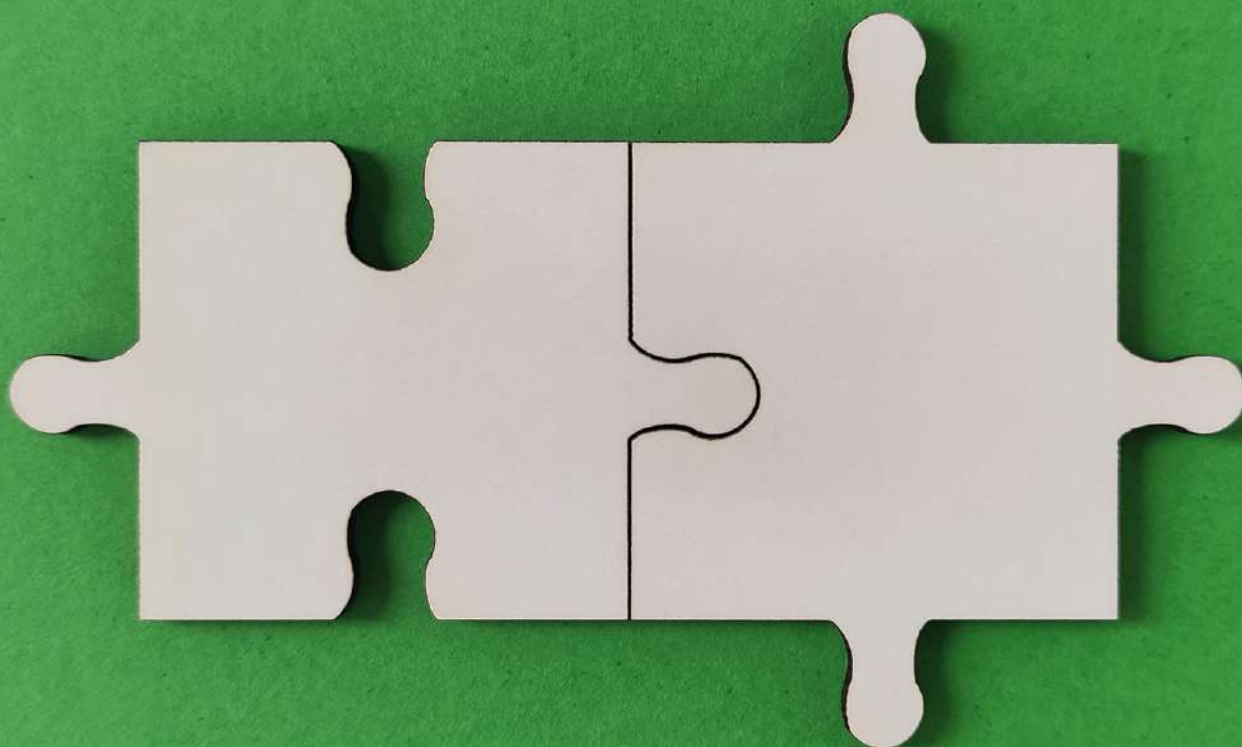




Febrero 2022 / Año XXVII N° 2

# Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

## Dos jugadores clave para la inclusión financiera

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

# erspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad 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, 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:

Sitio web: [perspectiva.ide.edu.ec](http://perspectiva.ide.edu.ec)

E-mail: [perspectiva@ide.edu.ec](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

EDITORIA 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](http://www.ide.edu.ec)

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

# MiM

MASTER in MANAGEMENT

*Inicio: abril 20*

**¡Proyecta  
aceleradamente  
tu carrera profesional  
hacia el futuro!**



1 año de  
duración



Modalidad  
Presencial



8 horas de  
actividades en  
clases a la semana

**Mentes en  
expansión**

**IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

Título de cuarto nivel de magíster otorgado por:

**UNIVERSIDAD  
HEMISFERIOS**

**Universidad  
Casa Grande**

RPC-SO-23-No.507-2020

Guayaquil: (593-4) 371 25 60 | [mimg@ide.edu.ec](mailto:mimg@ide.edu.ec)

Quito: (593-2) 382 79 98 | [mimq@ide.edu.ec](mailto:mimq@ide.edu.ec)

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)





6



8



12



16

6

**MANAGEMENT Y SOCIEDAD****Olvidar el “poco a poco”**

¿Cómo será la vida de las personas con el apareamiento constante de nuevas enfermedades? ¿Impulsará esto a entender que el objetivo principal de la humanidad es buscar el bienestar del ser humano? Es común escuchar “un día a la vez”, “paso a paso” o “poco a poco”. Es la postergación a las interrogantes del futuro lo que tiene a la sociedad en un grado de indefensión mayor.

8

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****Dos jugadores clave para la inclusión financiera**

Con la pandemia algunos nos dimos cuenta de que éramos privilegiados: podíamos trabajar desde casa, podíamos comprar comida usando el celular, o pagar cuentas solo con un par de clics desde la banca virtual. Tanto los terminales POS —Point of Sale— como los CNB —Corresponsal no bancario— fueron dos jugadores fundamentales en el complejo contexto que vivimos.

12

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****‘Corporate venturing’ con ‘startups’ de ‘deep tech’:  
lecciones de Asia**

Empresas como Toyota, Samsung, Alibaba y Lenovo están innovando gracias a su asociación con *startups* del ámbito de las *deep tech*, un grupo de tecnologías emergentes. Se trata de un fenómeno que se ha cuadruplicado en los últimos cinco años, pasando de 15.000 millones de dólares en 2016 a 60.000 millones de dólares en 2020 a nivel mundial.

16

**ÚLTIMA MIRADA****El arte de una buena conversación**

Conversar no requiere un adiestramiento especial, sin embargo, hemos de reconocer que hay personas que parecen tener un don para mantener coloquios interesantes y con quienes resulta sumamente agradable platicar, sin tener en cuenta el tiempo que dure la conversación. En este artículo veremos las tres claves para hacer de una persona cualquiera, un gran conversador.



# Olvidar el “poco a poco”

Por **Diego Ignacio Montenegro**

Profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School

La humanidad ha llegado a una encrucijada. Posiblemente nunca había estado en un punto de incertidumbre tan alto y de decisión inmediata. Las guerras son guerras y tienen sus propias reglas; se sabe de antemano el grado de exposición al riesgo y las consecuencias en términos de pérdida de vidas, destrucción y caos. A lo que nos enfrentamos ahora no es solamente a un enemigo silencioso, inteligente, que sabe “camuflarse” y evolucionar; es también, una convergencia de situaciones complejas que no están en el mapa mental de la civilización, o al menos no se logran entender completamente.

¿Cómo será la vida de las personas con el apareamiento constante de nuevas enfermedades? ¿Será esto un impulsor definitivo para entender que el objetivo principal de la humanidad es buscar el bienestar del ser humano? ¿El aprendizaje automático de las máquinas y su evolución a un grado de “inteligencia” superior pondrá en peligro el futuro? Preguntas que

en un estado mediático y de corto plazo cualquiera está dispuesto a eludir, diferir u olvidar. Es muy común escuchar “un día a la vez”, “paso a paso” o “poco a poco”. Es esta recurrente postergación a las interrogantes del futuro lo que tiene a la sociedad en un grado de indefensión mayor.

El “sistema inmunológico” de ciertos países no permite que se tomen decisiones mejores o, al menos, que se explore alternativas distintas. Los “líderes” recurren a las trejetas conocidas dentro del “campo de batalla” habitual. La política, la economía, las leyes y la adopción tecnológica son apenas una mejora del pasado, con los mismos protagonistas y con similares formas de actuación. El pretexto siempre es que “el cambio no es fácil”, “esto es un proceso que toma su tiempo” o “no se puede hacer todo de la noche a la mañana”. Este pensamiento limitante no sirve en la era de la inteligencia artificial, la impresión 3D, la conexión cerebro – máquina, la velocidad de 5G, el Internet de las

## Frases como “un día a la vez”, “paso a paso” o “poco a poco” postergan recurrentemente las interrogantes del futuro y ponen en mayor indefensión a la sociedad.

cosas, la farmacogenética o la computación cuántica. Tal vez en un futuro muy próximo, la humanidad se enfrente a máquinas con capacidad de “entender” las reglas éticas y morales mejor que las personas, y cumplir las tres leyes de Asimov no porque están programadas para obedecerlas.

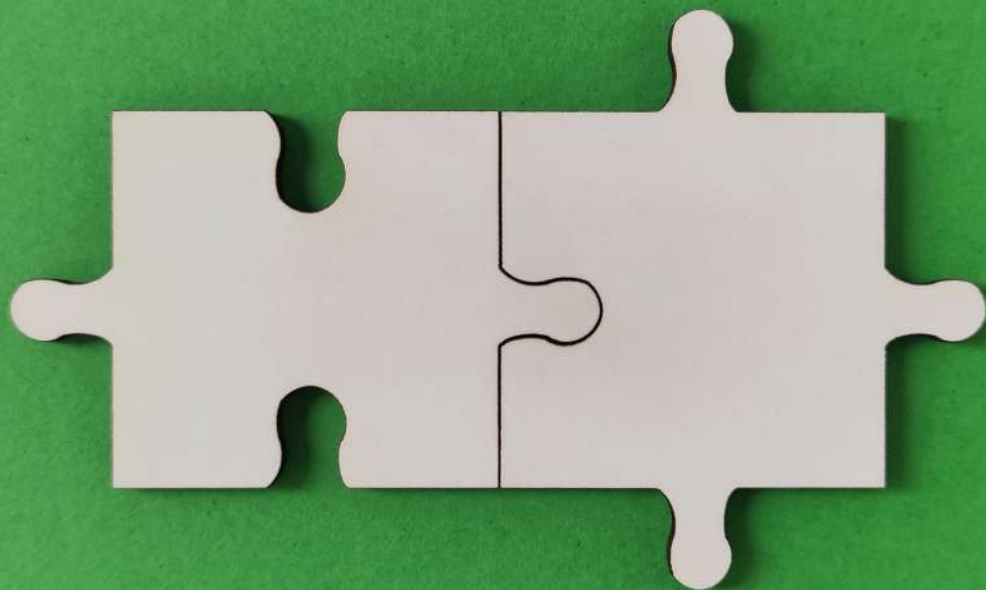
Pero ser protagonista de este cambio absoluto de paradigma requiere autenticidad, integridad, ser innovador y proactivo; iniciando a la vez un verdadero cambio en la gestión de países, organizaciones y comunidades. No es suficiente integrar avances tecnológicos sin lograr innovación social. El expresidente de los Estados Unidos Barack Obama mencionó en su momento: “La ciencia nos permite comunicarnos a través de mares y volar por

encima de las nubes, curar enfermedades y entender el cosmos, pero esos mismos descubrimientos pueden convertirse en las máquinas de matar más eficientes”. Si algo se debe aprender de esta revolución dentro de la transformación que ya estaba sucediendo, es que la real innovación social requiere de una frenética búsqueda de la verdad. En la actual situación dolorosa que vivimos (¡debería doler profundamente!) se han develado las reales intenciones de los gobiernos de diferentes países, las debilidades de la democracia en muchos lugares del mundo, el cambio de liderazgo de oeste a este, pero, sobre todo, la capacidad de pocos de poner en el centro de su actuación a las personas y ese es el auténtico desafío.



### EL AUTOR

**Diego Ignacio Montenegro** es Top Manager por Harvard University, PhD (c) en Economía y Empresa por la Universitat de Girona y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “Emotionshare, no se lo cuentes a Michael”. Actualmente es gerente general de Universidad de Los Hemisferios y presidente de EmotionShare Corp.



# Dos jugadores clave para la inclusión financiera

Por Evelyn Tapia

Especialista en Gestión de Contenidos en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Casi dos años han transcurrido desde que en Ecuador se declaró la emergencia sanitaria por COVID-19, cuando todos nos encerramos. Hoy nos resultan lejanos esos días en que las noticias de cadáveres en las calles y las morgues copadas nos destrozaban y erizaban la piel. Sí, parecen lejanos, pero difíciles de olvidar. En ese escenario vivimos durante semanas, meses, y el virus aún no nos deja en paz.

Con la pandemia algunos nos dimos cuenta de que éramos privilegiados: podíamos trabajar desde casa, comprar comida usando el celular, incluso pagar cuentas solo con un par de clics desde la banca virtual. Si por alguna razón necesitábamos efectivo, podíamos

caminar solo un poco hasta la tienda del barrio y hacer un retiro de un corresponsal no bancario (CNB).

Tanto los terminales **POS** —Point of Sale por sus siglas en inglés— (puntos digitales o físicos para cobros con tarjetas) como los **CNB** fueron dos jugadores fundamentales en el complejo contexto que nos planteó el virus. Estos mecanismos que ya nos facilitaban la vida antes de la pandemia fueron sumamente valiosos para los ecuatorianos en medio del confinamiento, pues contribuyeron a reducir la exposición al virus y riesgo de contagio. Ahora, cuando nuevas variantes siguen causando incertidumbre, estos mecanismos siguen siendo indispensables.

“

Según el índice Global Findex, en nuestro país cinco de cada diez ecuatorianos todavía no están dentro del sistema financiero formal.

”

La pandemia también nos recordó, de la manera más clara y cruda, por qué es clave que exista más inclusión financiera en el país. ¿Era un privilegio la inclusión financiera en pleno 2020? Sí, porque lastimosamente hubo una parte de la población que tuvo —y todavía tiene— que exponerse más al virus, seguir pagando todo con efectivo, saliendo a buscar una agencia bancaria usando transporte público o seguir trasladándose largas distancias para cobrar en efectivo su sueldo.

Según el índice Global Findex, en nuestro país cinco de cada diez ecuatorianos todavía no están dentro del sistema financiero formal; es decir que aquello que a unos nos resulta tan normal como tener una cuenta de ahorros y usarla desde el celular, para otros ecuatorianos es toda una novedad.

La falta de acceso a los servicios financieros del sector formal refuerza las condiciones de vulnerabilidad de la población de menores ingresos, señala el informe de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) presentado en 2020 por el Banco Central del Ecuador (BCE). Al menos **tres grandes problemas** se alimentan en torno a la exclusión financiera.

Uno es la **falta de ahorro**. Quienes están fuera del sector financiero formal son menos propensos al ahorro y, por ende, son más vulnerables ante crisis económicas y ante *shocks* y eventos inesperados. La poca cultura de ahorro es una traba para la recuperación

y el crecimiento económico de las familias en Ecuador y América Latina. En 2020, el Banco de Desarrollo de América Latina CAF realizó una encuesta a ciudadanos de Colombia, Brasil, Perú y Ecuador y al consultarles sobre el ahorro, seis de cada diez encuestados dijeron que no ahorran y quienes lo hacen ahorran principalmente de manera informal guardando efectivo en su casa, debajo del colchón o en alcancías (61 % en promedio), con la excepción de Brasil, país en el que el 72 % de la población que ahorra lo hace a través de cuentas de ahorro.

Un segundo problema que genera la exclusión financiera es la **usura**. Las personas que no tienen acceso a préstamos en el sistema formal no pueden crear un historial en los burós de crédito y suelen verse obligados a pedir dinero a usureros. En el caso de Ecuador las víctimas pueden terminar pagando tasas de interés de 1230 % anual en promedio (Estudio Equifax, 2021).

Un tercer problema es que quienes no están en el sistema financiero formal están **lejos de acceder a instrumentos financieros de inversión** que les permitan multiplicar sus ingresos; muchas veces, por la falta de educación financiera, esta población cae en estafas de falsos inversionistas como sucedió con los casos Big Money y notario Cabrera.

La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) identifica a las mujeres, los migrantes, los trabajadores

y negocios informales como los grupos que requieren más esfuerzos para lograr su inclusión financiera, así como las empresas y emprendimientos del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La ENIF también establece metas para lograr el gran objetivo de una mayor inclusión financiera. Dos de estas metas apuntan a los jugadores clave que tanto ayudaron a los ecuatorianos durante la pandemia: los CNB y los pagos digitales.

Para el 2024, una de las metas de la ENIF es que la proporción de adultos que hicieron pagos digitales, que hoy corresponde a un 22 %, se incremente en 2024 y alcance al 60 % de la población.

Para alcanzar ésta y el resto de metas de la ENIF es necesario el compromiso de los sectores público y privado, un marco regulatorio favorable para expandir la inclusión financiera y la infraestructura del sistema financiero y conectividad, señala el documento.

¿Han hecho los bancos privados su parte? Las cifras muestran que sí, aunque aún existen retos.

### **LOS CORRESPONSALES SON LOS QUE MÁS CRECEN**

En 2012, hace una década, la publicación *Inclusión Financiera, aproximaciones teóricas y prácticas*, elaborada por el BCE, mencionaba a los CNB como uno de los principales mecanismos nacientes en Latinoamérica con potencial para acercar a la población de menos recursos y de áreas rurales a los servicios financieros, abaratando los costos de despliegue que significan las agencias bancarias tradicionales.

En Ecuador, los CNB comenzaron a implementarse desde la banca privada en 2008 y actualmente el país es el cuarto de la región con más Corresponsales No Bancarios por cada 100 000 habitantes. De acuerdo con las estadísticas de la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban), Ecuador tiene 200 CNB por cada 100 000 habitantes.

El crecimiento de este mecanismo ha sido exponencial. Hoy los corresponsales son casi el 80 % de los puntos de atención de la banca privada. Incluso, algunos bancos ofrecen la opción de abrir cuentas de ahorro desde estos corresponsales, ubicados en tiendas, bazares, farmacias, ferreterías y otros pequeños comercios, dando origen a un camino más ágil hacia la inclusión de más personas al sector financiero.

En 2015, el país tenía 26 852 CNB y para 2021 se registraron 30 626. Actualmente, el número de CNB es casi 9 veces mayor al número de puntos de atención de la Economía Popular y Solidaria, que cuenta con 3634 puntos.

### **POS, UN MECANISMO CON LATENTE POTENCIAL**

2020 fue un año de incremento histórico para las compras en línea y el uso de la banca virtual en el país. Una encuesta realizada por la Cámara de Comercio Electrónico señala que el 16 % de los encuestados realizaba compras en línea de manera habitual una vez al mes antes de la pandemia, pero luego de ella el número escaló al 40 %. En noviembre, la Cámara estimaba que al final de 2021 las compras online crecieran un 20 % frente a 2020. Y de acuerdo con los datos recopilados por la Asociación de Bancos Privados (Asobanca), las transacciones en canales virtuales de la banca crecieron 32 % en 2020.

Medicamentos, comida, ropa, tecnología y otros bienes, en medio de las restricciones de movilidad... Tener todo esto al alcance de un par de clics fue posible gracias a aquellos negocios que habían invertido tiempo y recursos en sus plataformas de compra en línea y a la tecnología desplegada por la banca, como los botones de POS (Point of Sale) virtuales para pagar con tarjetas de crédito y débito en la web. Pero además de los botones POS virtuales, también han sido clave aquellos negocios con terminales de POS físicos, es decir, aquellas máquinas que "leen" la tarjeta y procesan los pagos.

Debido a que en Ecuador todavía existe una brecha de acceso a tecnología y penetración de internet de casi un 30 % de la población, la posibilidad de pagar en los comercios de manera física, con tarjetas de débito y crédito, también resulta importante para ayudar a reducir la manipulación de billetes y monedas en el contexto de pandemia.

De acuerdo con datos de la Superintendencia de Bancos, cuando comenzó la emergencia sanitaria, en marzo de 2020, en el país se registraban 101 760 POS (incluyendo los digitales) y para diciembre de 2021 el número escaló a 115 116.

La tendencia de crecimiento en el uso de estos medios de pago en el país demuestra que los usuarios del sistema financiero reconocen que son mecanismos

más rápidos y seguros para hacer sus transacciones. Esta tendencia de uso podría ser aún mayor en el país si no existiera normativa que desincentiva a los establecimientos comerciales a implementar esos sistemas de cobro. Por ejemplo, la Resolución NAC-DGERCGC15-00000284 del Servicio de Rentas Internas (SRI), que establece que las entidades financieras actúen como sujetos de retención del IVA en las compras que se realizan con tarjetas de crédito y débito. Esta medida provoca problemas de flujo de caja a los negocios, especialmente a los más pequeños, puesto que, cuando cobran con tarjeta, dejan de tener disponible en caja el dinero que se retiene por concepto del impuesto, desde el momento en que se realiza la compra hasta cuando el establecimiento debe realizar la declaración y liquidación del IVA.

Con la incertidumbre que continúa planteando el 2022 en torno a la pandemia, queda claro que estos

dos seguirán siendo jugadores protagonistas en el proceso de generar más inclusión financiera.

Pero ningún juego se gana si no participa todo el equipo. Algunos de los desafíos todavía pendientes en este juego son, por ejemplo, eliminar las trabas que desincentivan a los microempresarios para la contratación de mecanismos como los POS y otras trabas de tramitología o excesiva regulación que hacen más complicado ofrecer servicios acorde a lo que pide el cliente; generar un entorno que permita crear más productos financieros digitales o análogos, creados a la medida de aquellos que aún están excluidos; lograr que la educación financiera alcance cada vez a más ecuatorianos, a través de un trabajo conjunto y técnico coordinado entre todos los actores del ecosistema; incrementar la cobertura de internet y acceso a telefonía celular, junto con educación en el tema digital y de ciberseguridad; y crear incentivos para reducir el uso del efectivo que está tan arraigado en los ecuatorianos.

#### FUENTES

<https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeconomia/overview#1>  
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios-empresas-botones-pagos-digitales/>  
<http://rfd.org.ec/docs/comunicacion/DocumentoENIF/ENIF-BCE-2021.pdf>  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/Inclusion%20Financiera.pdf>  
<https://www.seps.gob.ec/noticia?verifique-si-su-cooperativa-de-ahorro-credito-cuenta-con-autorizacion>  
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/05/como-estran-la-inclusion-y-educacion-financiera-en-america-latina/>  
<https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-Covid19.pdf>  
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/comercio-electronico-espera-crecimiento-ventas-ecuador/>

#### LA AUTORA

**Evelyn Tapia Zurita** es licenciada en periodismo internacional por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) y tiene una maestría en Prensa Escrita por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha escrito para los diarios El Universo, El Comercio y El Mercurio de Chile. Actualmente es especialista en Gestión de Contenidos en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA).



## INICIATIVA EMPRENDEDORA

# ‘Corporate venturing’ con ‘startups’ de ‘deep tech’: lecciones de Asia

Artículo basado en “*Open Innovation: How Corporate Giants Can Better Collaborate with Deep-Tech Start-ups. The Case of East and Southeast Asia*”

Empresas como Toyota, Samsung, Alibaba y Lenovo están innovando gracias a su asociación con *startups* del ámbito de las *deep tech*, un grupo de tecnologías emergentes. Se trata de un fenómeno que se ha cuadruplicado en los últimos cinco años, pasando de 15.000 millones de dólares en 2016 a 60.000 millones de dólares en 2020 a nivel mundial.

Viendo esta tendencia, el estudio *How Corporate Giants Can Better Collaborate with Deep-Tech Start-ups. The Case of East and Southeast Asia*, de los coautores Josemaria Siota y la profesora del IESE M<sup>a</sup> Julia Prats, junto con Vittoria Emanuela Bria, analiza más de 100 compañías del este y sudeste asiático. Según este estudio, en los próximos 5 años, más del 70% de las organizaciones analizadas prevén aumentar

la presencia de *startups* de *deep tech* en su cartera de *corporate venturing* (colaboración entre empresas establecidas y *startups* innovadoras).

### ¿QUÉ SON LAS DEEP TECH?

Son “un grupo de tecnologías emergentes basadas en descubrimientos científicos o innovaciones de ingeniería significativas, que ofrecen un avance sustancial sobre tecnologías establecidas, y buscan abordar algunos de los desafíos fundamentales del mundo”, según los autores. En la actualidad, engloban la inteligencia artificial, los materiales avanzados, la biotecnología, el *blockchain*, la robótica y los drones, la fotónica y la electrónica, así como la computación cuántica.

## ¿Qué hace competitivas a Toyota, Samsung, Alibaba y Lenovo? Su innovación gracias a la asociación con *startups* del ámbito de las *deep tech*.

De hecho, los productos de *deep tech* suelen ser desarrollados por doctorados y expertos. Estos acostumbran a necesitar más tiempo y capital para desarrollarse, debido a las complejas pruebas requeridas y revisiones periódicas. Muchas empresas de *deep tech* tienen raíces académicas y se financian, en un primer momento, con subvenciones gubernamentales. Su tiempo de comercialización es largo --pueden superar los cinco años. Además, por su complejidad, conllevan un alto riesgo que, a menudo, se ve agravado por una falta de experiencia empresarial.

Las colaboraciones con nuevas empresas de *deep tech* suelen conllevar siete retos: la evaluación de la tecnología, la visión a corto plazo, el alineamiento interno con los indicadores de rendimiento, la regulación, la fragmentación geográfica, los silos entre los equipos dedicados al I+D y al *corporate venturing* y la relación con la alta dirección de arriba hacia abajo (*top-down*). Entre los departamentos con los que este tipo de colaboraciones puede generar cierta tensión están el de Finanzas, el Legal y el de I+D.

### AUGE EN EL ESTE Y SUDESTE DE ASIA

En 2019, Asia aglutinó el 40% de la inversión mundial corporativa de riesgo en startups. En el este y sudeste asiático, parte de esta actividad se concentró en nueve regiones: China continental, Hong Kong, Indonesia, Japón, Corea del Sur, Singapur, Tailandia, Taiwán y Vietnam.

Fue en la China continental donde, para llevar a cabo el crecimiento de la empresa de tecnología Tencent a través de su conocida aplicación WeChat, se combinaron dos perspectivas en principio contrapuestas. En un inicio se ofreció una visión clara desde la dirección (*top-down*), para que llegara un mensaje inequívoco a los usuarios. Cuando llegó el momento de lanzar innovaciones incrementales, se adoptó un enfoque de abajo a arriba (*bottom-up*). Partiendo de este y otros ejemplos de empresas asiáticas, el estudio apunta una serie de observaciones útiles para que empresas establecidas innoven con *startups* en *deep tech*.

### CONSEJOS PARA COLABORAR CON *STARTUPS* DE *DEEP TECH*

El informe ofrece 17 observaciones. A continuación, se muestra una breve selección relacionada con gobierno corporativo, jerarquías y percepción del riesgo.

- 1. Asegura una evaluación imparcial de la tecnología emergente**, evitando los sesgos del equipo de I+D del síndrome “esto no se inventó aquí”. Esta decisión corporativa se puede simplificar bajo dos variables. En primer lugar, ¿quién tiene los conocimientos técnicos para realizar la evaluación de la tecnología? Si alguien los tiene, lo más probable es que sea el departamento de I+D, el equipo de *corporate venturing*, o un experto fuera de la empresa. En segundo lugar, ¿está el departamento de I+D sesgado hacia sus propios desarrollos? Si es así, ese problema puede evitarse, por ejemplo, teniendo un

mandato compartido entre ambos equipos y teniendo un jefe conjunto con experiencia tanto en el aspecto técnico como en el de *venturing*.

**2. Diseña una arquitectura de innovación, considerando los riesgos particulares de cada mecanismo de *corporate venturing*.** De estos mecanismos, en el caso de innovaciones con *start-ups* de *deep tech*, los tres de más riesgo percibido son las adquisiciones de *startups*, el capital de riesgo corporativo y los *venture builders*. Los percibidos como más seguros fueron los *hackatons*, las misiones de exploración y los desafíos con premios. Evalúa la cantidad de riesgo que tu empresa está dispuesta a asumir, entre otros factores, para elegir los mejores mecanismos que más se adecúan.

**3. Complementa las desventajas de un enfoque de *corporate venturing* de arriba hacia abajo (*top-down*) para impulsar la motivación,** la creatividad y las aprobaciones más rápidas de los empleados. Para ello, la alta dirección debe estar convencida de que este cambio es necesario, tanto desde el exterior (por ejemplo, apoyándose en expertos externos) como desde el interior (aprovechando el círculo más cercano del CEO). Posteriormente, los mandos altos y medios pueden ayudar a inculcar cambios en sus unidades de negocio y departamentos. Por último, un cambio estructural debería garantizar que las políticas internas y los incentivos respalden el nuevo enfoque. Estas políticas pueden incluir, por ejemplo, agilizar las aprobaciones asegurando un patrocinador en el comité ejecutivo para acelerar las decisiones de *corporate venturing*, o tener una participación flexible de la alta dirección, dependiendo de los umbrales de recursos requeridos (por ejemplo, una inversión corporativa de 20

millones de dólares en una startup de *deep tech* puede requerir una mayor participación de la alta dirección que el lanzamiento de un *hackathon* en *deep tech*.

**4. Adapta tu discurso a cada audiencia cuando se habla de *deep tech*.** Los miembros del comité ejecutivo quizá prefieren argumentos relacionados con la estrategia a largo plazo. Mientras, las unidades de negocio seguramente busquen enfoque más a corto o medio plazo. Una vez logres un caso de éxito en una unidad de negocio, compártelo con el resto de la empresa.

**5. No empieces con la tecnología.** En este discurso interno, en su lugar, identifica un problema que desees resolver mediante un caso de uso claro. Céntrate en el impacto cuantitativo y traducido a los responsables que tomarán la decisión corporativa. Involucrar a las unidades de negocio en la creación del caso de uso puede ayudar a aumentar la aceptación posterior.

**6. Minimiza el riesgo con un campo de pruebas.** Construye un entorno de pruebas simple (*sandbox*) para llevar a cabo la prueba de concepto mínima y luego aumenta gradualmente los recursos asignados al proyecto. Este enfoque es especialmente útil en sectores altamente regulados.

## METODOLOGÍA, MUY BREVEMENTE

En total, se analizaron más de 180 empresas y se realizaron 77 entrevistas en 67 empresas. El núcleo del estudio se centra en 41 de esas entrevistas llevadas a cabo en 32 empresas, 18 de las cuales se encuentran entre las 30 principales empresas en términos de ingresos anuales (más de \$ 51 mil millones) que participaron de empresas con sede en el este y el sureste de Asia.

## EL ESTUDIO

El estudio se publicó en la Corporate Innovation Summit organizada por Hong Kong Science and Technology Parks Corporation (HKSTP), comentando tendencias y buenas prácticas.

Mentes en  
expansión

**IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

Fortalece  
tus destrezas  
en la toma  
de decisiones

Mayo

**PPE** PROGRAMA PARA  
PROPIETARIOS DE  
EMPRESAS

Junio

**PDD** PROGRAMA DE  
DESARROLLO  
DIRECTIVO

Julio

**PADE** PROGRAMA  
AVANZADO EN  
DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

Executive Education

Guayaquil: (593-4) 371 25 60 | [exedg@ide.edu.ec](mailto:exedg@ide.edu.ec)

Quito: (593-2) 382 79 98 | [exedq@ide.edu.ec](mailto:exedq@ide.edu.ec)

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)





# El arte de una buena conversación

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

¿Hablar es lo mismo que conversar? Hablar, es decir, emitir palabras, es algo que hacemos prácticamente sin que nos lo enseñen. Nadie nos entrenó para decir “mamá” la primera vez que lo hicimos. Pero conversar con alguien sí requiere un poco más de esfuerzo que solo hablar: para conversar se requiere la intención de comunicarse, vencer algunos obstáculos como la timidez propia, la respuesta de la otra persona, el lugar, el ruido ambiental, el tiempo, etc.

Conversar no requiere un adiestramiento especial, sin embargo, hemos de reconocer que hay personas que parecen tener un don para mantener coloquios interesantes y con quienes resulta sumamente agradable platicar, sin tener en cuenta el tiempo que dure la conversación. Y estoy segura de que a ese grupo de personas todos queremos pertenecer.

“A través de nuestras palabras, de nuestros silencios, de nuestros gestos, dejamos huella de quiénes somos”, asegura el profesor del IESE Santiago Álvarez de Mon en su libro *Las conversaciones que no tenemos*.

“La conversación se revela como una necesidad, una demanda, un deber, un regalo, una oportunidad de aprendizaje, una responsabilidad, un derecho, un medio connatural al ser humano”.

Por tanto, siguiendo el pensamiento de nuestro autor citado, mantener buenas conversaciones es lo que da calidad a nuestras relaciones, a nuestro liderazgo, a nuestra capacidad para influir en los demás, para seducir a nuestro interlocutor. Esto es lo que podemos llamar conversaciones fructíferas, aquellas que agregan valor a las demás personas, que son capaces de transformar su pensamiento y, en definitiva, los guían hacia el bien.

Entonces, ¿cuáles son las claves para que las conversaciones que mantenemos a diario en nuestro entorno —con nuestra familia, amigos, pares, colaboradores, clientes, proveedores— sean realmente fructíferas?

**1. Un buen conversador sabe escuchar.** La conversación es un asunto de dos, no es un monólogo en el que solo una persona habla de sí misma y consigo misma. Escuchar al interlocutor o interlocutores es

“

Mantener buenas conversaciones es lo que da calidad a nuestras relaciones, a nuestro liderazgo, a nuestra capacidad de influir en los demás.

”

fundamental. Y, además, hacerlo con interés ya que, de hecho, así es como se inicia una conversación.

**2. Un buen conversador habla con el cuerpo.**

La mirada, los gestos, el volumen de la voz, la entonación... ¡todo es importante! Seguramente usted se ha encontrado con personas que dicen cosas agradables con un tono tan hosco que resulta agresivo, o con una entonación tan monótona que hasta lo arrullan. ¡Que no le pase eso! Una sugerencia: grábese con su móvil y véase, escuche el tono de su voz, las inflexiones que hace, las muletillas que tiene, la mirada, la sonrisa... Así podrá vislumbrar cómo es su lenguaje no verbal cuando conversa.

**3. Un buen conversador es respetuoso.** No se trata solamente de no agredir verbalmente a alguien levantándole la voz o evitar palabras altisonantes en la conversación. Eso es fundamental —y lo damos por hecho—, pero ser respetuoso es mucho más. ¿No le parece absolutamente desagradable que en una

conversación su interlocutor quiera demostrar que sabe más que los demás y solo se pase hablando de sí mismo, de sus experiencias, de lo bien que hace todo? Aparte de que es la mejor forma de caer mal, es una falta de respeto a la inteligencia de las personas con las que conversa.

Es posible que a la luz de estas tres claves notemos que nuestras conversaciones podrían ser mejores, más fértiles, más iluminadoras para los demás. ¿Y hace falta que sean así? Sí, porque siempre podemos dar algo bueno a todos, a ese hijo que tiene un problema, a ese amigo que está pasando por un momento malo, a ese colaborador que está desmotivado, a ese cliente que no está satisfecho. Por tanto, como aconseja el profesor Álvarez de Mon, hemos de “afrontar sin más demora, con tacto, empatía y espíritu de grandeza, aquellas conversaciones que debemos a los demás y a nosotros mismos; y el resto, innecesarias, torpes, injustas, triviales, mandarlas a la cesta de la indiferencia”.



**LA AUTORA**

**Patricia León González** es máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School, Ecuador, y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.

Seminario

# Negociación 4.0

Conoce tus fortalezas y debilidades al momento de encarar una negociación.

Abril: 19 y 20 UIO | 21 y 22 GYE

**Profesor**



**Roberto Luchi**

- Autor de los libros Arte de Negociar y Negociaciones complejas.
- Ph.D. en Dirección de Empresas, IESE Business School, España.



Presencial



8h30 a 17h30

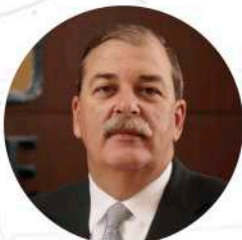
Seminario

# Empresas Familiares

Sosteniendo y asegurando su continuidad

Abril: 26 y 27 GYE | 28 y 29 UIO

**Profesor**



**Josemaría Vázquez**

- Asesor y consultor de empresas nacionales y multinacionales en Ecuador y España, con especialidad en empresas familiares, gobierno corporativo y estrategia corporativa.



Certificado oficial

**Mentes en expansión**

**IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

Guayaquil: (593-4) 371 25 60 | seminariosg@ide.edu.ec

Quito: (593-2) 382 79 98 | seminariosq@ide.edu.ec

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)

