoró algunas de las prácticas respecto a las que nos quejamos: hoy, los informes de Tejon Ranch son más robustos y sus directivos son más amigables con los inversionistas.

En contraste, muchas intervenciones activistas se vuelven difíciles desde el inicio v las tensiones tempranas pueden fácilmente cerrar el potencial de intercambio constructivo. De hecho, todo ejecutivo en jefe tiene buenas razones para temerle a un activista. Piense en cuántas veces los activistas han presionado para la venta y reestructuramiento de las firmas, y para la salida de CEOs.

Sin embargo, los directivos no deberían suponer que los activistas los están atacando a ellos personalmente. Los activistas son accionistas significativos y si pueden ayudar a elevar el precio de las acciones al trabajar con la administración actual, suelen estar felices de hacerlo. La meior estrategia, al menos inicialmente, es darle la bienvenida a cualquier aporte que puedan brindar los activistas y equilibrarlo respecto a los intereses de otras partes interesadas.

La mayoría de las compañías norteamericanas de la actualidad tienen accionistas significativos con horizontes de muy largo plazo. Como muchos activistas, ocupábamos un ámbito medio en Tejon Ranch, no tan de corto plazo como muchos accionistas, pero no tan pasivos como aquellos que planeaban mantenerse por siempre. Hay valor en esta clase de perspectiva intermedia. Más aún, en una compañía como Tejon Ranch, con muchos accionistas de largo plazo, un activista no puede jugar fácilmente un rol hostil. La mayoría de los activistas necesitan persuadir a una gran parte de la base de accionistas para iniciar una lucha o vender la compañía. Un directivo debería involucrarse desde el inicio para averiguar si las preocupaciones de los activistas están resonando con el resto de la base de accionistas.

Las compañías que cotizan en bolsa tienen muchas categorías de accionistas y cada una cuenta con diversos intereses. Los fondos de pensión difieren de los fondos índice, que a su vez difieren de las ventas al menudeo. Su primer pensamiento cuando un activista toca la puerta debería ser positivo: ¿dónde encaja este nuevo accionista?

NO SE VUELVA NUCLEAR (A MENOS **QUE DEBA HACERLO)**

Es tentador despreciar a los activistas. Muchos no tienen amplia inteligencia operacional: nosotros ciertamente no la teníamos.

Aunque los activistas parecen poderosos, sólo tienen algunas armas. Los accionistas de empresas que cotizan en bolsa pueden votar para expulsar directores, demandar por ciertas afectaciones o vender sus acciones. Muchas de estas tácticas, como llevar a cabo una lucha de poder, son armas de último recurso. Los accionistas, incluso los activistas, no quieren realmente asumir el costo y el problema de una proxy fight, a menos

Lo que los **CEOs no entienden** sobre los **inversionistas activistas**



Finalmente, el mejor enfoque es ver el activismo en primer lugar como una oportunidad y no como una amenaza.

que sea indispensable. Los directivos que entienden esto evitan el escalamiento.

Desafortunadamente, cuando un CEO descubre que un activista ha comprado parte sustancial de las acciones, típicamente recurre a consejeros externos para montar una estrategia defensiva. En nuestra experiencia, desde el momento en que una parte lleva consejeros externos a una reunión, cualquier esperanza de buenas relaciones sale por la puerta. Los CEOs (presidentes ejecutivos) necesitan involucrarse con los activistas, pero sin capitular a todas sus demandas. La verdad y la transparencia pueden hacer mucho para eliminar la toxicidad innecesaria.

PREPARE, PREPARE, PREPARE

Aunque es importante que los CEOs se acerquen constructivamente a los activistas, es igualmente importante que traten de saber con quién están lidiando. Recuerde que un

accionista activista probablemente se ha preparado durante meses antes de anunciar una campaña. Los informes de valores del activista le darán algo de información. pero vale la pena escarbar más. Pregúntele al activista si está planeando una solución sencilla o si tiene aportes operacionales valiosos. Además ¿hay alguna acción preventiva que usted pueda tomar para atender sus preocupaciones?

Los altos directivos deberían practicar el cómo comportarse en reuniones con activistas. Prepararse para un activista incluye pensar acerca de la transparencia y el escrutinio mediático. Pregúntese qué sucedería si todas sus conversaciones con accionistas se volvieran públicas. Los directivos en los Estados Unidos necesitan cumplir con la Regulation Fair Disclosure, lo que significa que no pueden revelar selectivamente a un accionista información que no esté disponible al público. Sin embargo, los directivos deben deberían comunicarse en

formas que aquellos no involucrados directamente la conversación considerarían respetuosas en caso de que otras partes interesadas se enteren de las conversaciones.

Los directivos deberían ser claros y abiertos acerca de las iniciativas estratégicas importantes, incluvendo el vender la compañía. Aproximadamente el 20% de las intervenciones activistas resultan en una venta, y comprensiblemente los ejecutivos están a la defensiva respecto a esta posibilidad. Es importante tener un enfoque planeado sobre preguntas acerca de una venta. Los directivos deberían ser transparentes con la junta acerca de hasta qué punto han sido contactados por compradores potenciales.

EL ACTIVISMO COMO OPORTUNIDAD

Finalmente, el mejor enfoque es ver el activismo en primer lugar como una oportunidad y no como una amenaza.

Como muchos inversionistas, estamos a la búsqueda de compañías subvaluadas, donde podríamos ayudar a los directivos a generar más valor para la compañía en general. Si los activistas llegan a tocar a su puerta, recuerde: probablemente tienen una buena razón.

(Frank Partnoy ocupa la cátedra George E. Barrett de leyes y finanzas y es director del Center on Corporate and Securities Law en la University of San Diego. Steven Davidoff Solomon es profesor en la Escuela de Leyes en la University of California, Berkeley.)

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

Mantenerse objetivo es difícil, pero los mejores líderes descubren cómo hacerlo

Michael P. Dempsey

Distribuido por: The New York Times Syndicate



o hay un rasgo definitivo de liderazgo que garantice el éxito en cualquier profesión, pero hay uno que, con base en mi experiencia, comparten muchos de los mejores líderes: Un feroz compromiso con la objetividad. Sin embargo, suele no ser sencillo que los líderes se mantengan objetivos.

En mi carrera de casi tres décadas en la comunidad de inteligencia de los Estados Unidos, he trabajado con 11 directores de la CIA y con todos los cinco directores de inteligencia nacional. Cada uno ha traído una personalidad y habilidades diferentes al trabajo, y ha enfrentado desafíos singulares, desde relaciones muy ríspidas con la Casa Blanca y el Congreso, hasta imprevistos ataques terroristas en territorio nacional y en instalaciones diplomáticas de los Estados Unidos en el resto del mundo. Creo que todos coincidían en que el liderazgo en la comunidad de inteligencia es un ejercicio cotidiano de manejo de crisis.

Mantenerse objetivo es difícil, pero los mejores líderes descubren cómo hacerlo



los líderes objetivos trabajan para crear un entorno laboral incluyente y colaborativo, donde esté bien desafiar las suposiciones existentes y donde los puntos de vista alternativos sean tanto alentados como recompensados

Frente a una crisis, nuestros mejores líderes han demostrado objetividad a través de su compromiso para presentar sólo análisis equilibrados y basados en datos ante la oficina oval, el Situation Room de la Casa Blanca. los testimonios ante el Congreso y las audiencias públicas. No se niegan a entregar malas noticias; ni les dan color a sus juicios para respaldar la agenda de un político en particular. Simplemente describen lo que ven. Esto algunas veces significa brindar una evaluación honesta cuando las políticas de la Casa Blanca están fracasando (como fue el caso durante la guerra de Vietnam y, más recientemente, en Afganistán), o señalar cuando una política parecía basarse más en esperanzas que en una evaluación racional de las condiciones subyacentes en juego.

Aunque la objetividad es crucial, no siempre es fácil para el líder mantenerse objetivo ya sea en la comunidad de inteligencia o en otro lugar. Los periódicos están repletos de historias de departamentos corporativos de finanzas y de directivos que manejaron las ganancias de formas que le dieron menos importancia a los malos resultados. Del mismo modo, todos hemos leído historias en múltiples industrias donde las personas que enfrentan metas desafiantes exageran su desempeño.

En inteligencia, existe una fuerte presión hacia nuestros líderes para volverse parte del equipo de la Casa Blanca. Sólo considere que sus líderes son designados por el presidente e interactúan en forma constante con el equipo de alto nivel de la Casa Blanca, Sería natural que quisieran respaldar la agenda de política pública del presidente. También existe el deseo de no ser portador de malas noticias cuando una política está tropezando. Después de todo, ¿cuántos ejecutivos empresariales de alto nivel se alegrarían por la oportunidad de informarle al CEO de que su estrategia está fallando?

Al ser críticos de la efectividad de una política, los líderes de la comunidad de inteligencia también pueden ser percibidos como si criticaran a las personas a cargo de implementarla. Por ejemplo, recuerdo muchas ocasiones durante la administración Obama cuando, durante debates sobre la estrategia en Afganistán, el análisis de inteligencia sobre el deterioro de las condiciones políticas y de seguridad en ese país estaba en claro contraste con las evaluaciones más optimistas de los oficiales norteamericanos en Kabul. En ocasiones, esto colocó a los líderes de inteligencia en la incómoda posición de una aparente crítica al desempeño del personal militar y diplomático norteamericano que operaba en Afganistán — incluso aunque el análisis en sí mismo se enfocaba en las carencias de los líderes y las fuerzas de seguridad de dicha nación.

Con base en este antecedente es adecuado preguntar por qué y cómo los mejores líderes están tan dispuestos y son capaces de ser objetivos. Responderé basado en mi experiencia con la comunidad de inteligencia, donde no es una exageración decir que la objetividad puede ser un tema de vida o muerte.

Mantenerse objetivo es difícil, pero los mejores líderes descubren cómo hacerlo

Primero

Estos líderes reconocen y asumen el principio de que la comunidad de inteligencia debería representar sólo una voz en oficina oval o en el Situation Room de la Casa Blanca, y reconocen que se llega a las mejores decisiones de política con el aporte de múltiples agencias gubernamentales. En ocasiones es fácil que los líderes de inteligencia dominen las discusiones debido a su singular acceso a la información, pero los líderes objetivos se esfuerzan para asegurar que se escuchen múltiples voces durante las reuniones. Ellos asumen el rol histórico de la comunidad, que es el de ofrecerle al presidente la mejor información con base en la cual tome decisiones.

Segundo

Los mejores líderes de inteligencia recuerdan que el presidente no es único "cliente." La comunidad de inteligencia también tiene responsabilidad de brindarle respaldo sin prejuicios al Congreso — un ámbito igualmente importante de gobierno — y brindar sinceras evaluaciones analíticas al público norteamericano. En cada caso, esto debe hacerse sin importar las preferencias o la narrativa política existentes en la Casa Blanca. Sólo imagine la confusión, por ejemplo, si los líderes de la comunidad de inteligencia le dijeran a los presidentes una cosa sobre la dirección de un tema global en particular, y después contaran una historia significativamente diferente ante el Congreso y el pueblo norteamericano.

Tercero

Para mantener un elevado estándar de objetividad, los mejores líderes con quienes he trabajado insisten en las prácticas de mayor calidad para el análisis e integración de la información, y han dependido de procesos estructurados de toma de decisiones para filtrar sesgos reales o subconscientes. En otras palabras, durante periodos de estrés, los líderes fuertes dependen de prácticas sólidas como su puerto seguro.

Finalmente, los líderes objetivos trabajan para crear un entorno laboral incluyente y colaborativo, donde esté bien desafiar las suposiciones existentes y donde los puntos de vista alternativos sean tanto alentados como recompensados. Esto es lo que los investigadores llaman "seguridad psicológica," y repetidamente se ha descubierto que es esencial en una variedad de industrias, desde los hospitales hasta las firmas de alta tecnología.

Por muchos años, creí que la moneda del reino en la comunidad de inteligencia era nuestra habilidad de adquirir y analizar secretos. Pensaba que nuestros secretos eran la clave para garantizar la influencia y acceso de la comunidad de inteligencia al presidente y otros líderes políticos de alto nivel. Sin embargo, con el paso del tiempo, he llegado a creer que aunque los secretos de la comunidad de inteligencia son importantes, nuestra objetividad es lo más esencial para tomar las mejores decisiones posibles de seguridad nacional y cumplir nuestra misión.

Sin importar el trabajo que usted realice, aprecie su objetividad, y trabaje todos los días para preservarla.

(Michael P. Dempsey es el miembro de inteligencia nacional en el Council on Foreign Relations, una fundación patrocinada por el gobierno de los Estados Unidos. Fue director interino de inteligencia nacional. Todas las opiniones expresadas en este comentario son únicamente las del autor.)

CERTIFICACIÓN NIIF

NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Duración del Programa: 120 horas

Seis etapas: 10 Módulos





Preparación para el examen internacional de NIIF tomado por la ICAEW (Inglaterra)

Profesores:



Dr. Eliecer Campos Cárdenas, MBA Certificación Internacional en NIIF por ICAEW, Inglaterra



CPA. Samuel Mantilla Blanco Asesor de Investigación Contable (NIIF)



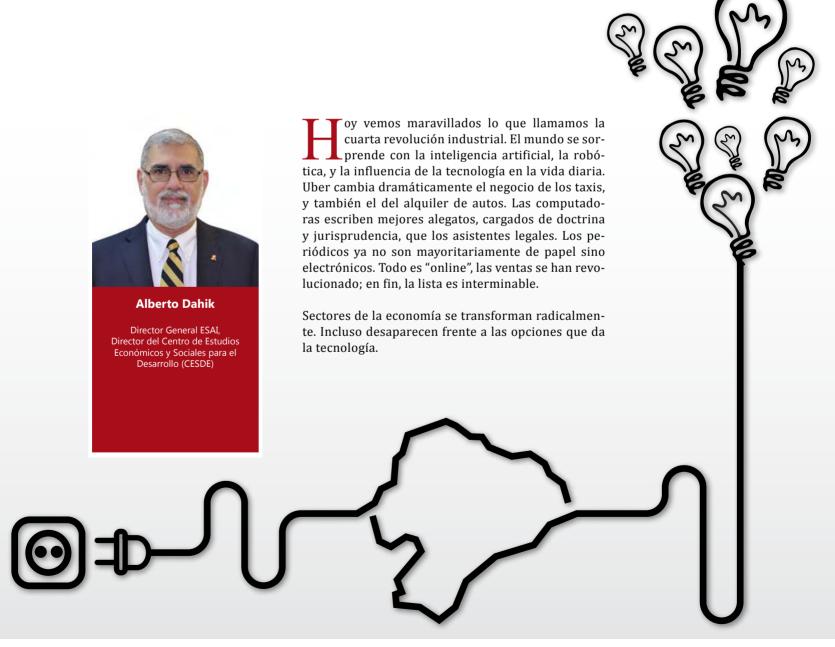


CPA. Hernán Pablo Casinelli Certificación Internacional en NIIF por ACCA, Inglaterra





El**Ecuador** del emprendimiento



El Ecuador del emprendimiento



Sin embargo, esta nueva revolución llamada la cuarta, tan asombrosa, no es la que le ha permitido a la humanidad esperar un crecimiento sostenido, y consecuentemente ambicionar un permanente meioramiento de la calidad de vida.

Ese gran cambio, que permitió a la humanidad enfrentar el desafío de crecer, y aspirar a ser cada vez más prósperos, sucedió con la primera revolución industrial, y luego con más fuerza todavía con la segunda, que estuvo acompañada de la revolución de los transportes, de la cual poco se habla.

El ferrocarril tierra adentro, y el buque de vapor en los mares abrieron nuevas fronteras. Aquel abrió las tierras para la producción que no existían antes, y este permitió que se comercializaran productos en el mundo que nunca antes se hubieran podido comercializar.

De hecho, los fletes marítimos en los últimos años del siglo XIX cayeron en un 10% de lo que habían sido hacia mediados del siglo, haciendo que productos que tenían poco valor intrínseco en relación a su peso, pudieran ser comercializados en forma masiva.

El mundo entonces se abrió al comercio. y presentó un reto a los países: tomar la oportunidad de comerciar, penetrar en el mercado mundial, o no hacerlo. Y si se tomaba ese reto, y si los países se transformaban con esta revolución, podían aspirara a crecer y a salir de la pobreza. En otras palabras, por primera vez en la historia se le presentó al hombre la oportunidad de vivir en permanente espera de superar su nivel de vida año tras año.

El Ecuador tomó brillantemente ese reto en lo relacionado al comercio internacional. Se convirtió en el primer exportador del mundo de la tagua, o marfil vegetal.

De hecho, Alemania fue el primer país que empezó a importar el marfil vegetal desde el Ecuador, a mediados de la década de 1860. Un barco alemán, que regresaba a Hamburgo y que tenía espacio en sus bodegas, por el empeño de empresarios locales, embarcó la tagua. Los alemanes se dieron cuenta rápidamente del potencial del producto para hacer botones, figurines, juguetes, joyas etc. Los empresarios ecuatorianos tomaron el reto, y a pesar de que existía producción en Colombia y en Panamá, el Ecuador tomó la mayor participación del mercado mundial. Colombia y Panamá tenían una ventaja geográfica, pero el empeño y esfuerzo de nuestros empresarios logró el liderazgo.

Observemos el puerto de Babahoyo, con un típico barco de vapor que transportaba la tagua hacia Guayaquil hacia el año 1900.

Pero si en la tagua los empresarios mostraron su capacidad, en el cacao el logro

El Ecuador del emprendimiento

...el ESAI quiere sustentarse en ese testimonio histórico de la capacidad innata de emprender, de la voluntad férrea de nuestros ancestros de producir, de tomar retos, de enfrentar al mundo, de lograr éxitos que parecen irrealizables.

fue mayor. Fuente fundamental de las divisas que permitieron hacer el ferrocarril y desarrollar el Ecuador de fines del siglo XIX y comienzos del XX, nuestro país logró transformarse en el mayor exportador de cacao del mundo: ciertamente no es poca cosa. Competíamos con naciones africanas mucho más cercanas a Europa, que no tenían que dar la vuelta al estrecho de Magallanes para llegar a Europa, y con un gigante como el Brasil.

Los empresarios navegaron río arriba, buscaron las tierras, hicieron plantaciones, cosecharon unos el producto, lo transportaron otros, lo exportaron a los mercados mundiales, y el Ecuador, hasta que la devastadora Escoba de la bruja aniquiló las plantaciones, se transformó en un líder mundial en el cacao.

Luego descubrimos nuestro potencial de Banano, y con el esfuerzo de los emprendedores ecuatorianos, sin presencia masiva de transnacionales como es el caso de otros países exportadores de esta fruta, nos transformamos en el

primer exportador del mundo de Banano. Y cuando el llamado mal de Panamá, comenzó a devastar la variedad Gross Michel, empresarios ecuatorianos, eludiendo los obstáculos que imponían las autoridades fitosanitarias del Ecuador, contra el aletargamiento burocrático, lograron traer de contrabando la variedad Cavendish, introducirla en el país, y transformar más de cien mil hectáreas a la producción de la nueva cepa, y entonces, con ese esfuerzo, el Ecuador conservó su liderazgo.

Para los años 70, empresarios de la provincia de El Oro se dieron cuenta que en los aguajes se producían pozas de agua, y que luego crecía el camarón.

Decidieron hacer unas piscinas, unos muros, y bombear agua, y se dieron cuenta que crecía más camarón. Luego decidieron recoger larvas y ponerlas en las piscinas. Recordemos esas poéticas escenas, cuando en los aguajes mujeres y niños empujaban las mallas de nylon manipuladas por dos maderos para recoger

la larva salvaje, que luego era transportada a las camaroneras.

Más tarde esos empresarios descubrieron que haciendo un pre criadero, los camarones podían crecer ahí, ser traspasados a las piscinas y aumentar la productividad. No se quedaron ahí: entendieron que mejor que recoger larva silvestre era recoger camarones hembras, desovarlas en laboratorio, y llevar la larva a los pre criaderos. Avanzaron más todavía y produjeron fertilización en los laboratorios. Con muchos otros avances tecnológicos, el Ecuador lidera al mundo, y es el primer exportador del mundo de camarón criado en piscinas.

Y todo esto, gracias a Dios, porque no existe un instituto nacional del camarón, que ciertamente nos tendría con la mitad de la producción actual.

Pues bien, el ESAI quiere sustentarse en ese testimonio histórico de la capacidad innata de emprender, de la voluntad férrea de nuestros ancestros de producir. de tomar retos, de enfrentar al mundo, de lograr éxitos que parecen irrealizables.

Estas maravillosas instalaciones, rinden homenaje a ese linaje empresarial que tiene el entorno de nuestra Universidad. Estamos en el corazón de los dos ríos a través de los cuales fluvó durante décadas la vida exportadora y productiva del país.

La brisa que nos viene de ellos, nos inspira, nos llena de una energía especial, de una motivación esencial. No es coincidencia que hacia un extremo de nuestras

El Ecuador del emprendimiento

Es falso que los países pequeños no pueden competir. Es falso que el mercado mundial y la globalización y el libre comercio no son justos con los pequeños.

instalaciones, podemos contemplar el amanecer y la salida del sol sobre el Babahovo, v que en la tarde, podemos ver hacia el otro extremo el atardecer sobre el río Daule. Ellos guardan todos los secretos, y la energía vital de quienes hicieron posible que este país se inserte en el mundo, navegando por sus aguas, para sembrar, cosechar, transportar v exportar ese esfuerzo creador, hacerlos divisas, y construir así infraestructura, ferrocarriles, y para importar todo lo que el crecimiento del país demandaba.

Ponemos hoy a disposición de la sociedad ecuatoriana, estas instalaciones, incomparables en el Ecuador, con nivel ciertamente de primer mundo, que se han construido con una filosofía, y una aspiración: ser la mejor escuela de emprendimiento, la mejor escuela de negocios del país, la escuela que forme a quienes tomen la posta de aquellos que hicieron ver ante el mundo la gran capacidad del empresario ecuatoriano, que egrese a personas que emulen a quienes tomaron en su momento el reto de la segunda revolución industrial y la de los transpor-

tes, y que hoy quieren tomar el reto de la gran transformación tecnológica que se expande por el mundo.

Es falso que los países pequeños no pueden competir. Es falso que el mercado mundial v la globalización v el libre comercio no son justos con los pequeños.

Todo lo contrario. Es un mundo de oportunidades. Suiza, Noruega, Suecia, son países con un ingreso per cápita más alto que las grandes economías europeas, esto es Alemania, Francia e Inglaterra, a pesar de ser muchísimo más pequeños.

Y en los Estados Unidos, los estados con el más alto ingreso per cápita no son los más grandes.

Son Maryland, Hawaii, Alaska, New Jersey, Connecticut, Massachusetts y no California o New York los que encabezan la lista.

No somos pequeños. No somos frágiles como nuestros ancestros empresariales lo demostraron. Somos capaces de tomar los retos y de ser exitosos.

En torno a la estirpe empresarial de la cual venimos, con estas instalaciones maravillosas de las cuales dispone hoy la sociedad ecuatoriana, invitamos a todos a ser parte de este gran esfuerzo, de este gran sueño, de forjar el mejor ambiente, el mejor lugar para entender los negocios, administrarlos bien y emprenderlos con éxito.

Finalmente, no puedo dejar de mencionar, que nunca estarán fuera de nuestra perspectiva, los valores éticos, morales, democráticos y de la libertad de emprender. Entendemos que debemos formar empresarios y administradores cargados de humanismo de solidaridad, y de un claro concepto de gobierno corporativo responsable.

Sabemos que nuestros estudiantes deben entender las responsabilidades de la empresa para con el todo de la sociedad: accionistas, acreedores, clientes, la comunidad, el ambiente, los trabajadores, el estado, es decir todos aquellos para los cuales una empresa representa un interés.

En estas instalaciones, no solo habrá la ciencia empresarial. En estas instalaciones habrá valores, principios, y formación de líderes que forjen el Ecuador en el cual creemos.

Agradezco la participación de todos ustedes, queridos amigos, y desde ya los hacemos parte de la familia UEES, de la familia ESAI.

Muchas gracias

CERTIFICACIÓN EN COACHING



Duración del Programa: 60 horas de instrucción + 20 horas de prácticas supervisadas



La certificación la otorga Coaching Community® (ICC), de Londres, quien es actualmente una de las mayores organizaciones profesionales de coaching con membresía en todo el mundo.

Profesores:



Módulos: 1 - 5 Karina Pittini

Fecha: 15, 16 y 17 de junio



Módulos: 6 - 15 Daniel Barrero Fecha: 27,28,29 Julio 24, 25 y 26 de Agosto

Horario:

Viernes: 19h00 - 22h00 / Sábados: 8h00 - 17h30 /

Domingos: 8h00 - 17h30







Reducir la BUROCRACIA



Reducir la BUROCRACIA



La solución no es tan obvia porque la burocracia quizá sea ineficiente. pero es necesaria en proporciones adecuadas. Y es justamente reducir sus proporciones lo que hoy necesita el fisco.

El término "burocracia" se refiere a la administración de instituciones públicas por profesionales guiados por reglas formales en lugar de elecciones discrecionales. Richard Posner, abogado y juez norteamericano, dice que uno de los problemas con la burocracia es la extraordinaria dificultad de despedir a los empleados con bajo rendimiento. Además de la tramitología para que un empleado público en riesgo de ser despedido sea finalmente dado de baja, dice Posner, a menudo estos profesionales buscarán hacer alianzas con ciertos gerentes influyentes para evitar perder su puesto de trabajo. Como resultado, es excesivamente difícil despedir a un trabajador de bajo rendimiento, y en su lugar la institución lo reubicará en un trabajo en el que su ineptitud no sea tan obvia y no haga tanto daño a la institución. Desgraciadamente, el Acuerdo Ministerial 084 solo legitima la profecía de Posner. Que el burócrata sea desplazado a otro puesto no significa que hará mejor su trabajo sino que hará menos daño, asegurando su salario.

Otro problema que diagnostica Posner es la tendencia de la burocracia a trabajar mejor solo cuando se trata de tareas relativamente fáciles, muy lejanas a la innovación, al riesgo v al emprendimiento. Esta es la fórmula burocrática característica de las instituciones públicas. Un ejemplo es la controversial #paquetasa. La aduana decidió recaudar un impuesto por hacer su trabajo, que es evitar el contrabando. Los burócratas detrás de este nuevo impuesto (tasa sería si se recibiera un servicio a cambio) pretendieron financiar las operaciones del Estado haciendo la tarea más fácil: recaudar. Innovar para velar por el comercio internacional era quizá pedir demasiado.

Finalmente, tenemos el problema de la eficiencia. Una organización normalmente es eficiente si logra prosperar en un sector competitivo, esto es, un sector con fácil entrada a organizaciones con nuevos y diferentes esquemas de operaciones, toma de decisiones, etc. Pero en el sector público la competencia no existe. La fuerza pública, por ejemplo, no enfrenta competencia, lo que significa que es difícil encontrar una manera de medir su grado de eficiencia.

La solución no es tan obvia porque la burocracia quizá sea ineficiente, pero es necesaria en proporciones adecuadas. Y es justamente reducir sus proporciones lo que hoy necesita el fisco. Este acuerdo ministerial tal vez detenga parcialmente el crecimiento de la burocracia pero no soluciona ni su innegable ineficiencia ni garantiza su obligatoria reducción.

Con esto dicho, resulta sorprendente que el proyecto de ley para el fomento productivo no incluya recortes concretos al gasto público. (0)



PROGRAMAS DE POSTGRADO 2018

MODALIDAD PRESENCIAL

POSTULACIONES ABIERTAS

- MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

 RPC-S0-05-No.071-2016
 - MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO RPC-SO-23-No.237-2013
- MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

RPC-S0-06-No.096-2016

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-S0-31-No.554-2016

■ MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-S0-13-No.207-2016

■ MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

RPC-S0-26-No.446-2016

■ MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-S0-10-No.166-2016

DOCENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

PARA PLANES DE FINANCIAMIENTO INSCRIBIRSE EN: asistenciafinanciera@uees.edu.ec

CONVENIOS INTERNACIONALES







