

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS



“La nación que somos, el futuro que queremos”

7

Mina Milosevic, Katherine Rau y Lisa Steelman

12

Scott Edinger y Lisa Earle McLeod



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

FECHA DE INAUGURACIÓN: 31 DE MAYO 2025



**MAESTRÍA EN
INTELIGENCIA
DE NEGOCIOS
Y CIENCIA
DE DATOS**

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-12-No. 233-2020

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN
ESTADOS
UNIDOS**



*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo



ESCUELA
DE POSTGRADO
EN DERECHO

IMPULSAMOS Y FORMAMOS EN CULTURA DE LA LEGALIDAD

MAESTRÍA EN DERECHO ADMINISTRATIVO, MENCIÓN CONTRATACIÓN PÚBLICA

CLASES VIRTUALES Y PRESENCIALES

POSTULACIONES HASTA: 12 DE JUNIO DE 2025
FECHA DE INAUGURACIÓN: 28 DE JUNIO DE 2025



OPCIONES DE TITULACIÓN INTERNACIONAL



University of Dayton
School of Law



Temple
University
Beasley School of Law

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.

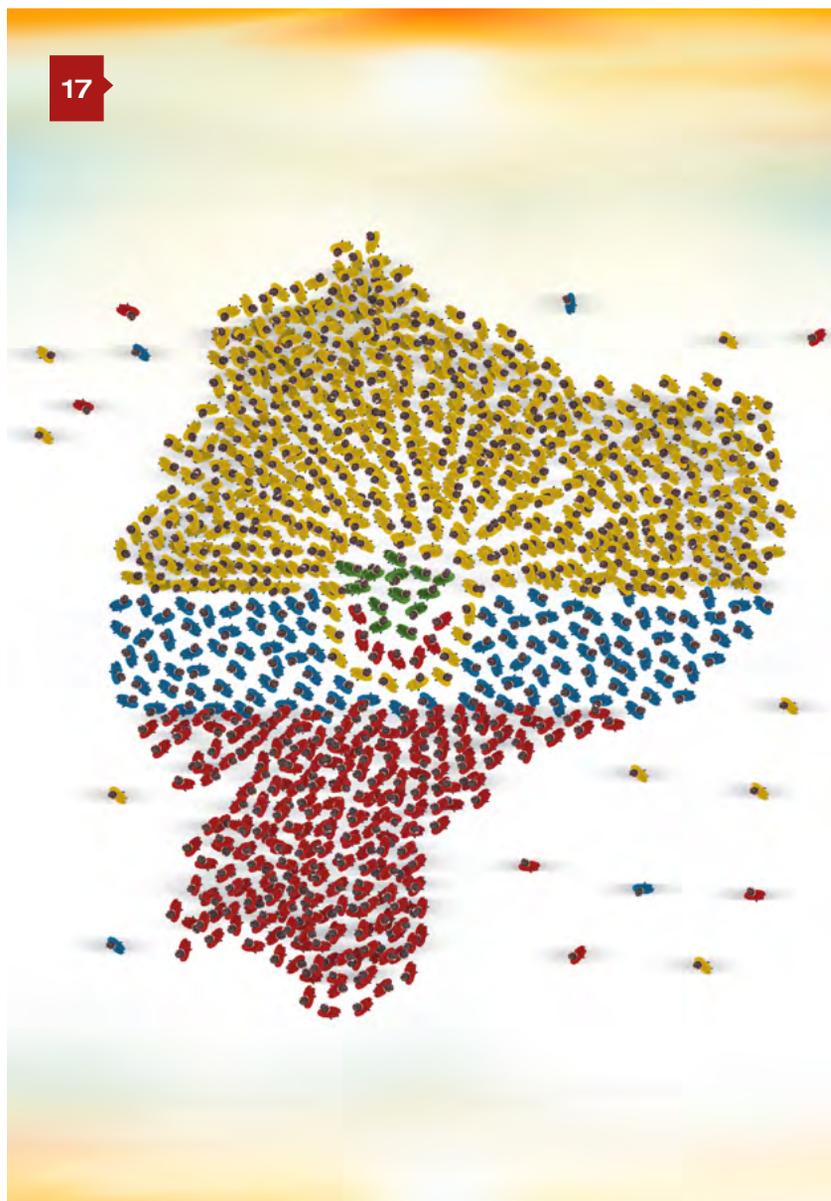
Mayor información, visite: www.esai.edu.ec
o escribanos a: puntodevista@esai.edu.ec
Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI
Econ. Alberto Dahik G.

CONSEJO EDITORIAL
Dr. Joaquín Hernández A.
Dr. Carlos Ortega M.

EDITORA GENERAL
Econ. Gianna Aguirre S.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Herwin Rosales T.





ESCUELA
DE POSTGRADO
EN DERECHO

IMPULSAMOS Y FORMAMOS EN CULTURA DE LA LEGALIDAD

MAESTRÍA EN DERECHO MARÍTIMO, PUERTOS Y ADUANAS

CLASES VIRTUALES Y PRESENCIALES

POSTULACIONES HASTA: 8 DE AGOSTO DE 2025
FECHA DE INAUGURACIÓN: 23 DE AGOSTO DE 2025



OPCIONES DE TITULACIÓN INTERNACIONAL



University of Dayton
School of Law



Temple
University
Beasley School of Law

FECHA DE INAUGURACIÓN: 31 DE JULIO 2025

MAESTRÍA EN
PSICOPEDAGOGÍA
MENCIÓN EN NEURODESARROLLO

MODALIDAD PRESENCIAL

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-44-No.723-2024

TÍTULO UEES VÁLIDO EN
 **ESTADOS
UNIDOS**

*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud

Una guía para crear una cultura unificada después de una fusión o adquisición

Mina Milosevic, Katherine Rau y Lisa Steelman

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Las fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) son eventos muy esperados y de alto riesgo. Cuando son exitosas, son una de las formas más rápidas para que las organizaciones aceleren el crecimiento y aumenten los rendimientos para los accionistas. Pero cerrar un trato suele ser la culminación de meses, a veces años, de negociaciones, debida diligencia y planificación. A pesar de esta importante inversión de tiempo y recursos, muchas fusiones y adquisiciones no cumplen con las expectativas previas al acuerdo.

¿Por qué sucede eso? A través de nuestra investigación y trabajo con organizaciones, hemos encontrado que, aunque la debida diligencia previa al acuerdo suele ser sólida, tiende a haber una falta de enfoque en las experiencias cotidianas de los empleados adquiridos, lo cual puede tener serias implicaciones negativas para el éxito del acuerdo. Para las empresas adquirentes, la planificación de la experiencia de integración de los empleados es tan importante para lograr el valor del acuerdo como otros pasos más tradicionales del proceso de debida diligencia.

Una guía para crear una cultura unificada después de una fusión o adquisición

Nuestra investigación ha encontrado que, en general, los empleados adquiridos suelen sentirse infrutilizados, poco valorados, mal informados, y necesitan de apoyo y orientación para abordar los elementos tangibles e intangibles de la integración. A menudo se sienten sin voz y tienen dificultades para adaptarse durante todo el proceso de adquisición, integración y más allá.

Los retos a los que se enfrentan los empleados adquiridos pueden parecer inevitables, pero no lo son. Pueden prevenirse mediante la debida diligencia y la planificación en torno a la experiencia de integración de los empleados. Las organizaciones pueden brindar mejores experiencias a sus empleados adquiridos mediante el despliegue de evaluaciones culturales, la planificación de la integración cultural, la creación de una hoja de ruta, la capacitación de los líderes de nivel medio y la flexibilidad en la ejecución de la transición.

REALIZAR UNA EVALUACIÓN CULTURAL

Una evaluación cultural sólida debe incluir una encuesta a nivel de toda la organización, grupos focales en todos los departamentos y entrevistas con líderes clave para conocer la compatibilidad cultural de las dos organizaciones.

En nuestra experiencia, las organizaciones tienden a evaluar la cultura de la empresa que están adquiriendo, pero a menudo no evalúan la cultura de su propia organización. Comprender su propia

Una evaluación cultural sólida debe incluir una encuesta a nivel de toda la organización, grupos focales en todos los departamentos y entrevistas con líderes clave para conocer la compatibilidad cultural de las dos organizaciones.

cultura organizacional le ayudará a determinar qué aspectos de la cultura debe priorizar durante la integración. Además, un conocimiento profundo de ambas culturas le ayudará a determinar qué tendrá que hacer para unirlos con éxito.

A las organizaciones puede parecerles abrumador diseñar estas evaluaciones. Sugerimos centrarse en la toma de decisiones y la asunción de riesgos, que son aspectos universalmente importantes en los cuales las culturas fusionadas deben alinearse. Más allá de esto, sugerimos observar la evaluación cultural de su propia organización para determinar las dimensiones con mayor puntuación. Esas son fortalezas de su cultura y áreas en las que deberá enfocarse.

Para definir los objetivos de su integración cultural analice los resultados de la evaluación, así como el contexto de su negocio y la estrategia de adquisición. ¿Apuntará a fusionar las culturas? ¿Asimilar una en la otra? ¿Conservar las cul-

turas individuales? ¿Y cuáles espera que sean los puntos de tensión, dadas las diferencias en los valores culturales?

Finalmente, si la integración se lleva a cabo a través de fronteras internacionales, considere el impacto de la cultura nacional, ya que las diferencias pueden influir en cómo las personas abordan la toma de decisiones y el cumplimiento de normas.

DISEÑAR UN PLAN DE INTEGRACIÓN CULTURAL

A continuación, cree un plan para lograr sus objetivos de integración. Este plan debe identificar las acciones y recursos que necesita para ejecutar efectivamente la integración, abordando las áreas que surgieron en su análisis de los resultados de la evaluación cultural.

Incluya formas de abordar las posibles áreas de actitud defensiva o resistencia que haya identificado hacia la empresa adquirente y su cultura. La mayoría de las veces, esto requiere que su organización comunique y "venda" el "por qué" detrás de su enfoque de una manera que resuene con los empleados de la empresa adquirida.

CREAR UN MAPA DEL RECORRIDO DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

Como parte de su plan de integración general, cree un mapa del recorrido del empleado, es decir, una guía detallada de las fases, cambios e hitos a los que se enfrentarán los empleados adquiridos durante los próximos 12 a 24 meses.

Una guía para crear una cultura unificada después de una fusión o adquisición

Cualquier plan necesita ser flexible ante nueva información, y eso es particularmente cierto cuando se considera la experiencia del empleado en una situación de fusiones y adquisiciones.

En nuestras observaciones de fusiones y adquisiciones, vemos que las empresas adquirientes suelen entrar en la fase de integración con un plan bastante sólido, pero rara vez piensan en cómo será la experiencia del empleado. Mapear eso desde el principio le permitirá identificar puntos clave de contacto y puntos problemáticos para planificar, como los sistemas que los empleados utilizan para obtener información, los sistemas de recursos humanos que les ayudan a utilizar sus beneficios y los artículos cotidianos que les ayudan a completar su trabajo o tareas administrativas, desde logotipos rediseñados hasta credenciales de identificación. Pensar en el recorrido del empleado como parte del proceso más amplio de fusiones y adquisiciones le ayudará a anticipar y gestionar aspectos de la integración que de otro modo podrían pasarse por alto, como desactivar las credenciales antiguas antes de distribuir las nuevas. Algunos de estos elementos pueden parecer menores, pero cuando se omiten, causan estragos.

El mapa del recorrido también informará qué recursos necesitará reunir y en

qué formato. Considere una mezcla de apoyo escrito o automatizado junto con opciones presenciales en vivo. Si bien el soporte automatizado suele ser más rentable y escalable, el soporte en vivo y dirigido es mejor utilizado para preguntas sobre integración de sistemas, beneficios y toma de decisiones, especialmente cuando los temas involucrados son exclusivos del empleado.

Finalmente, al comunicarse con los empleados adquiridos, sea claro sobre lo que se mantendrá igual, y sea transparente sobre las decisiones que aún no se han tomado. Una frustración común entre los empleados adquiridos es que se les dice una cosa y luego cambia. Un mejor enfoque es simplemente admitir que aún no se conoce la respuesta. Actualice el mapa del recorrido con regularidad, a medida que disponga de nueva información.

CAPACITAR A LOS LÍDERES DE NIVEL MEDIO

En nuestra experiencia, los gerentes de nivel medio en ambas organizaciones son clave para el éxito del proceso de integración cultural. Su personal se dirige a ellos con preguntas, y son ellos quienes deben traducir la visión general de la integración en esfuerzos cotidianos.

Proporcione a los líderes de nivel medio información sólida y una comprensión clara de sus derechos de decisión y responsabilidades en el proceso de integración. Inclúyalos desde el principio y de manera consistente en las conversaciones de integración, y anímelos

a responder a las preguntas y preocupaciones de sus equipos para presentarlas ante la alta dirección como parte de estas conversaciones.

PREPARARSE PARA CORREGIR EL RUMBO

Cualquier plan necesita ser flexible ante nueva información, y eso es particularmente cierto cuando se considera la experiencia del empleado en una situación de fusiones y adquisiciones. La rigidez frente a nueva información descubierta sobre la empresa adquirida puede señalar una falta de aprecio, perjudicando la moral de los empleados e impidiendo la productividad.

Finalmente, mantenga el pulso de la organización adquirida. Además de los datos que recopilará a través de la evaluación cultural y las reuniones periódicas con la gerencia media, distribuya encuestas rápidas a intervalos regulares para medir directamente el compromiso y las actitudes sobre la integración. Actúe en función de esta información para mejorar la experiencia del empleado.

Si bien la mayoría de los empleados adquiridos anticipan tener que adaptarse a la cultura de la organización adquiriente, aún esperan poder aprovechar las fortalezas de su cultura de origen. Cuando las empresas adquirientes no logran comprender y apreciar plenamente la cultura y las personas de la organización que están adquiriendo, a menudo pierden los intangibles que hicieron que valiera la pena adquirirla en primer lugar.

FECHA DE INAUGURACIÓN: 17 DE MAYO 2025

MAESTRÍA EN
**GESTIÓN DE
PROYECTOS DE
CONSTRUCCIÓN**

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN
ESTADOS
UNIDOS**



*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo



Postgrado
Universidad
Espiritu Santo

ESTUDIA TU MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS EN LA UEES Y ACCEDE A TU
DOBLE TITULACIÓN EN



centrum
PUCP ESCUELA PARA
LOS BUENOS
NEGOCIOS

ESCUELA DE NEGOCIOS #1 DE PERÚ

MBA #2 EN LATAM Y #7 EN EL MUNDO
(EDUNIVERSAL BEST MASTER & MBAS RANKING 2024)



INICIO DE CLASES: 28 DE JUNIO 2025

3 errores que debe evitar al establecer incentivos para equipos de ventas

Scott Edinger y Lisa Earle McLeod

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Cuando se habla del rendimiento en ventas, es casi un reflejo pavloviano que los ejecutivos mencionen la compensación como el principal impulsor del éxito. Esto no es sorprendente, dado que en la mayoría de las empresas B2B, la compensación representa la partida más grande en el presupuesto de ventas.

Sin embargo, la idea de que los profesionales de ventas son “movidos por monedas”, es decir, motivados únicamente por incentivos financieros, es obsoleta y algo ofensiva. En el peor de los casos, esta creencia es particularmente contraproducente, ya que provoca que los líderes no logren dirigir ni motivar eficazmente a su organización de ventas.

3 errores que debe evitar al establecer incentivos para equipos de ventas

Todos necesitamos que se nos pague, y una compensación justa (incluyendo comisiones, bonos y similares) es muy importante, pero las motivaciones financieras a menudo se utilizan mal o en exceso como medio para influir en el comportamiento de ventas. Nuestra experiencia de primera mano durante la última década ha demostrado que los mejores vendedores no están motivados exclusivamente, ni siquiera principalmente, por el dinero.

Las recompensas financieras pueden generar atención, enfoque e incluso esfuerzo, pero más dinero no hace que las personas sean mejores para ganarse el negocio de su cliente. Un liderazgo efectivo en ventas es la clave para mejorar el rendimiento de su equipo de ventas, crear un mayor valor en el mercado y ganar más negocios.

TRES ERRORES COMUNES EN LOS INCENTIVOS PARA EQUIPOS DE VENTAS

A continuación, se presentan los tres errores más comunes que observamos cuando los líderes dependen en exceso de la compensación para generar resultados en ventas, junto con ideas para obtener mejores resultados:

1

CREAR PLANES DE COMPENSACIÓN COMPLEJOS PARA RECOMPENSAR LAS MÉTRICAS INTERNAS

“Cuando una medida se convierte en objetivo, deja de ser una buena medida.” Este principio, conocido como la ley de Good-

hart (nombrada así por el economista británico), reconoce que una vez que existe un incentivo o recompensa por alcanzar una métrica, esta está sujeta a presión de corrupción, manipulación del sistema y otras implicaciones negativas.

A medida que los vendedores buscan optimizar las métricas del plan de compensación, observamos rutinariamente una amplia gama de comportamientos contraproducentes que harían gritar a la mayoría de los ejecutivos: desde perseguir el tipo equivocado de cuentas, proponer productos o servicios que no encajan bien, impedir que el negocio alcance objetivos futuros, dejar de lado negocios existentes en favor de nuevos negocios subóptimos, y no buscar nuevas oportunidades valiosas. A menudo, los vendedores se ven incentivados inadvertidamente a optar por maximizar su propia remuneración en lugar de hacer lo mejor para sus clientes e incluso para su propia empresa.

En una empresa fintech con la que trabajamos, el director de ingresos implementó un marco de liderazgo para ayudar a los vendedores a activar la estrategia de la empresa con sus clientes. Los líderes de ventas se aseguraron de que los vendedores buscaran el tipo correcto de negocios, alineados con sus mercados objetivo y perfil de cliente ideal. Capacitaron al equipo para relacionarse con el nivel adecuado de tomadores de decisiones, identificar las necesidades de los clientes y posicionar las ofertas de mayor valor. Los ingresos totales y las renovaciones aumentaron tanto en el primer como en el segundo año, gracias a que los líderes

Las recompensas financieras pueden generar atención, enfoque e incluso esfuerzo, pero más dinero no hace que las personas sean mejores para ganarse el negocio de su cliente. Un liderazgo efectivo en ventas es la clave para mejorar el rendimiento de su equipo

se centraron en buscar únicamente negocios que encajaran estratégicamente.

Los líderes deben guiar activamente a sus equipos hacia los resultados y objetivos que quieren que los vendedores logren, en lugar de depender de métricas que pueden ser fabricadas, distorsionadas, manipuladas o crear resultados negativos.

2

USAR SPIFFS PARA IMPULSAR LA VENTA DE PRODUCTOS INDIVIDUALES

Los fondos de incentivos para el rendimiento en ventas (o SPIFFs como se les conoce comúnmente) son incentivos a corto plazo utilizados para fomentar la venta de un producto o servicio específico. Pero el término se entiende universalmente como dinero extra por vender algo específico.

Los SPIFFs se utilizan principalmente para promover la venta de productos

3 errores que debe evitar al establecer incentivos para equipos de ventas

Quando escuchamos a líderes decir cosas como: “Queremos que nuestros vendedores piensen como directores financieros”, normalmente es producto de la frustración con vendedores que dependen de los descuentos para cerrar sus acuerdos.

nuevos o productos que han tenido una adopción lenta. Todos hemos tenido conversaciones con vendedores donde es evidente que lo están guiando hacia un producto o servicio específico, incluso cuando no es la mejor opción para sus necesidades.

Impulsar las ventas de productos específicos no es inherentemente malo, pero ofrecer incentivos a los vendedores a menudo los desalinea con los clientes. Los SPIFFs desvían el enfoque de satisfacer las necesidades y objetivos del cliente hacia empujar productos. Esto puede funcionar para un negocio transaccional, pero es contraproducente para organizaciones que desean crear relaciones a largo plazo con los clientes. Cuando los vendedores presionan productos con SPIFFs, los clientes perciben rápidamente que son un objetivo, no un socio, lo que erosiona la confianza mientras desaparece el enfoque consultivo.

En su lugar, concéntrese en equipar a los vendedores con una comprensión clara

de por qué se desarrolló el producto y cómo ayudará a los clientes. Identifique los problemas que puede resolver y las oportunidades que ayuda a capitalizar, y prepárelos para liderar conversaciones que vinculen eficazmente esas necesidades específicas con sus soluciones.

Una empresa de software con la que trabajamos lanzó un nuevo módulo que ayudaría a los clientes a ahorrar tiempo en la gestión de inventarios. Crearon varios estudios de caso que ilustraban exactamente cuánto tiempo pasaba el cliente promedio en su proceso actual y cuánto tiempo les ahorraría la nueva oferta. Con cada venta, calculaban cuánto tiempo estaban ahorrando a los clientes. En unos pocos meses, se acumuló en cientos de miles de horas, lo que se convirtió en un argumento de ventas impresionante.

3

DEPENDER DE LOS DESCUENTOS PARA GANAR NEGOCIOS

Quando escuchamos a líderes decir cosas como: “Queremos que nuestros vendedores piensen como directores financieros”, normalmente es producto de la frustración con vendedores que dependen de los descuentos para cerrar sus acuerdos. Nada daña más los márgenes de ganancia que los descuentos. Pero configurar la estructura de compensación para recompensar la ganancia (en lugar del volumen o los ingresos) no resuelve el problema.

El problema de fondo es que el equipo de ventas no está brindando suficiente valor al cliente para atraerlo a comprar al precio estándar. Es un problema de estra-

tegia y habilidades que solo puede resolverse mejorando la capacidad de su equipo para crear valor en el proceso de ventas.

Para reducir los descuentos, preste más atención al coaching y a la estrategia con los representantes en las primeras etapas del proceso de ventas. Las primeras etapas del ciclo de ventas brindan la mejor oportunidad para establecer las necesidades y objetivos del cliente que se resolverán con sus productos y servicios. También es donde puede asegurarse de estar involucrado con los tomadores de decisiones adecuados y ampliar el alcance de lo que puede ofrecer y cómo puede ser de ayuda. En las etapas finales, la mayoría de las decisiones ya se han tomado y los vendedores no hacen mucho más que negociar sobre unos pocos puntos de margen. Las etapas tempranas del ciclo de ventas ofrecen la mayor oportunidad para ampliar el margen al llegar al nivel adecuado de decisión, conectar sus ofertas con los objetivos y necesidades del cliente, y cuantificar el valor de sus soluciones.

Los incentivos económicos no pueden reemplazar el liderazgo y la capacitación en ventas. Cuando se trata de guiar a su organización de ventas hacia las prioridades correctas, los ejecutivos deben crear claridad sobre cómo se ve la ejecución de su estrategia en cada llamada de ventas, y los gerentes de ventas deben capacitar a sus equipos para lograrlo en la práctica. Cuando deje de usar la compensación como el principal impulsor del éxito en ventas, sus clientes también ganarán, porque los vendedores dejarán de intentar manipularlos y trabajarán activamente para ayudarles a resolver problemas.



ESCUELA
DE POSTGRADO
EN DERECHO

IMPULSAMOS Y FORMAMOS EN CULTURA DE LA LEGALIDAD

MAESTRÍA EN DERECHO MENCIÓN DERECHO DE EMPRESA

CLASES VIRTUALES Y PRESENCIALES

POSTULACIONES HASTA: 12 DE JUNIO DE 2025

FECHA DE INAUGURACIÓN: 28 DE JUNIO DE 2025

OPCIONES DE TITULACIÓN INTERNACIONAL



ESTADOS UNIDOS:



University of Dayton
School of Law



Temple
University
Beasley School of Law

MOVILIDAD ESTUDIANTIL CON



Universidad del Desarrollo

FECHA DE INAUGURACIÓN: 2 DE AGOSTO 2025

MAESTRÍA EN
FINANZAS

MENCIÓN TRIBUTACIÓN

Metodología

Flex PRESENCIAL
Y VIRTUAL

RPC-SO-40-No.670-2024

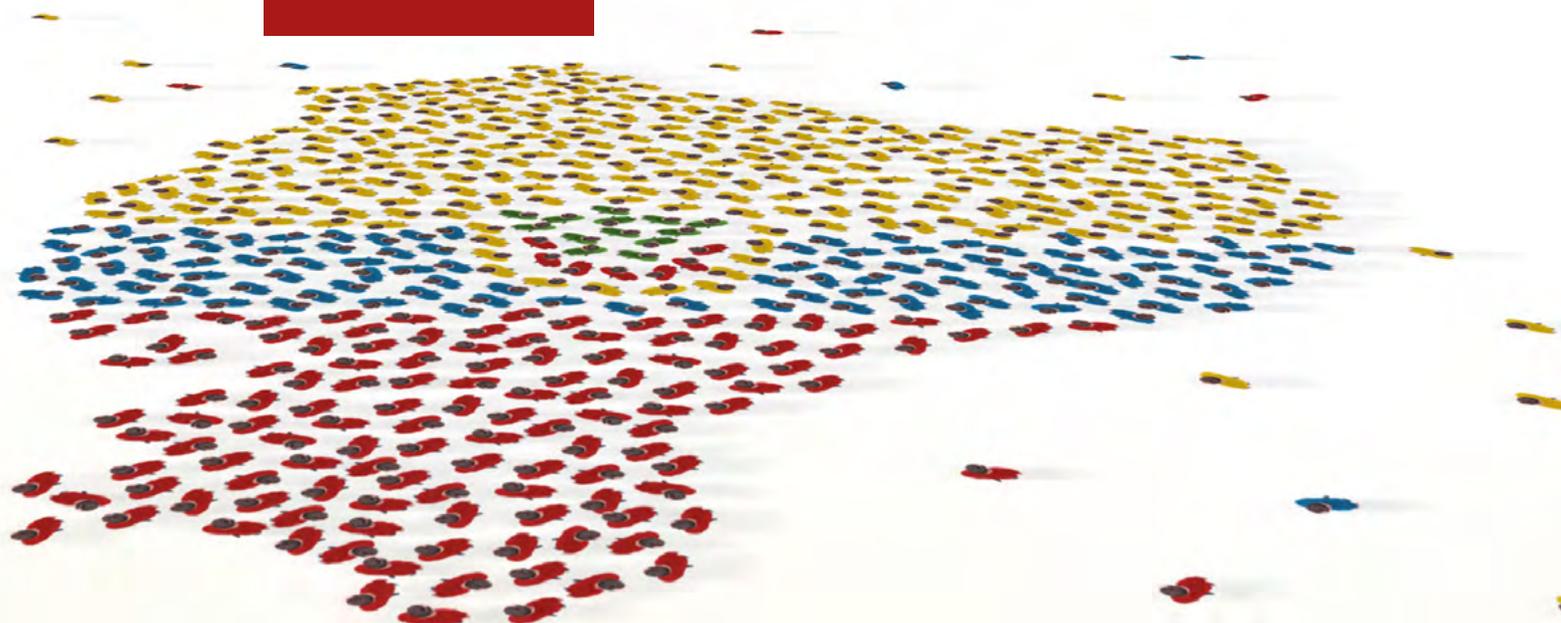


“La nación que somos, el futuro que queremos”



Héctor Yépez
Director de la Escuela de
Gobierno UEES
Director del Centro de Arbitraje
y Mediación (CAM) UEES

Como director de la Escuela de Gobierno de la UEES, este 26 de abril participé en una conferencia en la Universidad de Harvard, organizada por estudiantes ecuatorianos, titulada “La nación que somos, el futuro que queremos”. Agradezco que me hayan invitado, pero sobre todo que hayan escogido un título que nos llama a la esperanza y la unidad.



“La nación que somos,
el futuro que queremos”

La última elección nos abre una oportunidad histórica para virar la página. El 13 de abril de 2025, por primera vez el correísmo perdió una campaña presidencial con más de 11%. Más de un millón de votos.

Sin embargo, al ver ese título me quedé pensando: ¿realmente creemos que “somos nación” en Ecuador? ¿O que somos la “nación guayaca”, la “nación tsáchila”, la “nación manaba”, etc.? Ecuador es históricamente un país dividido. Pronto, en 2030, cumpliremos 200 años como república independiente, pero aún sigue pendiente la tarea de construir la unidad nacional.

Aunque son algunas las divisiones que nos separan, en Harvard me referí a la principal fractura que divide nuestra política: el correísmo versus el anti-correísmo. Y mi mensaje fue simple: ha llegado la hora de pasar al post-correísmo en Ecuador. Permítanme, en estas líneas, resumir mi charla y explicar por qué.

De 2007 a 2017, durante una década el expresidente Rafael Correa ganó todas las elecciones. Luego, de 2017 a 2025, durante casi otra década, sus opositores ganaron todas las elecciones. En Harvard, un célebre profesor de liderazgo, Ronald Heifetz, decía que hay dos formas de estar sometido a un caudillo:

una es hacer todo lo que dice (dependencia), otra es hacer todo lo contrario a lo que dice (contra-dependencia). Ecuador lleva casi dos décadas atrapado en esas dos formas de sumisión.

La última elección nos abre una oportunidad histórica para virar la página. El 13 de abril de 2025, por primera vez el correísmo perdió una campaña presidencial con más de 11%. Más de un millón de votos. El expresidente Correa ya no es el principal actor de la política ecuatoriana. Y eso ocurre con una nueva Asamblea que, por primera vez en casi un siglo, estará dominada solo por dos partidos políticos, ADN y RC. Por tanto, habrá estabilidad desde el parlamento, porque no habrá dos tercios en la oposición que la Constitución requiere para destituir al presidente, ministros u otras autoridades. Y, por primera vez en mucho tiempo, si dos fuerzas políticas —o, más claro, las dos personas que las lideran— dialogan y se ponen de acuerdo, podrían aprobar cualquier reforma en Ecuador. Todo esto no significa que el correísmo esté muerto: logró el 44% de los votos, mientras gobierna los princi-

pales municipios y prefecturas. Con menos que eso, el PSC sobrevivió décadas en el Ecuador.

Ahora bien, el 56% que ganó una elección no puede pretender que el 44% que perdió no existe o debe ser arrasado. Eso es lo que hacía antes el expresidente Correa. Y es la lógica que debemos superar. Lo que necesitamos son consensos para enfrentar los problemas que nos afectan a todos. Cuando un delincuente apunta con un arma a un ciudadano en la calle, no le pregunta si votó por Daniel o por Luisa para decidir si le va a robar, secuestrar o matar. Hoy enfrentamos una de las mayores crisis de nuestra historia, y de las grandes crisis nacen los grandes cambios. A veces, solo cuando tocamos fondo entendemos que nuestras diferencias pueden ser muchas, pero más importante es ponernos de acuerdo para corregir los problemas fundamentales de la nación, desde el crimen organizado hasta la crisis del seguro social.

Esta actitud es fundamental si Ecuador va a una próxima Asamblea Constitu-

“La nación que somos,
el futuro que queremos”



En definitiva, necesitamos una constitución que no sea instrumento de revanchas, sino de acuerdos amplios para sacar adelante al país. ¿Será eso posible? ¿O volveremos a tropezar con las mismas piedras del pasado?

yente. No debato aquí si ésta es o no la mejor alternativa. Eso dependerá de la decisión del presidente Daniel Noboa. Pero, si llega a darse, es importante no caer en los siguientes errores que ya cometimos en algunas de las veinte constituciones que llevamos hasta ahora:

Error 1. Pensar que una constituyente es sólo para tomarse el poder. Ése es un defecto histórico: ya en el siglo XIX, la mayoría de asambleas constituyentes de Ecuador se convocaron para nombrar a un jefe de Estado, más que para rescribir las reglas fundamentales.

Error 2. Confundir constitución con programa de gobierno: el pecado original de Montecristi. Para decidir programas de gobierno son las elecciones, no las constituciones. La historia nos enseña que quienes hoy gobiernan, tarde o temprano no gobernarán. Y es probable que gobiernen sus opositores. Por tanto, una constitución debe servir a todos. Cuidado, entonces, con ir de una constitución “correísta” a una “anti-correísta”. No. Necesitamos lograr consensos lo más amplios posibles, incluso con quienes hoy

son minoría, para que, cuando la mayoría popular cambie de opinión, como tarde o temprano siempre ocurre, no vayamos de nuevo a otro cambio de constitución.

Error 3. Creer que la constitución es una lista de deseos, como wishlist de Amazon: otro defecto de Montecristi, donde se escribió una de las constituciones más largas del mundo, con 444 artículos. Mientras más temas se regulan en una constitución, más difícil es que perdure. Por ejemplo, la Constitución actual prohíbe el arbitraje internacional en tratados, lo que limita la inversión extranjera. Pienso que eso debería eliminarse, pero sería un error ir al otro extremo y escribir “deberá siempre pactarse arbitraje internacional en los tratados”. Lo mejor es que ese tema quede abierto al debate normal de la democracia, sin candados en una constitución.

En definitiva, necesitamos una constitución que no sea instrumento de revanchas, sino de acuerdos amplios para sacar adelante al país. ¿Será eso posible? ¿O volveremos a tropezar con las mismas piedras del pasado? Yo les confieso que

no soy optimista. Porque el optimismo es pensar que las cosas estarán mejor porque sí, y yo no creo en eso. Pero tampoco soy pesimista. Porque el pesimismo es pensar que las cosas estarán peor porque sí, y tampoco creo en eso.

Yo creo en la esperanza, que es confiar que las cosas pueden mejorar, pero sólo si nosotros actuamos. La esperanza es entender que el futuro no está escrito: el futuro lo escribimos nosotros y el lápiz de la historia está en nuestras manos. La esperanza entonces nos impone una enorme responsabilidad y nos obliga a tomar una decisión: ¿vamos a dejar que el país se quede en manos de los pocos que buscan convertirlo en un narcoestado? ¿O vamos cada uno, no a escribir el futuro que “quiero” yo solito, sino el futuro que “queremos” y que sólo podemos escribir todos como nación? Ahí les dejo la pregunta. Sólo juntos podemos contestarla.



ESCUELA
DE POSTGRADO
EN DERECHO

IMPULSAMOS Y FORMAMOS EN CULTURA DE LA LEGALIDAD

MAESTRÍA EN DERECHO PENAL

CLASES VIRTUALES Y PRESENCIALES

POSTULACIONES HASTA: 8 DE AGOSTO DE 2025
FECHA DE INAUGURACIÓN: 23 DE AGOSTO DE 2025



OPCIONES DE TITULACIÓN INTERNACIONAL



University of Dayton
School of Law



Temple
University
Beasley School of Law

FECHA DE INAUGURACIÓN: 19 DE JULIO 2025

MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-25-No.619-2021

TÍTULO UEES VÁLIDO EN



**ESTADOS
UNIDOS**

*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

FECHA DE INAUGURACIÓN: 31 DE MAYO 2025

MAESTRÍA EN
**ASESORÍA Y
AUDITORÍA
EDUCATIVA**

MODALIDAD PRESENCIAL

NETWORKING EXPERIENCES

RPC-SO-22-No.559-2021

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN
ESTADOS
UNIDOS**



*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

Protección social: clave en la sostenibilidad



Ec. Paola Freija M.;

Mgs, Mba, Especialista en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial
Directora de Programas de Maestrías Financieras y de Marketing – Facultad de Postgrado.
Profesora Tiempo completo
UEES.

Es común que, erróneamente, en el mundo empresarial aún se vincule el término sostenibilidad únicamente a cuestiones ambientales. Sin embargo, esta visión ha evolucionado aceleradamente, y en Ecuador es necesario tomar mayor conciencia sobre la responsabilidad social corporativa, ya que la globalización, los avances en la transformación digital, la inteligencia artificial y la Industria 4.0, sumados a las crecientes exigencias de los consumidores, han redefinido el papel de las organizaciones.



Protección social: clave en la sostenibilidad

Las empresas no solo deben preocuparse por su impacto ecológico, sino asumir un compromiso con la sociedad y sus grupos de interés, gestionando de manera responsable las consecuencias que generan sus operaciones. Un enfoque útil para estructurar este compromiso es el ESG (criterios ambientales, sociales y de gobernanza), el cual garantiza que dentro de las decisiones empresariales se consideren no solo los aspectos financieros, sino también el bienestar de empleados, clientes y comunidades. Incorporar este modelo en la estrategia corporativa tiene un valor agregado, pues fortalece la reputación y asegura la viabilidad a largo plazo de las organizaciones.

Diversos enfoques conceptuales han demostrado la importancia de integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial. Freeman (1984), con su teoría de los stakeholders, enfatiza que las organizaciones deben responder a todos los grupos con los que interactúan, y no solo centrarse en los accionistas. Porter y Kramer (2011) refuerzan esta visión con su modelo de valor compartido, resaltando que el impacto social no solo es una responsabilidad ética, sino también una ventaja competitiva. Estas perspectivas han consolidado la idea de que generar un impacto positivo en la sociedad no solo fortalece la reputación corporativa, sino que también contribuye a la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Para visibilizar los avances en este tipo de enfoques, se han desarrollado di-



Las empresas no solo deben preocuparse por su impacto ecológico, sino asumir un compromiso con la sociedad y sus grupos de interés, gestionando de manera responsable las consecuencias que generan sus operaciones

versos rankings que evalúan la responsabilidad empresarial. Uno de los más completos es el ranking Merco de Responsabilidad ESG, que reconoce a las empresas con mejor reputación en sostenibilidad, transparencia y compromiso social. Su mayor aporte no es únicamente el reconocimiento público, sino el hecho de que este tipo de mediciones reflejan el creciente interés de consumidores e inversionistas por modelos de negocio que logren equilibrar renta-

bilidad con impacto social. Las organizaciones que lideran estos listados han logrado insertar estos criterios dentro de su estrategia empresarial, generando confianza, estabilidad y una posición sólida en el mercado.

Frente a este cambio de entorno, las empresas, sobre todo en el sector privado, deben asumir el reto de transformar la protección social en un pilar fundamental dentro de su modelo de negocio. Este proceso puede comenzar internamente, con sus propios colaboradores, generando condiciones laborales justas, programas de bienestar integral y planes de desarrollo profesional. Luego, debe extenderse a la relación con los clientes, asegurando prácticas comerciales éticas, información transparente y el desarrollo de productos responsables. Finalmente, la protección social también debe reflejarse en la interacción con el entorno, impulsando iniciativas que promuevan la equidad, el acceso a la educación y la mejora en la calidad de vida en las comunidades cercanas a sus operaciones.

Las organizaciones que han logrado integrar la sostenibilidad en su cultura, filosofía y ADN han demostrado que pueden ser rentables y, a la vez, generar un impacto positivo en la sociedad. De hecho, algunas han contribuido activamente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). No obstante, aún queda mucho por hacer, ya que no basta con adoptar prácticas aisladas o cumplir con las normativas básicas, es necesario que la protección

Protección social: clave en la sostenibilidad



social esté integrada en la estructura organizacional, lo que se puede lograr mediante políticas de equidad, la formación continua del talento humano, la adaptación de modelos de negocio que prioricen el bienestar de los clientes y la transparencia en la toma de decisiones.

Desde la Universidad de Especialidades Espiritu Santo (UEES) promovemos estos valores a través de nuestro principio fundacional de Conciencia Ecológica, que va más allá de la preservación ambiental e integra la sostenibilidad social y la ética empresarial. Este principio no solo guía nuestra enseñanza, sino tam-

bién nuestras relaciones con los stakeholders y la toma de decisiones estratégicas. Además, formamos profesionales con visión crítica y compromiso con su entorno, asegurando que la sostenibilidad sea una práctica real y efectiva.

El gran desafío del sector privado consiste en generar un cambio estructural, adoptando un enfoque estratégico en el que la sostenibilidad no sea solo un área de responsabilidad social, sino un pilar transversal en todas sus operaciones. Tanto la ética como la responsabilidad social no son modas pasajeras, sino principios sobre los cuales se

puede construir un futuro empresarial sólido, competitivo y sostenible. La pregunta ya no es si las compañías deben involucrarse en la protección social, sino cómo pueden hacerlo de manera eficiente y sostenible. Aquellas que logren responder a este reto no solo asegurarán su permanencia en el mercado a largo plazo, sino que también contribuirán a construir sociedades más equitativas y resilientes.

FECHA DE INAUGURACIÓN: 31 DE MAYO 2025

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y OPERACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-12-No.233-2020

TÍTULO UEES VÁLIDO EN
 **ESTADOS
UNIDOS**

*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud

U
UEES

Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

FECHA DE INICIO: 31 DE MAYO 2025

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA Y RIESGO

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-11-No.212-2020

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN
ESTADOS
UNIDOS**



*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo



revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

WWW.ESAI.EDU.EC