

Perspectiva

Sincronicidad

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Perspectiva

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

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

www.ide.edu.ec

PBAN

PROGRAMA DE EFICIENCIA
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
PARA EL SECTOR BANANERO

Conecta con otros
profesionales y
actores clave de la
cadena de valor
del banano

Método
del Caso

Claustro
experto en
el sector

8 meses
de estudio



19 AGOSTO
GYE

Conoce más





6

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN Sincronicidad

La sincronicidad, como define Carl Jung, conecta eventos significativos sin causa-efecto. Estas conexiones transforman organizaciones de jerarquías insensibles a equipos hiperconectados con roles interrelacionados. La IA genera respuestas rápidas y creativas, pero también aumenta la polarización. La innovación depende de comunicación, liderazgo emocional y adaptabilidad ante cambios rápidos.



8

ECONOMÍA

El poder de la colaboración: la importancia de los clústeres en la economía

Un clúster financiero impulsa el dinamismo económico al reunir bancos, aseguradoras, fondos de inversión y *fintechs*, fomentando la inclusión financiera, mejorando la eficiencia del mercado, atrayendo capitales, y promoviendo una cultura de innovación que beneficia a toda la sociedad. El Clúster Financiero del Ecuador, con seis años de trabajo, se enfoca en innovación, inclusión y atracción de capitales, colaborando con actores privados, estatales y académicos.



12

CONTINUIDAD

Nuevos formatos, nuevos retos

José Aulestia, profesor del IDE, destaca que el consumidor es más crítico y exigente, presionando al retail a adaptarse rápidamente. La irrupción de los 'discounters', locales basados en descuentos, ha transformado el negocio al enfocarse en el precio como arma competitiva. Con productos similares en el mercado, el consumidor elige por costo. Las marcas, reconociendo esto, comienzan a añadir valor a sus productos para evitar competir solo por precio.



16

IESE INSIGHT

Los coches eléctricos, ahora y en el futuro

El 29 de junio de 2022, la UE acordó prohibir la venta de vehículos de combustión interna para 2035, promoviendo los vehículos eléctricos de batería (BEV). Sin embargo, para mayo de 2024, las ventas de BEV se han estancado o disminuido. Empresas como BYD, Tesla y Volkswagen enfrentan caídas en ventas, y aranceles en EE. UU. y Europa reducen su competitividad. Esta situación genera dudas sobre la viabilidad del cambio tecnológico hacia 2035.



20

ÚLTIMA MIRADA

Escucha activa, clave de la comunicación real

La comunicación efectiva va más allá de hablar o escribir; también implica escuchar activamente, lo cual, a diferencia de la escucha pasiva, requiere interpretar e interactuar con el mensaje del interlocutor. Esta habilidad técnica es crucial para entender a los demás, mostrando respeto e interés genuino. En el proceso de comunicación, los roles de emisor y receptor se alternan, creando un ciclo interactivo que permite una comprensión y respuesta adecuada.

Sincronicidad

Por Diego Ignacio Montenegro, PhD

Profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School

“Un principio de conexión, vinculado a lo invisible, casi imperceptible y algo inexpresable.

La ciencia insensible y una lógica tan inflexible, causalmente conectable;

sin embargo, nada es invencible”.

– Letra de la canción “Synchronicity” de The Police

La banda de rock inglesa The Police y Carl Jung tenían razón. Jung define la sincronicidad como dos eventos que suceden a la vez sin relación causa-efecto, sino que están vinculados a través de sus propios significados. Las finas conexiones entre personas son esos significados que han transformado a las organizaciones desde las insensibles jerarquías hasta los equipos hiperconectados, llegando a un sistema de autogobierno donde los colaboradores tienen diferentes roles interrelacionados sin un área de responsabilidad específica o nivel de reporte. En estas circunstancias, el uso del lenguaje es cada vez más visual, menos formal y atado a los comportamientos propios de cada generación, sexo, raza o procedencia geográfica.

Las metodologías utilizadas por la *sobrepública* “planificación estratégica” siempre parecieron estar escritas en piedra: inflexibles, intransigentes y carentes de lógica para enfrentar el nuevo paradigma de una sociedad donde la incertidumbre es la nueva regla. 80% de las estrategias son parecidas entre diferentes empresas, incluso de industrias distintas. La ciencia insensible a las emociones o la espiritualidad comienza a perder control de su propia creación. Voces se alzan advirtiendo sobre los peligros del avance de la inteligencia artificial (IA), la robótica o el Internet de Todo (IoE). Y la advertencia viene desde los propios inventores de esas tecnologías.

Una categoría de sincronicidad es la coincidencia entre un hecho y otro que puede ser constatado más adelante en el tiempo. Este fenómeno no tiene por qué ser literal, puede ser una representación simbólica. Por ejemplo, nadie tiene la menor idea si va a existir una superinteligencia artificial que domine al hombre en un futuro cercano; no obstante, lo más seguro es que



“

La ciencia insensible a las emociones o la espiritualidad comienza a perder control de su propia creación.

”

no llegue en forma de un robot apocalíptico. Tal vez se presente como una inteligencia oculta en un ordenador cuántico o diluida entre trillones de operaciones en el ciberespacio. Lo que sí es un hecho es el apareamiento de una *supercreatividad* resultado de la multiplicación de mentes talentosas trabajando en equipo y máquinas con algoritmos complejos. La *supercreatividad* es la “culpable” de la explosión de la IA generativa y la carrera infernal de las empresas por integrarla en su cultura corporativa, estrategia y procesos operativos.

La velocidad impresionante de respuesta de la inteligencia artificial, junto con el diseño de las preguntas adecuadas (todavía patrimonio de los seres humanos), hacen que las mentes *sobrevolucionadas* de las

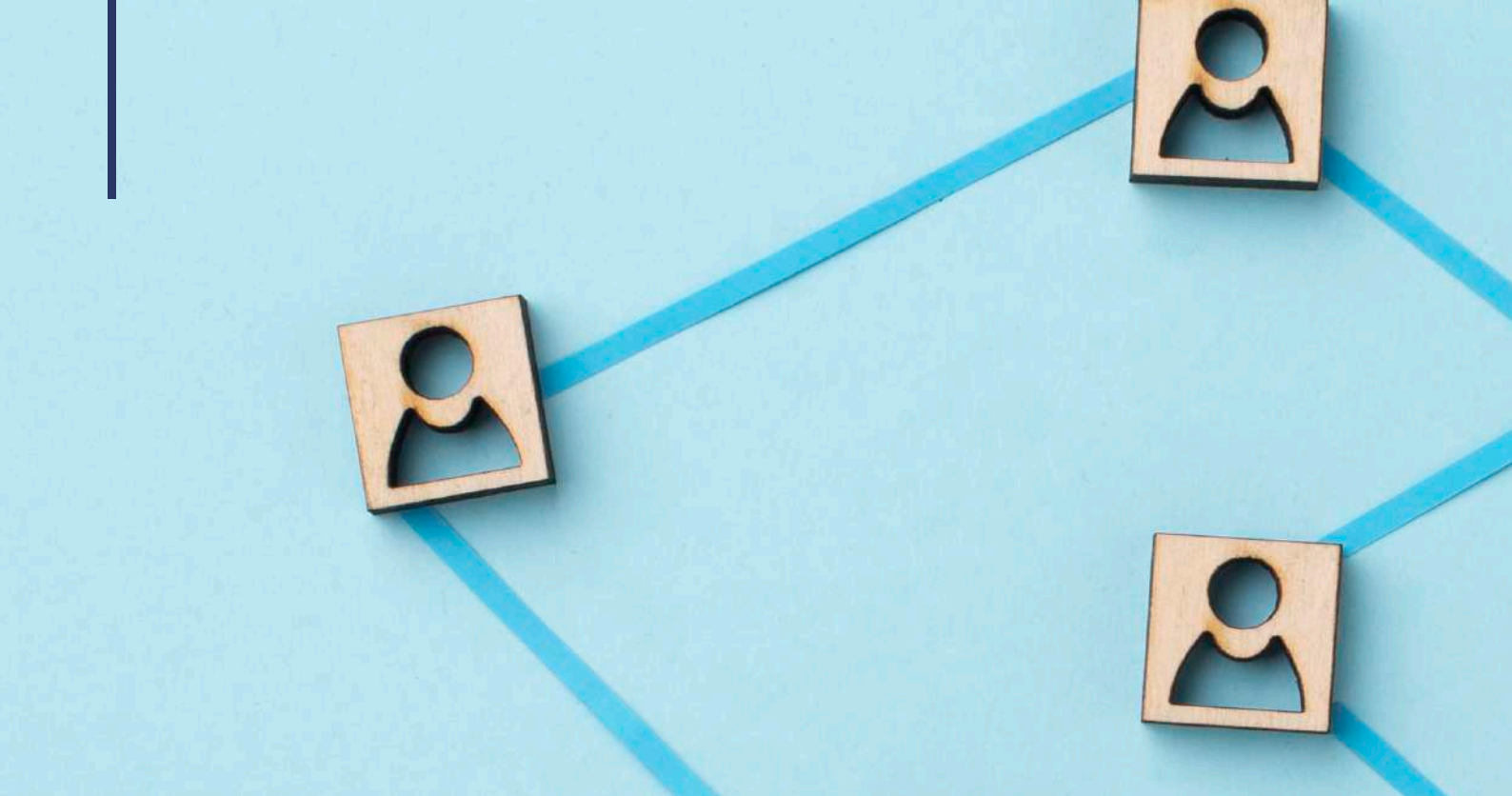
personas construyan cantidades asombrosas de ideas creativas, pero también una creciente oposición a las propuestas de los demás. El mundo nunca había estado tan polarizado entre el pensamiento de derecha o izquierda, de oriente u occidente, de X's o *millennials*, o entre *pseudogobiernos* y sus “súbditos”.

Nada es invencible en innovación. El temor sobre si la gran “caja negra” que representan las tecnologías exponenciales pueden progresar sin intervención de las personas es directamente proporcional al ego, la limitada comunicación y la baja maestría emocional de los líderes. En la era de la aceleración, el que piensa diferente y resuelve lo que aún no ha sucedido, se lleva todo.



EL AUTOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University, PhD 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 presidente de EmotionShare Corp., gerente general de Universidad Hemisferios y profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School.



El poder de la colaboración: la importancia de los clústeres en la economía

Por Diego Utreras

Director ejecutivo del Clúster Financiero del Ecuador

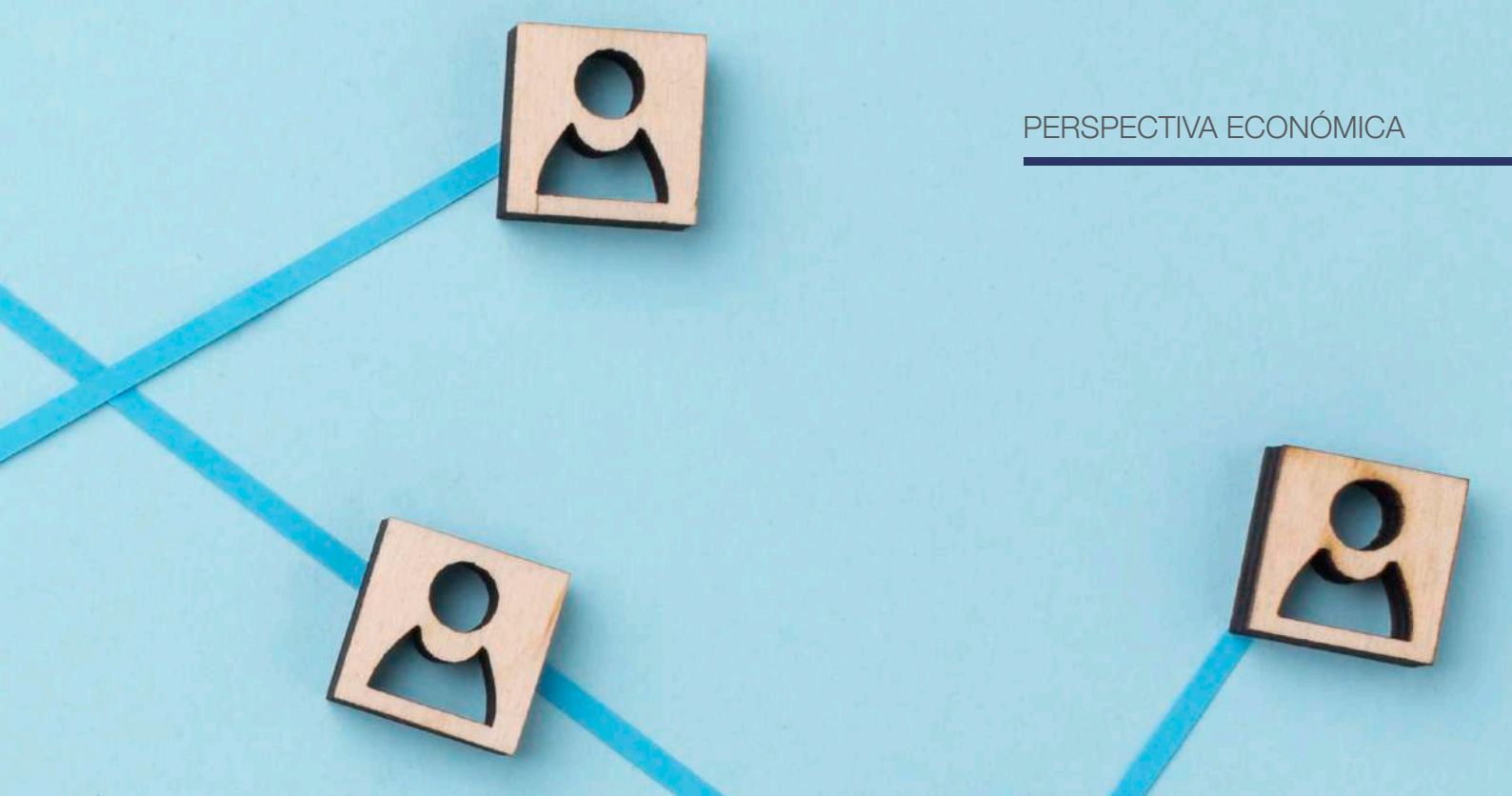
Aunar esfuerzos, compartir recursos, juntar voluntades, es inspirar un cambio hacia un trabajo colaborativo que permita lograr resultados más significativos y sostenibles en el tiempo. Esta tendencia mundial nos invita a mirar con empatía la búsqueda de soluciones más integrales a los desafíos comunes.

En este contexto, la creación de los clústeres es fundamental para impulsar y articular esfuerzos e iniciativas encaminadas a ser sistemas más competitivos, incluyentes e innovadores.

En las economías modernas, los clústeres emergen como pilares esenciales para promover soluciones y oportunidades de crecimiento y competitividad. Estas agrupaciones de empresas e instituciones interconectadas permiten un intercambio constante de conocimientos, recursos y tecnología, creando un entorno propicio para la innovación y la eficiencia.

La concentración de actores económicos en un mismo espacio tiene efectos multiplicadores en la dinámica empresarial, pues la colaboración e intercambio de información promueve el desarrollo de nuevas ideas, impulsa la productividad y la generación de empleo, fortalece el tejido económico de la sociedad y la región.

Un clúster financiero desempeña un importante rol en el dinamismo económico. Al reunir a diversas entidades financieras como bancos, aseguradoras, fondos de inversión y *fintechs*, se crea una red de colaboración que potencia la inclusión financiera, mejora la eficiencia del mercado y atrae capitales tanto nacionales como internacionales. Este ecosistema financiero colaborativo es vital para afrontar desafíos comunes, compartir mejores prácticas y promover una cultura de innovación que beneficia a toda la sociedad. En esencia, los clústeres financieros actúan como



motores de desarrollo económico, generando bienestar y estabilidad a largo plazo.

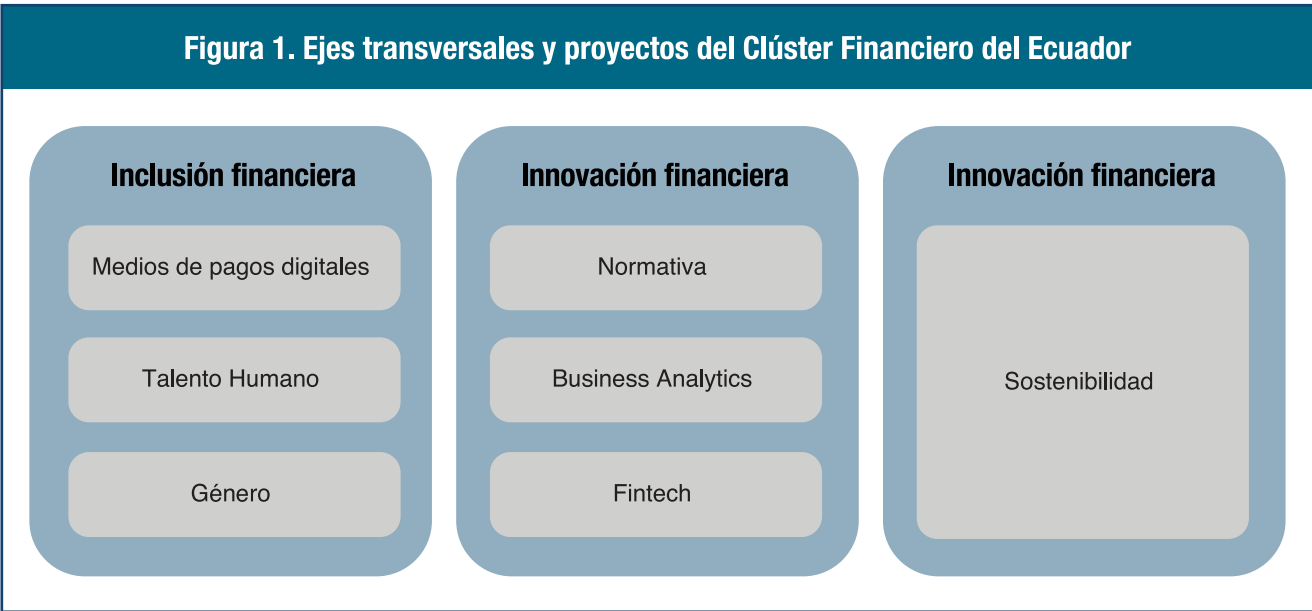
El Clúster Financiero del Ecuador, creado hace 6 años, ha concentrado su trabajo en tres ejes: **innovación, inclusión y atracción de capitales**, temas que se ha impulsado y articulado con los diferentes actores tanto privados como estatales del ecosistema financiero. Promoviendo soluciones viables y sostenibles entre los mismos actores del ecosistema, se ha buscado oportunidades de concertación en un trabajo mancomunado involucrando a actores directos e indirectos como son la academia y más entidades afines (ver figura 1).

EJE TRANSVERSAL: INCLUSIÓN FINANCIERA

▪ **Medios de Pagos Digitales - Proyecto “Plan Nacional Cero Efectivo”**

Este proyecto busca reducir el uso de efectivo, promoviendo la adopción de medios de pago digitales, lo que facilita transacciones más seguras y eficientes. Al fomentar el uso de pagos electrónicos se mejora la seguridad, la transparencia y se reduce el costo asociado al manejo del efectivo.

Los pagos digitales permiten una mayor inclusión financiera, proporcionando acceso a servicios financieros a personas tradicionalmente excluidas.



El Clúster Financiero del Ecuador ha trabajado de la mano con diversas entidades gubernamentales para promover políticas públicas que faciliten la transición hacia una economía digital. El objetivo es crear un marco regulatorio que incentive el uso de tecnologías financieras innovadoras y asegure que todos los actores del sistema financiero estén alineados en un objetivo común de reducir el uso del efectivo.

▪ **Talento Humano - Proyecto “Hub de Capital Humano”**

Este proyecto se enfoca en el desarrollo y capacitación del talento humano dentro del sector financiero, identificando las necesidades de perfiles académicos y profesionales requeridos. La inversión en capital humano es esencial para mantener la competitividad del sector financiero ecuatoriano en un mundo globalizado y tecnológicamente avanzado. Este proyecto no solo se centra en la formación técnica, sino también en el desarrollo de habilidades blandas que son cruciales para la adaptación a nuevos modelos de negocio y tecnologías emergentes.

▪ **Género - Proyecto “Radiografía de una Mujer Emprendedora”**

Esta iniciativa analiza y promueve la participación de mujeres emprendedoras en el sistema financiero, identificando barreras y desarrollando estrategias para superarlas. Promover la inclusión financiera de las mujeres impacta positivamente en el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.



EJE TRANSVERSAL: INNOVACIÓN FINANCIERA

▪ **Normativa - Proyecto “Sandbox en Ecuador”**

El objetivo es crear un entorno regulatorio flexible que permita la experimentación de nuevas tecnologías y modelos de negocio financieros, promoviendo la innovación dentro del sector. Un *sandbox* regulatorio permite probar productos y servicios innovadores bajo supervisión, identificando y mitigando riesgos antes de su lanzamiento al mercado. Este enfoque permite identificar y mitigar riesgos potenciales antes de que las innovaciones se lancen al mercado masivo, fomentando un entorno propicio para la innovación segura y responsable.

▪ **Business Analytics - Proyecto “Observatorio Financiero Digital”**

Este observatorio recopila y analiza información del mercado financiero digital, facilitando decisiones basadas en datos y tendencias actuales. El uso de *business analytics* permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno financiero, asegurando la competitividad del sector a largo plazo. Permite también identificar oportunidades y amenazas en el entorno financiero, así como medir el impacto de las políticas y estrategias implementadas. Este proyecto es fundamental para mantener al sector financiero ecuatoriano a la vanguardia de las tendencias globales.

▪ **Fintech - Agenda de Innovación Abierta**

Este proyecto promueve la colaboración entre empresas tradicionales del sector financiero y *startups fintech*, fomentando la creación de soluciones innovadoras que beneficien a todo el ecosistema. La innovación abierta permite combinar la experiencia y los recursos de las grandes instituciones financieras con la agilidad y creatividad de las *fintechs*, generando sinergias que impulsen el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros adaptados a las necesidades del mercado.

EJE TRANSVERSAL: ATRACCIÓN DE CAPITALES

▪ **Sostenibilidad - Proyecto “Radar de Capital Verde”**

Este proyecto se enfoca en identificar capitales que promuevan iniciativas ambientales, alineándose

con las mejores prácticas globales en inversión responsable. Este proyecto tiene especial importancia por la urgencia de cuidar el medio

ambiente desde una visión técnica y especializada. Según datos de la ONU, cada año se pierden aproximadamente 13 millones de hectáreas de bosques, lo cual resalta la importancia de proteger nuestros recursos naturales. Promover inversiones verdes es crucial para el desarrollo sostenible y el cuidado de nuestros recursos naturales.

Impulsar el ecosistema financiero es fundamental: es el motor económico del país. Un sistema financiero sólido garantiza que los usuarios tengan acceso a productos y servicios financieros de calidad, productos financieros que fomenten el ahorro, faciliten la inversión y oferten créditos, impulsen el crecimiento económico, y promuevan la estabilidad financiera creando empleo y bienestar.

Desde una perspectiva macroeconómica, un sistema financiero robusto reduce el riesgo país, atrayendo inversiones extranjeras y mejorando la competitividad de Ecuador en el escenario global, la confianza de los inversionistas en un sistema financiero sólido y transparente asegura un flujo constante de capital que apoye el desarrollo económico sostenible del país. Un menor riesgo país atrae inversiones extranjeras, reduce los costos de financiamiento y mejora la posición competitiva de Ecuador en el escenario global.

En las economías modernas, los clústeres emergen como pilares esenciales para promover soluciones y oportunidades de crecimiento y competitividad.

Como Clúster Financiero del Ecuador, hemos alcanzado logros importantes como la implementación de la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF), que incluye la educación financiera en el pensum académico, ayudando a los jóvenes a comprender la importancia de manejar sus recursos económicos y evitar el sobreendeudamiento. Esto busca construir relaciones confiables y duraderas entre los usuarios y las instituciones financieras. Estos resultados reflejan el camino transitado y nos demuestran que todavía hay mucho por construir. Aunque existe un avance significativo en la inclusión financiera, persisten desafíos y oportunidades para ampliar la bancarización, especialmente entre grupos vulnerables.

A medida que avanzamos, nuestro compromiso es continuar trabajando en estrecha colaboración con todos los entes afines, incluyendo el sector público, sector privado y la sociedad civil, para garantizar que las iniciativas tengan un impacto duradero y significativo.

La clave del éxito radica en el **poder de la colaboración**, el compromiso y capacidad de trabajo de los actores involucrados. Juntos podemos superar desafíos, buscar las mejores soluciones, aprovechar oportunidades, y fortalecer al ecosistema financiero del Ecuador para que garantice y beneficie a toda la sociedad.



EL AUTOR

Diego Utreras es ingeniero comercial por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), con especialización en Estrategia Empresarial y Liderazgo. Fue presidente de la Federación de Estudiantes y de la Facultad de Administración de la Universidad Católica. Apasionado por la inclusión financiera y el desarrollo del ecosistema financiero en Ecuador, impulsa la competitividad e innovación del sector financiero, y contribuye al progreso y la equidad del país. Actualmente es director ejecutivo del Clúster Financiero del Ecuador,

CONTINUIDAD



Nuevos formatos, nuevos retos

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

“El consumidor es más crítico y exigente, tiene nuevas necesidades. Eso presiona al negocio de *retail* para que se adapte mucho más rápido a sus requerimientos”.

La frase de José Aulestia, director de Programas de Perfeccionamiento Directivo del IDE Business School, resume uno de los principales factores para que el *retail*, en este caso las tiendas que le venden al cliente final, atraviese una sostenida transformación que no es solo en su tamaño, forma de comercialización o inserción de la tecnología. Aulestia se refiere a la irrupción de un nuevo modelo de negocio bajo la implementación de los ‘discounters’, estos locales basados en descuentos, donde el precio se convierte en la principal arma competitiva.

“Hay necesidades insatisfechas y, en el caso de *discounters*, este nuevo modelo de negocio toma en cuenta algo que por mucho tiempo pasó desapercibido, pero que en los últimos años se hizo notorio, que es la baja diferenciación en los productos”, explica Aulestia, quien a finales de mayo desarrolló la charla ‘La transformación del retail en el Ecuador: nuevos formatos, nuevos retos’, como parte de las charlas de Continuidad del IDE Business School.

Al ser muy similares los productos que se comercializan en el *retail*, lo que toma relevancia es el precio porque el consumidor, con dos ofertas muy similares y sin un valor diferencial en específico, se va por la de menor costo. “Con ese fundamento, estos modelos de negocio basados en los descuentos trabajan con productos de categorías donde hay poca diferenciación, donde el factor precio toma protagonismo”, puntualiza. Los *discounters* aprovecharon esa situación para potenciar el factor precio. “Es un factor coyuntural porque las marcas, al darse cuenta de eso, empiezan a darle valor a su producto para que no compitan por precio”.

Allí también aparece la discusión de la propuesta de valor, que es la estrategia básica del negocio: entender qué quieren los consumidores y qué les puedo dar de

diferencial. “Hay que separar la propuesta de valor del *retail* y la de las marcas que venden. Al hablar de los *discounters*, su propuesta es el precio justo porque trabaja con marcas poco diferenciadas, ya que su propuesta de valor no es muy fuerte. Por eso ese *retail* se enfoca en vender este tipo de portafolio de producto no diferenciado”.

Otro rasgo importante de los *discounters* es que buscan categorías básicas, que generalmente son las menos diferenciales. “Eso lo hacen para generar

“
La transformación
del retail en
Ecuador es
vertiginosa,
con ventajas y
desventajas para
los actores del
negocio: canales,
proveedores y
consumidores.

mayor volumen de ventas, y con esos altos volúmenes pueden exigir mejor precio a los proveedores”. Incluso, también pueden exigirles que esos productos no tengan necesariamente marca, y eso obliga a que se baje el costo. “En este punto, a veces simplemente se buscan marcas estándares o marcas propias”, recalca Aulestia.

El precio, como promesa de venta, es una variable que se la toma mucho como parte de la propuesta de valor del negocio. “Pero es una variable que depende de muchos otros factores, incluso que nada tienen que ver con el negocio de ‘retail’”. “Entonces ¿cómo ofrecer algo como propuesta de valor si no depende de mí? Puedo tener mejor precio, pero quizá por ciertas condiciones, eso ya no es factible”.

Por eso explica que hay que poner el precio bajo un contexto. “El precio dependerá de los beneficios intangibles que den los *retails*, por ejemplo, qué más están dando además del producto. Si no hay diferenciación, me queda la comparación de precios. Pero si trabajo en la diferenciación, allí sí me pongo a pensar en cuál realmente me genera más valor”.

El efecto de la pandemia en los negocios en general, con la inserción abrupta al mundo digital, provocó que el consumidor encuentre una nueva forma de comprar y esto, a su vez, llevó a que desde las tiendas se entienda cómo manejar esa venta. “Al consumidor le da igual en dónde compra, si es digital o física: quiere tener la misma experiencia”, indica Aulestia. De eso se trata la omnicanalidad, que no es lo mismo que la multicanalidad, que significa tener distintos puntos de contacto. “A veces no se toma en cuenta en la estrategia multicanal que los precios o políticas sean iguales en todos los puntos de venta. Cuando es omnicanal, sí sucede esto”.

En esa ruta del modelo de negocio basado en el descuento, también hay sus particularidades, explica Aulestia. “Están los modelos ‘Hard Discount’, donde hay una mayor exigencia en precios al público y costos del negocio; otro llamado ‘Soft discount’, más enfocados en



EL EXPOSITOR

José Aulestia es doctor en Dirección de Empresas de la Universidad Antonio Nebrija (Madrid, España), con estudios en Kellogg Business School (Chicago, EE.UU.), Columbia Business School (Nueva York, EE.UU.) y la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (Perú). Es graduado de ingeniería en Sistemas de Informática y Computación de la Escuela Politécnica Nacional y tiene un MBA del IESE de España. Es socio y dirige la consultora Básica Latam, especializada en estrategia y marketing con métodos Ágiles.

un mix de precios entre marcas propias, nacionales y extranjeras; y también el modelo ‘smart’, muy específico en precios, pero donde aparece la eficiencia con negocios adicionales dentro de esa cadena como una panadería, un pequeño restaurante...”. En este último, dice, lo que busca es que el cliente compre algo basado en el precio, pero también encuentre algo más.

Esta ruta que el *retail* experimenta, al final, tiene un ganador: el consumidor. Por cualquier lado, esos cambios vertiginosos han provocado que su experiencia al momento de la compra tenga beneficios que antes no existían.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RRRP por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.

EXECUTIVE

MDE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Resolución del Consejo de Educación Superior RPC-SO-40-No.727-2019

¿Buscas
**perfeccionar
tus habilidades**
para tomar
decisiones y
dirigir empresas
exitosas?

El mejor
**networking
profesional**

24 meses
de duración

2 semanas
internacionales
de intercambio



SEPTIEMBRE | **9** | SEPTIEMBRE
UIO | 11 | GYE

Conoce más



Guayaquil
Km 13 vía a la costa
mdeg@ide.edu.ec
☎ 097 937 7639

Quito
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
mdeq@ide.edu.ec
☎ 098 432 4975

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL


ide.edu.ec



Innovación y cambio

Los coches eléctricos, ahora y en el futuro

Tras intensas negociaciones, el 29 de junio de 2022, los Estados miembros de la UE aceptaron la propuesta de la Comisión Europea de prohibir la venta de nuevos vehículos de combustión interna para 2035, lo que impulsará la adopción de vehículos eléctricos de batería (BEV, por sus siglas en inglés). Otros países como China, Japón y Estados Unidos también van en esta misma dirección.

Casi dos años después, en mayo de 2024, esta transición “planificada” ha encontrado un bache en el camino: las ventas de coches eléctricos de batería se han estancado o incluso disminuido. Empresas emblemáticas en este sector, como BYD, Tesla o Volkswagen, están experimentando una caída en las ventas trimestrales, lo que ha llevado a algunos a cuestionar abiertamente la viabilidad del cambio tecnológico para 2035. Además, Estados Unidos ha anunciado que gravará un 100% los vehículos eléctricos procedentes de China y Europa, que impondrá aranceles adicionales de hasta el 38%, lo que reducirá su competitividad. ¿Se trata de un tropiezo temporal o un revés significativo para la adopción masiva de los vehículos eléctricos? ¿Hacia dónde nos dirigimos?

PUNTOS FUERTES DEL VEHÍCULO ELÉCTRICO DE BATERÍA

El vehículo eléctrico representa una clara mejora respecto a los modelos tradicionales debido a su capacidad para transformar la energía almacenada en movimiento de forma más eficiente. Además de ser respetuoso con el medioambiente, al no generar emisiones locales, es menos ruidoso y su fabricación es más sencilla. También ofrece más espacio para los pasajeros o para la creatividad de los diseñadores, ya que sus motores y sistemas de transmisión son más compactos. Su integración con la electrónica y el software, así como su conectividad con dispositivos móviles, hace que los vehículos eléctricos estén a punto de convertirse en un dispositivo móvil en sí mismo. Tanto es así, que muchos conductores que han probado los vehículos eléctricos no volverían a los coches tradicionales.

LOS RETOS ACTUALES DEL VEHÍCULO ELÉCTRICO

Uno de los principales desafíos de los coches eléctricos es el elevado coste de las baterías, crucial para su



El futuro de los coches eléctricos parece haber topado con un bache. O quizá solo ha tomado un pequeño desvío.



competitividad. A medida que los precios de las baterías disminuyen, los vehículos se vuelven más accesibles para un mayor número de consumidores, lo que contribuye a acelerar la adopción de esta tecnología.

Los fabricantes predijeron que para 2020 el precio de los paquetes de baterías alcanzaría los 100 dólares por kWh, situándolos en un umbral de costes similar al de los coches tradicionales. A pesar de una reducción en el precio de las baterías desde 2010, cuando rondaban los 1000 dólares/kWh, se prevé que los futuros descensos sean menos pronunciados, debido a la estabilización de la curva de costes.

Junto con el coste de las baterías, la incertidumbre sobre su durabilidad y el coste que conlleva su reemplazo influyen en el comportamiento de los consumidores. A diferencia de los coches tradicionales, que tienen un mercado secundario mucho más maduro, el mercado de los BEV está aún en desarrollo. Su valor residual es otro reto que afecta no solo a los consumidores, sino también a las empresas de alquiler de coches. Por ejemplo, empresas como Hertz y Sixt se han visto obligadas a replantear sus estrategias con respecto a los vehículos eléctricos.

Además, los clientes que alquilan coches eléctricos no reaccionan positivamente cuando se les pide devolver el vehículo completamente cargado en el aeropuerto. Al mismo tiempo, muchos aeropuertos carecen de la infraestructura de carga rápida necesaria y, si la tuvieran, esto complicaría y prolongaría el proceso de devolución,

lo que resultaría en un gran inventario de coches que necesitarían ser cargados.

INFRAESTRUCTURA DE CARGA PARA COCHES ELÉCTRICOS

Asimismo, la venta de vehículos eléctricos debe analizarse dentro del contexto de la infraestructura de recarga disponible. Los estudios realizados en Noruega, país líder en la adopción de vehículos eléctricos, han revelado que las subvenciones destinadas a mejorar la infraestructura de recarga tienen un impacto mucho mayor que las subvenciones en los precios de los coches eléctricos.

Algunos países europeos, como Francia, han avanzado en la instalación de cargadores rápidos en las autopistas más transitadas, pero aún queda mucho por hacer. Esto incluye no solo la expansión y consolidación de una red de estaciones de carga, sino también la mejora en la transparencia de los precios. Por su parte, la UE ya se encuentra trabajando en planes para abordar esta cuestión.

RECICLAJE DE LOS COCHES ELÉCTRICOS

El proceso de reciclaje sigue siendo el mayor reto para los vehículos eléctricos. Las previsiones sobre la demanda futura de minerales clave como el litio, cobalto y níquel muestran que, incluso con su reciclaje, las capacidades mineras actuales no serán suficientes para cubrir la

demanda. Para ser eficaz, el reciclaje debe realizarse a escala industrial y estar altamente automatizado. Sin embargo, hoy es una tarea imposible debido a las diferentes geometrías de los módulos y celdas de las baterías, agravadas por las diversas químicas de cátodos utilizadas. Estas variaciones dificultan los procesos necesarios para lograr un reciclaje y la reutilización de litio y otros minerales en la fabricación de nuevas baterías.

Aunque la industria logre resolver este problema y cumpla con los objetivos de la UE para 2037 (reutilizar el 26% del cobalto, el 85% del plomo, el 12% del litio y el 15% del níquel), es evidente que, mientras Europa se beneficia de los coches sin emisiones, fuera de Europa probablemente aumenten las actividades mineras y, con ellas, sus externalidades negativas.

LOS COCHES ELÉCTRICOS DE BATERÍA EN LOS ESPACIOS URBANOS Y RURALES

Si nos fijamos en las ciudades y las áreas metropolitanas, los vehículos eléctricos pequeños son una muy buena solución: al ser compactos, reducen la congestión en las carreteras. Estos vehículos requieren de baterías mucho

más pequeñas en comparación con los SUV. Además, la velocidad reducida en zonas urbanas permitirá la implementación de medidas de seguridad específicas, lo que podría reducir aún más el tamaño de los vehículos y, por ende, el uso de baterías más pequeñas.

Es en este entorno urbano donde se espera que los vehículos eléctricos ganen predominio en el futuro cercano. Por ello, los principales fabricantes de automóviles de Europa harían bien en ofrecer modelos adecuados para este segmento, con precios competitivos frente a las importaciones extranjeras.

Fuera del entorno urbano, los vehículos tradicionales que cumplen con la normativa actual Euro 6 y la futura Euro 7 podrían considerarse como una alternativa viable. Estos vehículos tienen emisiones muy bajas y podrían incluso llegar a producirse sin emisiones utilizando combustibles sintéticos. Recientes declaraciones de políticos y líderes de la industria sugieren que la fecha límite de 2035 está siendo reconsiderada, al menos parcialmente. A pesar de esto, la transición hacia los vehículos eléctricos sigue siendo un proceso de gran interés.

+INFO: [¿Los coches eléctricos son el futuro?](#)

EL AUTOR

Marc Sachon es profesor ordinario de IESE Business School, donde actualmente es director del departamento de Operaciones, Información y Tecnología. Cuenta con un Ph.D. in Industrial Engineering and Engineering Management (MS&E) de Stanford University; tiene un MBA del IESE, Universidad de Navarra, y un Master en Tecnología Aeroespacial por Universität Stuttgart, Alemania. Su investigación se centra en la estrategia de operaciones (especialmente en la industria de automoción) y la Industria 4.0.

PTP

PROFESSIONAL
TRANSITION
PROGRAM

Mejora tus
habilidades
en **áreas clave**
como liderazgo,
comunicación
y **gestión de**
proyectos

Método
del Caso

Jornadas
intensivas
nacionales

7 meses
de estudio



23 OCTUBRE
UIO

24 OCTUBRE
GYE

Conoce más



Guayaquil
Km 13, vía a la costa
exedg@ide.edu.ec
☎ 097 870 4703

Quito
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
exedq@ide.edu.ec
☎ 096 851 9549

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL


ide.edu.ec



Escucha activa, clave de la comunicación real

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

¿Se comunica usted con los demás? ¿Con sus colegas y colaboradores? ¿Con su familia? Normalmente, la respuesta será “¡Por supuesto! Yo hablo con ellos constantemente o les escribo por Whatsapp”. Pero, ¿eso es realmente comunicarse con los demás?

La comunicación no es solo transmitir mensajes de un emisor a un receptor. No es solamente hablar: es también **escuchar**. Las destrezas orales —hablar y escuchar— y las destrezas escritas —escribir y leer— son los medios por los cuales la comunicación se realiza y materializa de forma activa.

La **escucha activa** es esencial para establecer comunicaciones exitosas. ¿Y por qué la llamamos “activa”? Porque es lo contrario de la escucha “pasiva” que, como su nombre lo indica, es solo recibir información sin realizar ningún proceso con ella. La escucha activa, por el contrario, se refiere a la aplicación de comportamientos específicos para interpretar correctamente el mensaje del interlocutor e interactuar con él.

Además de ser una habilidad técnica, saber escuchar también implica una actitud positiva orientada a entender a los demás, mostrando respeto e interés genuino en lo que dicen.

La importancia de la escucha se destaca al observar el proceso de comunicación, donde los roles de emisor y receptor se alternan constantemente. Un buen receptor emplea la escucha activa para comprender y responder adecuadamente al mensaje recibido. Este intercambio continuo de mensajes y respuestas transforma al receptor en emisor y viceversa, formando un ciclo interactivo que se mantiene hasta que la conversación termina.

CÓMO ESCUCHAR ACTIVA Y EFICAZMENTE

En primer lugar, para mejorar nuestra capacidad de escucha debemos **estar interesados** en lo que el otro está diciendo. Si no hay interés en lo que las otras personas dicen o pueden aportar —y más aún, si no se quiere tener interés ni se demuestra—, no será posible modificar actitudes en un sentido positivo. Un consejo:

muestre interés mirando a la persona que está hablando y no haga nada más que eso. No lea su correo ni mire su celular. Demostrar interés es motivador —además, es un acto de respeto— para quien es escuchado y, al mismo tiempo, permite fijar mejor las ideas en quien escucha.

En segundo lugar, para que nuestra escucha activa sea eficaz, conviene **aplazar el juicio**. ¿Qué es esto? Una tendencia común es elaborar un juicio sobre lo que nos están diciendo mientras la otra persona está expresando sus ideas. Cuando creemos que tenemos una conclusión sobre el mensaje que nos están transmitiendo, dejamos de escuchar —e inclusive interrumpimos—, perdiendo así partes valiosas del mensaje. Al mismo tiempo, nos dedicamos a preparar nuestra respuesta, al creer que ya sabemos qué es lo que el otro quiere decir. ¿Qué hacer? Escuche hasta el final, no saque conclusiones y libérese de los prejuicios que tenga hasta que la otra persona haya terminado de hablar.

En tercer lugar, junto a saber escuchar, es fundamental **dar y recibir retroalimentación**. Para ello, conviene solicitar que le aclaren ideas imprecisas o que no se entienden totalmente, y reformular los mensajes que ha captado. Esto le dará mayor precisión en lo que va a decir en su siguiente intervención en la conversación.

Finalmente, **sea empático**. La comunicación incluye un aspecto de contenido (información) y otro de relación (sentimientos y emociones). Ponerse en el lugar del otro, en su nivel de conocimientos, estado de ánimo y situación actual, generará una conexión con su interlocutor que va mucho más allá de las palabras, y el mensaje que usted quiere transmitir será captado en su totalidad.

Al final del día, la eficacia de la comunicación dependerá de la capacidad de ambos participantes

“

La comunicación no es solo transmitir mensajes de un emisor a un receptor. No es solamente hablar: es también escuchar.

”

para entender y procesar los mensajes intercambiados. Saber escuchar adecuadamente no solo mejora la comprensión mutua, sino que también facilita una interacción más fluida y constructiva, fortaleciendo las relaciones y promoviendo un diálogo más significativo. Saber escuchar es una de las cualidades de los grandes líderes.

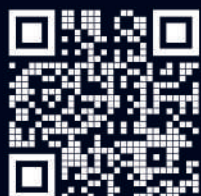


LA AUTORA

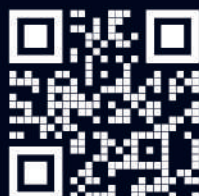
Patricia León González es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en el sector bancario y educativo. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.

Perspectiva

Únete a nuestra
comunidad de suscriptores



perspectiva.ide.edu.ec



Susíbete gratis