

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Más allá del FMI

CON ARTÍCULOS ESPECIALES DE
Harvard Business Review Y DE **IESE insight**

erspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://perspectiva.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:
<http://perspectiva.ide.edu.ec>
perspectiva@ide.edu.ec

EDITORA GENERAL
Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL
Daniel Susaeta V.
Wilson A. Jácome
Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
Julén Jensen Z.

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador
www.ide.edu.ec



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



**POTENCIA TU LIDERAZGO
CON UN PROGRAMA QUE CAMBIARÁ TU VISIÓN DE LOS NEGOCIOS Y
MARCARÁ TU FUTURO EMPRESARIAL**

Acreditado por

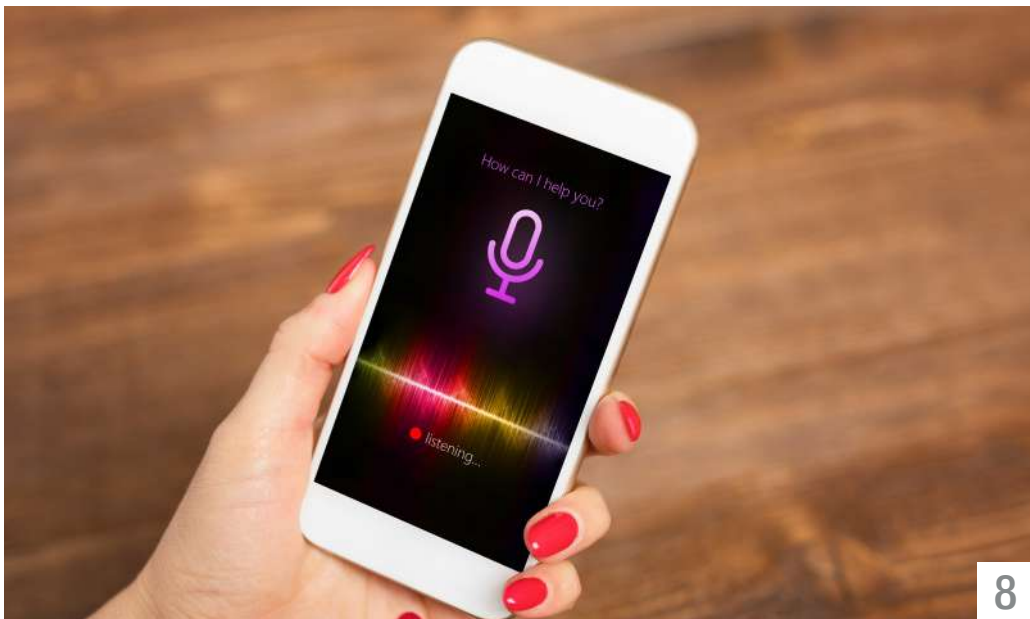


Miembro de



INICIO: AGOSTO 2019





8

UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW

¿Podemos confiar en las máquinas que suenan como nosotros? | Cómo aprovechar la información digital para mejorar la salud de la población | El gasto en investigación y desarrollo ha superado el gasto en publicidad | ¿Las empresas deberían emplear la inteligencia artificial para evaluar a los candidatos de algún puesto?

12

MARKETING Y DIGITALIZACIÓN**El marketing frente a la transformación digital**

Al hablar de transformación digital se tiende a relacionar el concepto únicamente con cambios tecnológicos en los procesos o acciones asociadas a los especialistas de procesos o sistemas de la empresa. Pocos son los que advierten el profundo impacto de la digitalización en el marketing, utilizando los nuevos medios o plataformas en el Internet.

14

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Más allá del FMI**

El taller 'Oportunidades y desafíos del entorno económico 2019-2022', que el autor del artículo dictó en el Programa Anual de Continuidad para Egresados del IDE Business School, explica las perspectivas económicas del Ecuador frente a la apremiante necesidad de poner fin al déficit fiscal y reducir los costos de producción.

20

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**'Corporate venturing': cómo reducir tiempos y costes**

¿Cuándo deberías ver resultados? ¿Cuánto cuesta cada proyecto? El *corporate venturing* o colaboración entre grandes empresas y startups sigue cobrando impulso tras su adopción por gigantes como AT&T, Samsung, o 3M. Un informe basado en la experiencia en *corporate venturing* de 121 responsables de innovación desmonta mitos y puede servir de referencia para tu empresa.

24

ÚLTIMA MIRADA**Las lecciones del Giro 2019**

En los últimos días el triunfo del ciclista Richard Carapaz y el equipo Movistar en el Giro de Italia 2019 ha llenado los diarios, la web, la radio, y los corazones de los ecuatorianos. Pero detrás de toda la efervescencia del momento, podemos aprovechar la ocasión para sacar algunas reflexiones de lo que ocurrió y analizar los factores de éxito de este proyecto.





UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**



¿Podemos confiar en las máquinas que suenan como nosotros?

Por David Weinberger

Muy pronto, todo tendrá voz. Tu teléfono ya la tiene, y tal vez también tu altavoz inteligente. Es probable que esas voces sean muy confiables, pero también puede que estén basadas en una mentira.

No va a pasar mucho tiempo antes de que estemos hablando con casi cualquier cosa que tenga un interruptor eléctrico, y todas esas cosas estarán respondiéndonos con una voz humana. En estos casos prácticos y sencillos, si descubrimos que estos asistentes no nos están diciendo la verdad, simplemente dejaremos de usarlos. Pero todos ellos también tienen un incentivo para decirnos una mentira más grande cada vez que hablan: que son como nosotros.

Los asistentes suenan como humanos debido a que sus fabricantes quieren nuestra confianza. Saben que estamos hechos para conectar emocionalmente con voces humanas. También por eso existe la tendencia a que tengan voces femeninas predeterminadas: a nosotros los humanos, al menos en Occidente, esas voces nos parecen más confiables. Si hubiera resultado que dentro de nuestras preferencias biológicas estuviera el sonido de una rana

talentosa, entonces a Siri le habrían puesto la voz de la rana René. No hay que tener fe en la confianza inmerecida.

Además, toda esta humanización no está en consonancia con nuestros intereses reales. Me gustaría poder decirle a Alexa que hablara más rápido y que se saltara los comentarios amables. De hecho, un dispositivo que habla con una voz plana y acelerada que no está diseñado para otra cosa más que para la transmisión eficiente de información podría indicar de mejor manera que los intereses de su fabricante concuerdan con los nuestros. No necesitamos que la estufa finja que le importamos.

Tal vez sea demasiado pedir que nuestro dispositivo no intente hablar como un humano desde el primer momento. Sin embargo, conforme las cosas a nuestro alrededor empiezan a competir por captar nuestra atención y confianza hablando con voces humanas falsas, quizás las empresas descubran que es una buena estrategia comercial ofrecernos la opción de ordenarle a nuestros asistentes digitales que hablen como las máquinas carentes de alma que son.

EL AUTOR

David Weinberger es investigador principal en el Berkman Klein Center for Internet & Society de la Universidad de Harvard.

Cómo aprovechar la información digital para mejorar la salud de la población

Por Samyukta Mullangi, John P. Pollak y Said Ibrahim

Los sistemas de salud no recaban información de manera sistemática sobre los elementos sociales de la salud (SDH, por su sigla en inglés) —las condiciones en que la gente nace, vive, crece y envejece— a pesar de saber que tienen un gran impacto en la salud de los individuos y de la población. No obstante, el cambio de remunerar a los proveedores por el volumen de servicios que ofrecen (cuota de servicio) a la calidad de los resultados del paciente en relación con el costo (valor) está provocando que se centren más en conservar la salud de los pacientes, al invertir en estrategias para el manejo de la salud de la población, lo cual requiere que entiendan mejor a las poblaciones locales e identifiquen las necesidades que tienen sin satisfacer.

Están surgiendo medios alternativos para recabar esa información: celulares, transacciones con tarjetas de crédito y redes sociales.

TELÉFONOS: El Centro de Investigaciones Pew calcula que ahora más de tres cuartas partes de los estadounidenses usan celulares. Un ejemplo de la forma en que estos dispositivos podrían usarse para recabar información sobre los SDH tiene que ver con las aplicaciones para celular que ofrecen los sistemas de salud, con el fin de permitirles a los pacientes agendar fácilmente sus citas o ponerse en contacto con los proveedores de servicios médicos; estas aplicaciones también pueden poner a disposición información sobre la ubicación de los pacientes, la cual puede relacionarse con bases de datos más amplias para entender alguna vivencia del paciente relacionada

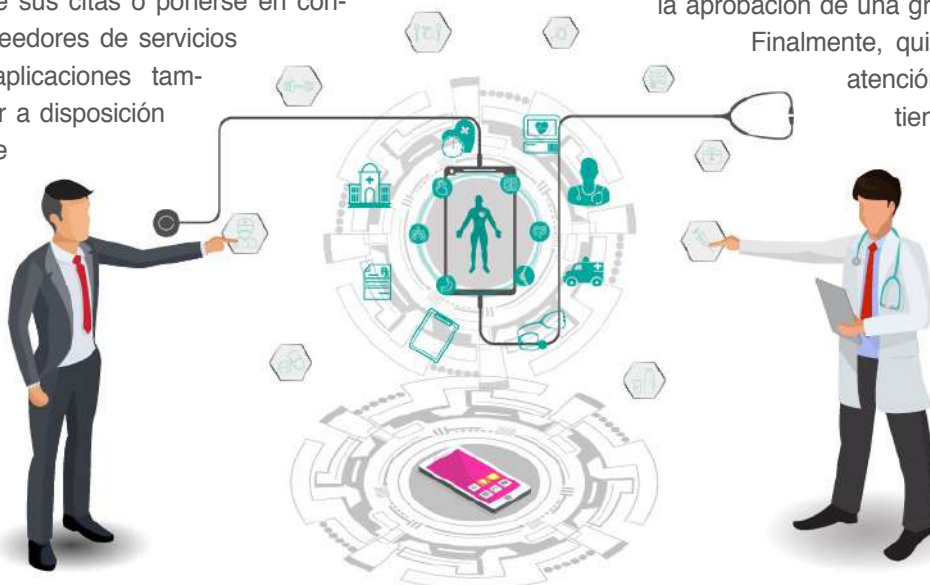
con su vecindario. En un entorno de investigación, esta forma de compartir la ubicación ha arrojado conocimientos asombrosos.

TRANSACCIONES CON TARJETAS DE CRÉDITO: Estas son otras minas de oro de información que pueden ayudar a completar el historial médico. Se pueden identificar grupos distintos en cuanto a estilos de vida en términos de patrones de gastos, edad, movilidad y redes sociales. respecto del diseño de su sistema de operación —tales como ofrecer menos productos y promociones, establecer estándares claros y empoderar a los empleados para que tomen decisiones— que permiten que los empleados sean altamente productivos y contribuyan de manera significativa a generar valor para el cliente.

REDES SOCIALES: aprovechar la disposición que tiene la gente a divulgar detalles personales en las redes sociales es otra frontera incipiente, y puede emplearse para tener acceso a las poblaciones a las que históricamente se ha considerado difícil llegar: gente más joven, mujeres y personas de bajos ingresos.

Desde luego, tal vez muchos aspectos pragmáticos generen barreras para la aplicación de estas propuestas. Uno evidente es la privacidad. Otro radica en el hecho mismo de obtener la aprobación de una gran cantidad de pacientes.

Finalmente, quizás sea difícil obtener la atención de los médicos que ya tienen una sobrecarga de información. Sin embargo, con la aplicación de estos nuevos elementos, los sistemas de atención médica podrán identificar las necesidades y la intervención que se requiere para que haya comunidades más sanas.



LOS AUTORES

Samyukta Mullangi es médico hospitalista en el Hospital Presbiteriano de Nueva York e investigadora de política sanitaria en el Centro Médico Weill Cornell. **John P. Pollak** es cofundador de Wellcoin. **Said Ibrahim** es vicepresidente de desarrollo y estrategia en el Departamento de Política Sanitaria e Investigación del Centro Médico Weill Cornell.



El gasto en investigación y desarrollo ha superado el gasto en publicidad

Por Vijay Govindarajan, Shivaram Rajgopal, Anup Srivastava y Ye Wang

¿Ha cambiado con el tiempo el compromiso de las empresas con la mercadotecnia? Recientemente analizamos esta pregunta gracias al empleo de datos.

Normalmente, en los estados financieros, no se dan a conocer los gastos en mercadotecnia. No obstante, las empresas sí divulgan sus gastos en publicidad. Pese a que la mercadotecnia y la publicidad son diferentes, los gastos en publicidad podrían representar un compromiso de la empresa hacia la mercadotecnia como disciplina. Hasta finales de la década de 1970, las empresas gastaban más o menos la misma cantidad en investigación y desarrollo que en publicidad. Actualmente, gastan diez veces más en investigación y desarrollo.

Las empresas gastaban más del uno por ciento de sus gastos totales en publicidad hasta la década de 1980. Este porcentaje bajó a menos del 0,8 por ciento en los últimos años. Durante el mismo periodo, aumentó tremendamente la inversión en investigación y desarrollo, de menos del uno por ciento a más del siete por ciento de los gastos totales.

Las empresas de ventas minoristas no han cambiado sus modelos de negocios durante los últimos 35 años, lo cual podría explicar sus problemas para enfrentar el embate de la competencia de nuevos competidores como Amazon. En cambio, la industria manufacturera ha cambiado su modelo de negocios y ahora gasta más del cinco por ciento de sus gastos totales en investigación y desarrollo. Las empresas

de tecnología muestran el cambio más radical. Desde 1995, han gastado más del diez por ciento de sus gastos en investigación y desarrollo y menos del uno por ciento en publicidad. La industria de más rápido crecimiento de las últimas tres décadas ha cambiado su prioridad de la mercadotecnia a la innovación y el desarrollo de productos.

Existen varias otras explicaciones que en parte podrían arrojar luz sobre nuestros hallazgos. La primera es que las empresas podrían recurrir cada vez más a marcas adquiridas en vez de desarrollarlas integralmente. La segunda es que las empresas podrían tener mayor rendimiento de la inversión en publicidad mediante un conocimiento más profundo de sus clientes y el empleo de análisis y seguimiento mejorados. La tercera es que las empresas recurren cada vez más a las redes de compañeros, a la publicidad de boca en boca, a los blogs y a los servicios de venta cruzada para establecer marcas. Y, la cuarta es que tal vez los fundadores de empresas nuevas estén más entusiasmados por descubrir nuevas tecnologías que por el éxito de su mercadotecnia.

Sin embargo, al menos es verosímil que la mercadotecnia haya perdido relevancia en relación con la ingeniería, la tecnología y el desarrollo del producto, lo cual tendría fuertes implicaciones para las estructuras de la organización, la planeación de recursos humanos y la formación empresarial.

LOS AUTORES

Vijay Govindarajan es profesor en la Escuela de Negocios Tuck de Dartmouth. **Shivaram Rajgopal** es profesor y vicedecano en la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia. **Anup Srivastava** es profesor adjunto en la Universidad de Calgary. **Ye Wang** es estudiante de doctorado en la Universidad de Calgary.

¿Las empresas deberían emplear la inteligencia artificial para evaluar a los candidatos de algún puesto?

Por **Tomas Chamorro-Premuzic** y **Reece Akhtar**

Pocas cosas parecen más espeluznantes que la idea de que los algoritmos estudien nuestra voz o nuestras fotografías para determinar si nos deben considerar para algún empleo; sin embargo, no estamos nada lejos de este escenario. Lo que, es más, quizá no sea tan espeluznante como creemos. Si deseamos identificar talentos de manera más eficaz —y más meritocrática— es importante seguir explorando métodos más allá de los ya existentes, en especial si las innovaciones tecnológicas nos permiten predecir, entender y comparar a la gente a gran escala.

Uno de los problemas más importantes con la forma en que actualmente entrevistamos a los candidatos para un empleo es que el proceso es en gran medida poco estructurado y deja el interrogatorio a los caprichos del entrevistador. Esto no solo es ineficiente, sino que también conduce a una decisión sesgada. Las entrevistas en video o digitales pueden eliminar estas restricciones casi por completo. Además, los algoritmos de la inteligencia artificial pueden estudiar las expresiones faciales y el lenguaje corporal de un candidato, junto con lo que dice y la forma en que lo dice. El análisis de todos estos datos puede revelar mucho acerca del talento de un candidato, y puede indicar cómo será su desempeño en el puesto.

El hecho de que los algoritmos puedan detectar y medir las cualidades humanas latentes o aparentemente intangibles quizá despierte escepticismo en algunas personas, pero

existen muchos estudios científicos que demuestran que los seres humanos pueden identificar con precisión la personalidad y el intelecto a partir de muestras muy pequeñas de comportamiento tanto verbal como no verbal. Los algoritmos de la inteligencia artificial sencillamente se basan en las mismas señales que los seres humanos. La diferencia es que estos últimos pueden emplear baremos y pueden ser automatizados. Además, la inteligencia artificial no tiene que manejar ningún tipo de ego.

No estamos sugiriendo que un sistema de inteligencia artificial tome todas las decisiones de contratación. Siempre debe haber supervisión humana. Pero sí creemos que se pueden mejorar significativamente las decisiones humanas si hay datos precisos y válidos para dar forma y sustancia a nuestros juicios de valor.

Desde luego, es fundamental considerar las implicaciones éticas y legales de emplear estas innovadoras herramientas tecnológicas, justo como lo hacemos cuando consideramos emplear los métodos de evaluación tradicionales. También, es evidente que hay una diferencia entre lo que podemos saber acerca de la gente y lo que debemos saber acerca de ella; las posibilidades pueden rebasar las fronteras tanto éticas como legales. Sin embargo, las empresas —y las personas— se beneficiarán muchísimo cuando las nuevas tecnologías puedan aumentar su capacidad para poner a la persona adecuada en el puesto adecuado.



LOS AUTORES

Tomas Chamorro-Premuzic es el científico principal de talentos en ManpowerGroup y profesor en el University College de Londres y la Universidad de Columbia. **Reece Akhtar** es el director de innovación de productos en RHR International y profesor visitante en la Universidad de Nueva York y en la Universidad de Columbia.



El marketing frente a la transformación digital

Por José Aulestia, PhD

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

Cuando hablamos de transformación digital, muchos empresarios tienden a relacionar el concepto únicamente con cambios tecnológicos en los procesos, especialmente de las operaciones, o extendiéndolo a las funciones de soporte y administración en la organización. Nótese, por ejemplo, cómo muchas de las acciones asociadas con la transformación digital recaen sobre los especialistas de procesos o sistemas de la empresa. Pocos son los que advierten el profundo impacto de la digitalización en el marketing, más allá de acciones de comunicación y distribución, utilizando los nuevos medios o plataformas en el Internet.

Sin embargo, el impacto de la transformación digital en el marketing es crítico y decisivo. Parte desde el modelo de negocio, su propuesta de valor y se refleja en el *performance* de la empresa. Genera resultados significativos si se la comprende y gestiona bien, pero también causa efectos negativos, que pueden ser muy costosos si no se profundiza en su importancia y alcance.

Como un rápido ejercicio, revisemos seis aspectos claves del marketing en el contexto de la transformación digital.

1. UN NUEVO CONSUMIDOR

El consumidor de hoy es radicalmente diferente. Las variables de segmentación tradicionales son cada vez menos re-

levantes. Por citar un ejemplo, al tener más acceso a la información y encontrar productos y servicios independientemente de su localización geográfica gracias al Internet, desaparecen las líneas habituales de separación o clasificación entre los grupos poblacionales.

2. EL CAMBIO DE PODER EN LA RELACIÓN EMPRESA-CLIENTE

La tendencia general siempre fue entender la relación entre la organización y su mercado como una transacción. Las estrategias de comunicación y distribución del marketing se han basado en decisiones desde la empresa hacia al exterior. La llegada del Internet y las plataformas digitales, con su rápida penetración y alcance —y, sobre todo, al permitir al cliente contar con un canal de fácil interacción y comunicación, incluso permitiendo la creación conjunta de productos y servicios—, cambiaron para siempre esa dinámica. El centro del modelo de negocio desde su concepción vuelve, más que nunca, a ser el cliente: el *Customer Centricity*.

3. EL MARKETING COMO GENERADOR DE RELACIONES

El consumidor en el mundo digital evita el bombardeo y saturación de mensajes publicitarios de productos y servicios. En un entorno altamente comercializado —e incluso mercan-

“

El consumidor en el mundo digital evita el bombardeo y la saturación de mensajes publicitarios de productos y servicios.

”

tilista—, es clave cambiar la perspectiva y entender al consumidor como **persona**, como un ser humano que, en efecto, requiere soluciones para sus necesidades, pero basadas en entender sus motivaciones y emociones detrás de las mismas: la **empatía**. Ello demanda de las empresas acercarse a sus clientes para convertir la relación comercial en una **experiencia**. Nada más equivocado en las plataformas digitales que la transmisión de mensajes únicamente funcionales o limitar la distribución a la gestión de ventas, por más profesional o asertiva que sea. Los clientes no son números en listados o bases de datos: son, ante todo, humanos. Y como tales, se comportan y, por tanto, conversan e interactúan, con las marcas.

4. EL MITO DE LA DESAPARICIÓN DEL OFF LINE

Es inobjetable que el consumidor de hoy está híper conectado gracias al contexto digital. Pero las personas están expuestas a muchos más estímulos que las plataformas web y redes sociales. Dependiendo de los momentos de decisión, ciclos de compra, o simplemente para la comunicación de un mensaje —medios que ahora pueden ser considerados como tradicionales o anticuados—, siguen teniendo un rol importante en el *consumer journey* del consumidor: su comportamiento frente una condición o situación. Los momentos de contacto o *touch points* son claves para generar interacciones.

5. EL MARKETING COMO UN PROCESO ÁGIL

Las metodologías Lean de las operaciones —tan en boga por la necesidad de buscar procesos eficientes, eficaces y, sobre todo, dinámicos en un entorno que demanda rápida respuesta y acción— han llegado al marketing. No se debe desconocer la relevancia e importancia de las metodologías de marketing habituales, con análisis exhaustivos y profundos de diversos escenarios y variables de negocio y mercado. Pero el marketing corre el riesgo de perder su capacidad de reacción en un mundo en el cual el factor tiempo —consecuencia del

impacto de las plataformas digitales que facilitan la interacción y acceso en el mercado— se ha vuelto decisivo frente a la competencia.

6. LA IMPORTANCIA DE LA DATA

La interacción de los consumidores con plataformas digitales o mediante ellas, permite obtener gran cantidad de datos, la mayoría de ellos no estructurados u organizados. Es el concepto conocido como *Big Data*. Lo crítico, sin embargo, más que la recopilación y disponibilidad de datos en sí, es el análisis e interpretación de los mismos para obtener información relevante que facilite al marketing entender y segmentar de mejor manera a los clientes, con el fin de diseñar estrategias acordes con su comportamiento en todas las variables del mix: producto, precio, comunicación y distribución.

Un marketing acorde a las exigencias que el nuevo contexto social y económico demanda, consecuencia de la transformación digital, no sólo que es imprescindible y fundamental, sino que puede ser un factor competitivo diferencial para la empresa frente a la dinámica del mercado.

EL AUTOR



José Aulestia Valencia es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, España, y Máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor para varias empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital.



Más allá del FMI

Por Alberto Acosta-Burneo

Editor de Análisis Semanal y conferencista invitado del IDE Business School

Con o sin acuerdo con el FMI, el ajuste de la economía ecuatoriana es inevitable. Tenemos que pagar las cuentas de los excesos de la bonanza, cuando los ingresos petroleros extraordinarios desencadenaron una espiral de gasto que introdujo importantes distorsiones a la economía ecuatoriana. La ideología del gobierno de la época impulsó una expansión del Estado en todos los campos, incluso aquellos que anteriormente habían estado en manos privadas. Como resultado, el gasto público pasó del 28,9% del PIB (incluyendo gasto por importación de derivados) a 43,7% en 2013 (máximo reciente).

Los desequilibrios acumulados durante la bonanza rebasan la esfera fiscal. El FMI estima que existe una sobrevaloración de 31% en el tipo de cambio real del Ecuador. Al ser un país dolarizado, Ecuador no puede usar la devaluación como mecanismo para otorgar competitividad a sus exportaciones.

Además, Ecuador no es un destino empresarial atractivo. Existen importantes barreras al emprendimiento que deben ser eliminadas: sistema tributario, obstáculos a la creación y operación de empresas, pocos incentivos a la inversión privada, baja profundización del mercado de capitales, reducida apertura al comercio internacional, entre otros.

En materia de transparencia, todavía hay un largo camino por recorrer para crear leyes anticorrupción y a otorgar mayor acceso a la información sobre operaciones del gobierno. También existen falencias en el régimen de lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.

En este desafiante escenario, el 11 de marzo de este año fue aprobado por el directorio ejecutivo del FMI el acuerdo con Ecuador bajo la modalidad de Facilidad Ampliada, que aplica para países con desequilibrios pronunciados que re-

“

El FMI estima que existe una sobrevaloración de 31% en el tipo de cambio real del Ecuador. Al estar dolarizado, no puede usar la devaluación.

”

quieren mayor plazo para lograr el ajuste y estabilización. El acuerdo garantiza financiamiento por tres años, lo que ayudará a suavizar el costo del ajuste y facilitar implementación de reformas estructurales para:

- Apuntalar los cimientos institucionales de la dolarización.
- Promover competitividad y crear empleo.
- Fomentar prosperidad compartida y proteger a los más vulnerables.
- Mejorar la transparencia y reforzar la lucha contra la corrupción.

MÁS IMPUESTOS

En los tres años que dura el acuerdo, el gobierno se ha comprometido a incrementar el balance no petrolero —incluyendo subsidios a combustibles— en 5 puntos porcentuales del PIB (alrededor de US\$ 5,4 millardos). Las autoridades impulsarán una reforma tributaria en el primer semestre de 2019 para que sea aprobada hasta fin de año, y que entre en vigencia a partir de 2020. El objetivo es incrementar las recaudaciones en 1,6 puntos porcentuales del PIB (US\$ 2,4 millardos entre 2019 y 2021). Para lograrlo se plantea:

- Reducir exenciones impositivas “no justificadas”, regímenes especiales y preferencias.
- Ampliar la base de contribuyentes.
- Otorgar más peso a impuestos indirectos (que no dependen del nivel de ingresos del contribuyente, por ejemplo, IVA o ICE).

Esta estrategia tiene varias debilidades. La primera es que los impuestos retiran recursos de la sociedad que podrían ser usados para la inversión, y los destinan a gasto público improductivo reduciendo el potencial de crecimiento futuro de la economía. Por otro lado, incrementar impuestos requiere pasar por la Asamblea Nacional. Con la mira puesta en las elecciones presidenciales de 2021, ningún grupo político, por fuera del oficialismo, querrá comprometer su popularidad incrementando impuestos.

MENOS GASTO

Por el lado de la reducción de gastos, en el periodo 2019-2021, se buscará: reducción de subsidios (-US\$ 1.500 millones), optimización de compras públicas (-US\$ 1.300 millones), reducción de la nómina (-US\$ 797 millones) y reducción de la inversión (-US\$ 556 millones).

COMPETITIVIDAD

La principal medida para devolver competitividad a las exportaciones contemplada en el acuerdo es contener el gasto público y, concretamente, la masa salarial. De este modo, se reducirá ese consumo improductivo que realiza el Estado y que, al incrementar la demanda, impulsa los precios al alza afectando al sector privado.

También se buscará flexibilizar los precios y salarios para facilitar el ajuste externo. Esto requerirá de reformas que reduzcan las rigideces en los mercados laborales, de productos y en el sistema financiero.

En esta materia, la principal reforma acordada con el FMI es mejorar el marco laboral. El gobierno tiene la expectativa de hacer estos cambios en 2020, luego de aprobada la reforma tributaria. Se buscará reducir la informalidad laboral y crear nuevas modalidades contractuales. ¿Es esto suficiente?

Debemos estar conscientes que el acuerdo con el FMI no es un programa económico completo ni tampoco establece las medidas concretas a adoptar. Las metas del acuerdo agregan sostenibilidad a las finanzas públicas y reformarán el mercado laboral.

Si nos conformamos con tan solo cumplir lo acordado con el FMI, no garantizaremos que la economía vuelva a crecer de manera saludable. Para lograrlo necesitamos cambios profundos que aceleren significativamente el ritmo de acumulación de capital (máquinas y equipos), que es la base para aumentar la producción, el empleo y los salarios. Esto se consigue mediante políticas amigables a la inversión que impulsen competitividad (reducción de

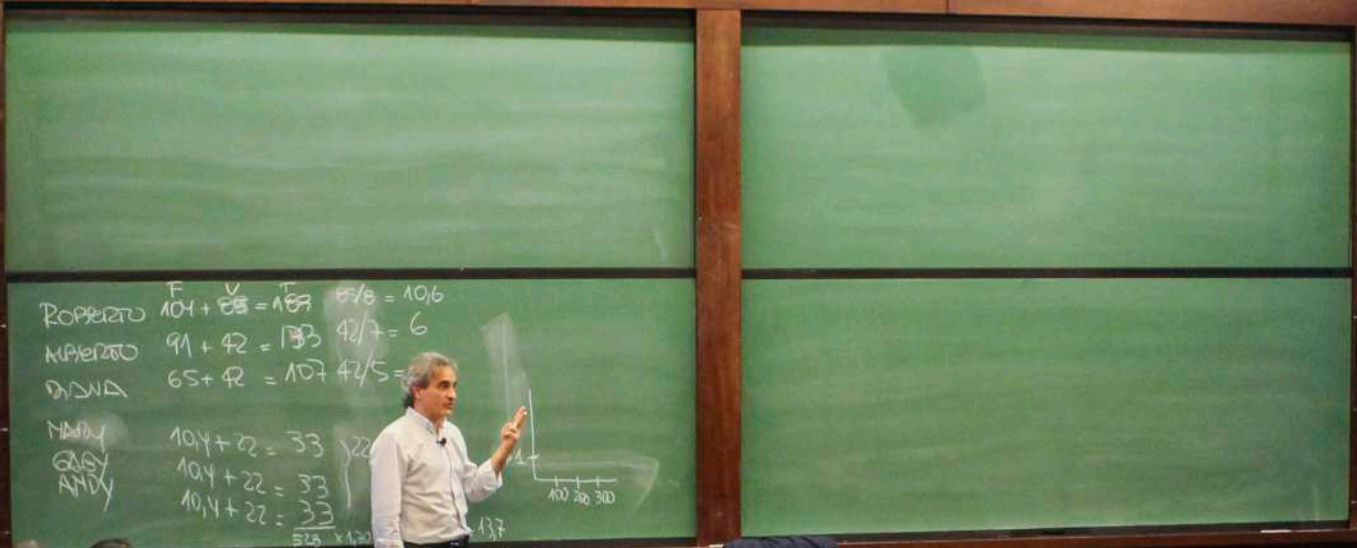
“
El objetivo es
incrementar las
recaudaciones
en 1,6 puntos
porcentuales del PIB
(US\$ 2,4 millones
entre 2019 y 2021).
”

aranceles, eliminación de trámites y apertura comercial) y que garanticen los derechos de propiedad. ¿Estarán nuestros políticos a la altura del desafío?



EL AUTOR

Alberto Acosta-Burneo es Máster en Economía graduado de la Universidad de Nueva York (NYU) y MBA. Se especializa en métodos cuantitativos. Tiene amplia experiencia en banca y negocios. Actualmente es editor de Análisis Semanal y columnista en revista Vistazo. Realiza asesorías, consultorías, estudios económicos y de Mercado. Es conferencista invitado del IDE Business School en sus programas de Educación Ejecutiva.



SEMINARIO

LIDERANDO EQUIPOS DE VENTAS DE ALTO RENDIMIENTO

Guayaquil: julio 23 y 24 | Quito: julio 25 y 26



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

 **IESE** insight BUSINESS KNOWLEDGE



INNOVACIÓN Y CAMBIO

‘Corporate venturing’: cómo reducir tiempos y costes

Por Ma Julia Prats, Josemaria Siota, Isabel Martinez-Monche, Yair Martínez

El **corporate venturing** o colaboración entre grandes empresas y *startups* sigue cobrando impulso tras su adopción por gigantes como AT&T, Schneider Electric, Intel, Qualcomm, Samsung, Henkel, Comcast, Wells Fargo o 3M. Y los mecanismos a través de los que se articula son diversos: *venture clients* (la *startup* se convierte en proveedor de la empresa), *venture builders* (crean la *startup* y después buscan un equipo que la dirija), misiones de exploración, competiciones con premio, aceleradoras, etc.

Los actuales directores de innovación necesitan datos en los que sustentar sus decisiones en este campo. Por ejem-

plo, cuánto tiempo y dinero cuesta integrar el valor del proyecto en la empresa. O, respecto a los distintos mecanismos, si varían los costes entre uno y otro, cuáles son los más rápidos o los más eficientes. También cómo se pueden reducir los costes al tiempo que se agiliza un proyecto y cuándo ha llegado el momento de abandonarlo si no añade valor.

Son cuestiones difíciles de responder debido a lo reciente que es el fenómeno del *corporate venturing*.

Con la intención de llenar ese vacío, el informe *Open Innovation: Increasing Your Corporate Venturing Speed While Reducing the Cost* recoge las cifras y la visión de 121 di-



“

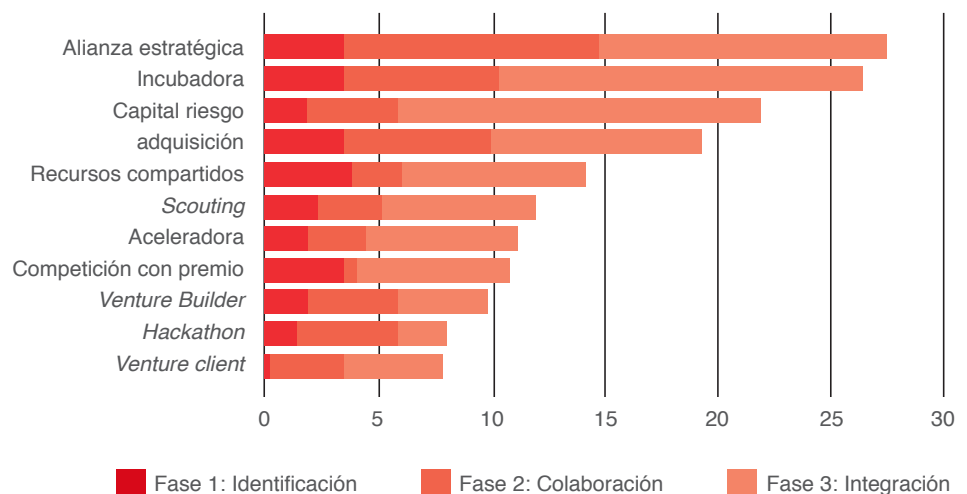
¿Cuándo deberías ver resultados? ¿Cuánto cuesta cada proyecto? Un informe basado en la experiencia en *corporate venturing* de 121 responsables de innovación desmonta mitos y puede servir de referencia para tu empresa.

”

rectores de innovación (y cargos similares) que desarrollan actividades de *corporate venturing* en Estados Unidos, Europa y Asia. Sus autores son la profesora **M^a Julia Prats** y **Josemaría Siota**, del Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación del IESE, junto con **Isabel Martínez-Monche** y **Yair Martínez**, de la consultora BeRepublic.

CUÁNDO PONER FIN A UN PROYECTO

Las iniciativas de *corporate venturing* más ágiles atraen a las mejores *startups*, ya que esa agilidad les ayuda a evitar problemas con los flujos de caja. De las tres etapas de la relación entre la corporación y la *startup* (identificación, colaboración e integración), esta última es la que lleva más tiempo, de cuatro a 16 meses, según los directivos entrevistados. Por su parte, la identificación precisa de uno



a cuatro meses, dependiendo del mecanismo utilizado. Y la fase de colaboración dura entre uno y once meses.

Estas horquillas pueden ayudar a los directivos a determinar cuándo ha descarrilado un proyecto. Cabe destacar que, en el caso de las aceleradoras, *venture builders* y *venture clients*, los proyectos suelen requerir menos de un año en total.

EL COSTE DE UNA OPORTUNIDAD

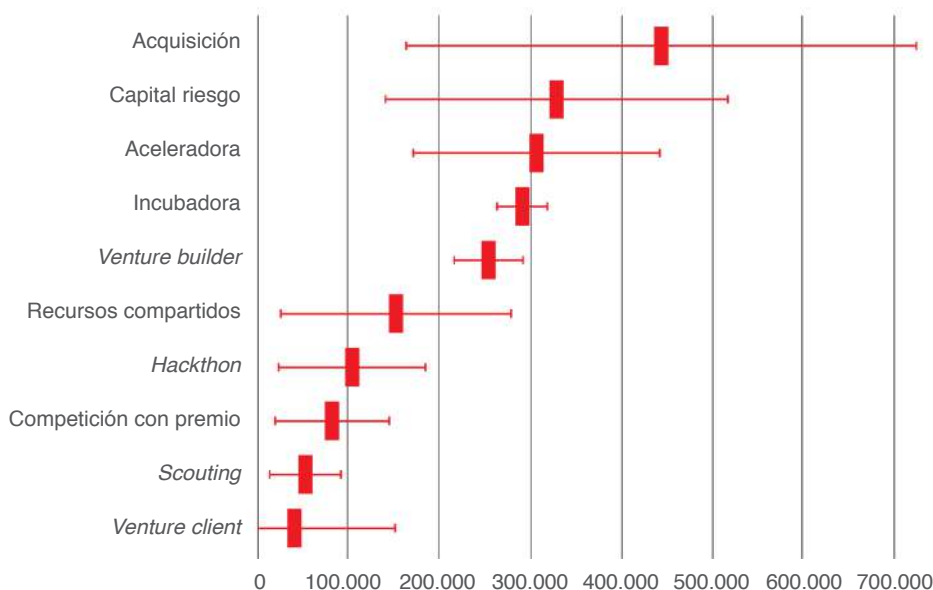
El coste medio de un proyecto oscila entre los casi 50.000 y los 310.000 euros, en función de la fórmula elegida. Los más económicos son los *venture clients*, que cuestan 47.000 euros de media, mientras que los *venture builders* ascienden a 250.000 euros y otros cuatro mecanismos aún son más caros. Estos importes incluyen el coste corriente por oportunidad y año, que a su vez integra el coste interno de los empleados a tiempo completo y el coste anual de gestión, pero no la inversión.

cisiones. De este modo se puede aumentar el presupuesto total de innovación y estimular la participación de otras unidades de negocio en los proyectos.

- **Ven las incubadoras con escepticismo y valoran otros mecanismos que den más por menos.** Por ejemplo, de media, los *venture clients* tienen un coste inferior (una sexta parte) y precisan menos tiempo (una tercera parte).

- **Conectan todas las iniciativas de *corporate venturing* mediante una estrategia integral y compartida tanto dentro como fuera de la empresa.** Se trata de comprender que un ojeador que identifica una oportunidad puede presentarla a la aceleradora corporativa, lo que a su vez derivaría en una inversión de capital riesgo, seguida de una propuesta de compra. Una estrategia integral minimiza redundancias y genera más valor.

- **Adoptan los principios *agile***, como la delegación de la autoridad; estructuras más planas, rápidas y sencillas;



CUESTIÓN DE AGILIDAD Y COSTES

¿Qué distingue a los proyectos más rápidos y eficientes en costes? Los autores han identificado los siguientes factores diferenciales:

- **Distribuyen los costes de innovación entre la central, la unidad de negocio y la de *corporate venturing*.** Así, por ejemplo, el presupuesto de una demostración de concepto se reparte por igual entre las tres y un representante de cada parte participa en el proceso de toma de de-

libertad para probar nuevas ideas; procesos modulares; aversión a la burocracia; mentalidad de emprendedor, y la apuesta por la acción. Los autores han observado que la agilidad es especialmente relevante en la etapa de integración.

- **Se basan en los datos**, en lugar de fiarse de la intuición o del bombo mediático, para elegir la combinación óptima de mecanismos o identificar los cuellos de botella que puedan producirse en cualquiera de las tres etapas.

LOS SIETE MITOS DEL CORPORATE VENTURING

Es probable que hayas oído alguna de estas afirmaciones sobre el *corporate venturing*:

1. Solo es útil para el capital riesgo corporativo.
2. Solo es útil para las grandes empresas.
3. Exige una gran inversión inicial.
4. Es insostenible financieramente.
5. Solo da resultados a corto plazo.
6. Solo es útil para las *startups* en fase inicial o avanzada.
7. Mi empresa es mejor que cualquier *startup*.

Son los siete mitos más habituales identificados por los autores en sus entrevistas con directivos de innovación. Y en su estudio recurren a la teoría, los datos y los ejemplos para desmontarlos.

En definitiva, el informe supone un apoyo para que los líderes empresariales definan mejor sus estrategias de *corporate venturing* y elijan la combinación de mecanismos más adecuada. Además, ofrece a los directores de innovación datos de referencia para saber si están gastando más de lo debido o progresan con demasiada lentitud.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

El informe se basa en 121 entrevistas a directores de innovación (y cargos similares) de grandes empresas de Estados Unidos, Europa y Asia.


Corporate venturing


para acortar tiempos y costes


+120


Basado en más de 120 entrevistas con CIO (y roles relacionados) en EEMEA, UE y Asia


EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE LO APLICAN



WHERE IDEAS ARE MADE




















Es un marco colaborativo entre empresas consolidadas y startups innovadoras


LOS MITOS DEL 'CORPORATE VENTURING'

1 No es más que capital riesgo	2 Es útil solamente para empresas grandes	3 Requiere una gran inversión para empezar	4 No es sostenible a nivel financiero
5 Da resultados a corto plazo	6 Solo funciona bien para startups que están en una fase inicial o final	7 Mi corporación es mejor que una startup	

¿CUÁNTO TIEMPO CONLLEVA APROVECHAR UNA OPORTUNIDAD?




Tiempo que requiere de media cada oportunidad, por fases, en relación con el mecanismo empleado

 Aceleradora 11 meses	 Venture builder 10 meses	 Venture client 8 meses
---	--	--




- 1. Identificación
- 2. Colaboración
- 3. Integración

COSTE ANUAL*


 <h2 style="margin: 0;">€ 310.000</h2> Aceleradora	 <h2 style="margin: 0;">€ 255.000</h2> Venture builder	 <h2 style="margin: 0;">€ 47.000</h2> Venture client
--	--	--

*Costes corrientes de una oportunidad por año = coste ETC interno + coste administrativo (excluyendo el relativo a la inversión)



MÁS RAPIDEZ Y MENOS COSTES



1. Usa los datos (no la intuición o la agenda mediática) para escoger los mecanismos de *corporate venturing*
2. Piénsatelo dos veces antes de crear una incubadora corporativa
3. Comparte los costes de la innovación con la central y las líneas de negocio
4. Adopta los principios ágiles, en especial durante la fase más larga (la integración)



Open Innovations: Increasing Your Corporate Venturing Speed While Reducing the Cost
 Maria Julia Prats, Josemaría Sicilia, Isabel Martínez Moncho, Yara Martínez
 © 2019 | <https://open.iese.es>

LA AUTORA

M^a Julia Prats cuenta con un DBA en administración de empresas por Harvard University, un MBA por el IESE y es Ingeniera Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya. También ha impartido clases en la Wharton Business School, IPADE (México), INALDE (Colombia), y AESE (Portugal). Fue nominada al Premio Kauffman Emerging y ha publicado en revistas internacionales y participado en congresos, tanto en el ámbito profesional como académico.



Las lecciones del Giro 2019

Por Patricia León

Editora General de Revista Perspectiva

En los últimos días el triunfo del ciclista Richard Carapaz y el equipo Movistar en el Giro de Italia 2019 ha llenado las secciones deportivas de los diarios, los portales de noticias en la web, los comentarios en la radio, y también —¿por qué no decirlo?— los corazones de los ecuatorianos. La ciudad de Guayaquil se iluminó de rosa en honor al logro inédito e histórico de nuestro compatriota en una de las vueltas ciclistas más exigentes del mundo. Pero detrás de toda la efervescencia del momento, podemos aprovechar la ocasión para sacar algunas reflexiones de lo que ocurrió y analizar los factores de éxito de este proyecto.

1. TODOS PARA UNO. El aspecto más mencionado por los comentaristas deportivos —y por el propio Carapaz— fue la eficacia del trabajo en equipo. La unión y disciplina del Movistar Team fue fundamental en el éxito. Y al hablar de equipo, no solo me refiero a los ciclistas —los más visibles— sino a todos los involucrados: directivos, entrenadores, médicos, nutricionistas, sicólogos, masajistas, etc. y todos aquellos que estuvieron detrás de bastidores. Y esto es, una vez más, la reflexión principal para aplicar a un proyecto empresarial: cuando todo el equipo se une para conseguir el mismo objetivo es muy difícil no obtenerlo.

2. RECONOCER LOS LÍMITES. El líder original del equipo, Mikel Landa, se dio cuenta que estaba perdiendo mucho tiempo en los primeros días y que había otro en mejor estado físico que él. Digno de aplaudir fue reconocer esto y apartar el interés personal por el bien del equipo. Cedió su puesto al que podía llevarlos al triunfo e hizo las labores de gregario de lujo. En un proyecto, esto es muy difícil: se necesita mucha humildad en un líder para reconocer que no es dueño de toda la verdad y que es necesario, en algún momento, sacrificar el objetivo personal —que todos tenemos— por el bien del proyecto y de la empresa.

3. RECONOCER LAS FORTALEZAS. Originalmente Carapaz iba como “el segundo a bordo” del equipo, apoyando a Landa como uno más del grupo. Pero cuando ganó una etapa de velocidad —Capapaz es escalador, no velocista— se dio cuenta que podía ir más lejos. En un proyecto, el éxito depende no solo de que el líder descubra las fortalezas de los miembros de su equipo, sino también de que éstos sean conscientes de aquellos aspectos con los que pueden agregar valor al proyecto. Callar aquello en lo que puedo aportar no es humildad: es comodidad.

4. PRUDENCIA PARA EL EFECTO SORPRESA. Una de las estrategias que funcionó magníficamente fue el hecho



“

Cuando todo el equipo se une para conseguir el mismo objetivo es muy difícil no obtenerlo.

”

de que, al inicio, nadie pensó en Carapaz como el posible ganador. Los favoritos se cuidaban y atacaban entre ellos sin preocuparse del ciclista que había quedado cuarto en el Giro anterior y que ahora iba apoyando al líder. Sin embargo, al interior del equipo ya vislumbraban quién era el que iba a ganar el Giro 2019. Cuando la vuelta ya había avanzado en un 60% y Carapaz ganaba su primera *Maglia Rosa*, aún muchos contrincantes siguieron despreocupados de él. Para entonces el equipo Movistar ya había perfeccionado su trabajo en conjunto y tenían claro lo que debían hacer para ganar el Giro. En los proyectos, hay datos y decisiones estratégicos que, por su importancia, deben manejarse con discreción dentro de la empresa para asegurar el “golpe de gracia” al final del proyecto.

5. SOLIDARIDAD. En la 20ª etapa del Giro, la penúltima, ocurrió algo sorprendente y que sólo se puede entender en un equipo muy compenetrado: Carapaz, el nuevo líder del grupo y virtual campeón, se convirtió en “escudero” de Landa, el líder anterior, para ayudarlo a llegar al podio. Quienes lo vimos nos emocionamos porque, natural-

mente el carchense pudo haber aprovechado la ocasión para ganar más segundos y mitigar cualquier pérdida en la contrarreloj del día siguiente. Sin embargo —y seguramente todo fue decidido en equipo—, él tenía una diferencia suficiente con sus contrincantes más próximos y esto le permitía ayudar a Landa a que suba su posición sin afectar el desempeño del equipo. Y así fue: después de esta etapa, Landa se ubicó tercero en la tabla general, aunque esto no fue suficiente para llegar al podio al día siguiente. El gesto de Carapaz fue impresionante y nos deja una lección de solidaridad para los líderes de proyectos: apoyar sin descalificar a quien no termina de encajar en el plan trazado es la mejor muestra del verdadero liderazgo.

Seguramente hay más reflexiones que se puede obtener de este Giro histórico para el Ecuador, pero seguro una es la que define siempre el éxito en los deportes y en la vida empresarial: la humildad para reconocer nuestras limitaciones, escuchar los buenos consejos y poner nuestras mejores aptitudes al servicio de la comunidad.



LA AUTORA

Patricia León González es Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su experiencia profesional se ha desarrollado en las áreas de Organización y Métodos, Operaciones Bancarias y Marketing Personal. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y Editora General de Revista Perspectiva.

MASTERCLASS

CÓMO IMPLEMENTAR LA INNOVACIÓN ABIERTA EN LA EMPRESA

GYE: 30 de Julio | UIO: 1 de agosto

PRECIO: \$225.

LUGAR Y HORARIO:

El curso tendrá una duración de medio día en las instalaciones del IDE Business School, Quito y Guayaquil. El horario es de 09h00 a 13h30.



JULIA PRATS,

*Doctor of Business Administration, Harvard University.
MBA, IESE, Universidad de Navarra.*

CURSO

FINTECH E INNOVACIÓN EN BANCA DIGITAL

UIO: 2 y 3 de agosto | Gye: 5 y 6 de agosto

Precio: \$1500

Horario: 8h30 - 17h30

PRESENCIAL:

Quito: 2 y 3 de agosto - Guayaquil: 5 y 6 de agosto

**SESIÓN ONLINE DE EXPOSICIÓN DE
PROTOTIPOS DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN:**

Miércoles 14 de agosto, para Quito y Guayaquil.



VICENTE QUESADA,

Autor del libro. "When Tech meets Finance"

Descuento del **10%** para grupos empresariales.
(Más de 3 personas)

¡REGÍSTRATE!

0993842168 - gzurita@ide.edu.ec
www.ide.rokk3r.com