

Perspectiva



Ecuador, el hermoso país del casi

IESE INSIGHT
Sección especial

CASO DE ÉXITO
La Disruptoría

IDE
BUSINESS SCHOOL

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

PFM

PROGRAMA DE FORMACIÓN
DE MUJERES PARA
GOBIERNO CORPORATIVO Y
ALTA DIRECCIÓN

Implementa una
estrategia con
una visión de
sostenibilidad

Método
del Caso

El mejor
networking
profesional

4 meses
de estudio

MAYO

 **2025**

Conoce más 

Guayaquil
Km 13 vía a la costa
vgarces@ide.edu.ec
☎ 099 808 8502

Quito
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
eespinoza@ide.edu.ec
☎ 097 936 2307

 IDE
BUSINESS SCHOOL

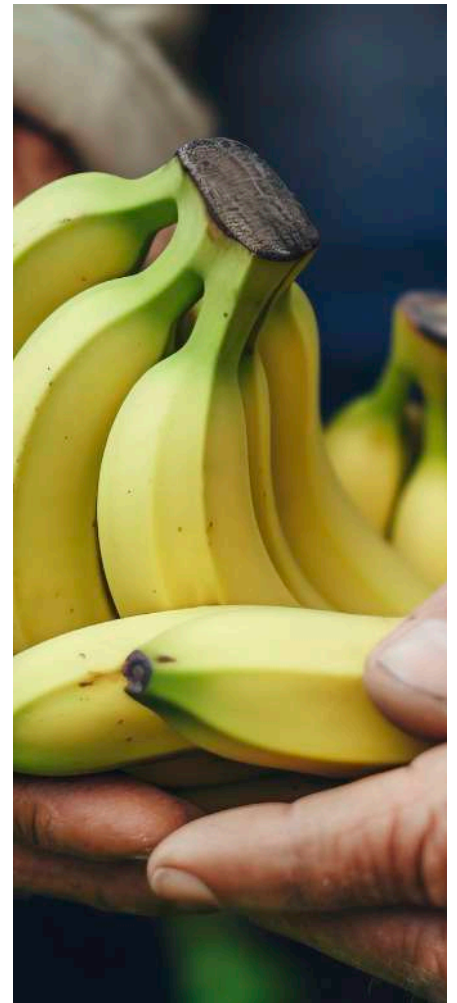

ide.edu.ec



6

DIRECCIÓN DE PERSONAS Ecuador, el hermoso país del casi

Ecuador, rico en recursos y cultura, enfrenta una mentalidad de “casi lograrlo” que frena su potencial. Desde inversiones extranjeras hasta innovación y emprendimiento, los avances suelen quedarse a medias. Superar esto requiere educación de calidad, apoyo a startups, lucha contra la corrupción y un compromiso personal por la excelencia. Con perseverancia, Ecuador puede convertirse en el país del “lo hicimos”.



8

PERSPECTIVA ECONÓMICA La geopolítica, el clima y las plagas... todo influye en el negocio bananero

El sector bananero ecuatoriano enfrenta desafíos globales como el conflicto Ucrania-Rusia, barreras logísticas, costos crecientes y climas extremos que afectan la producción. Además, plagas como el moko y fusarium R4T amenazan los cultivos, mientras la inseguridad rural y narcotráfico elevan costos operativos. A pesar de estos retos, las exportaciones continúan siendo clave para la economía del país.



12

CASO DE ÉXITO La Disruptoría

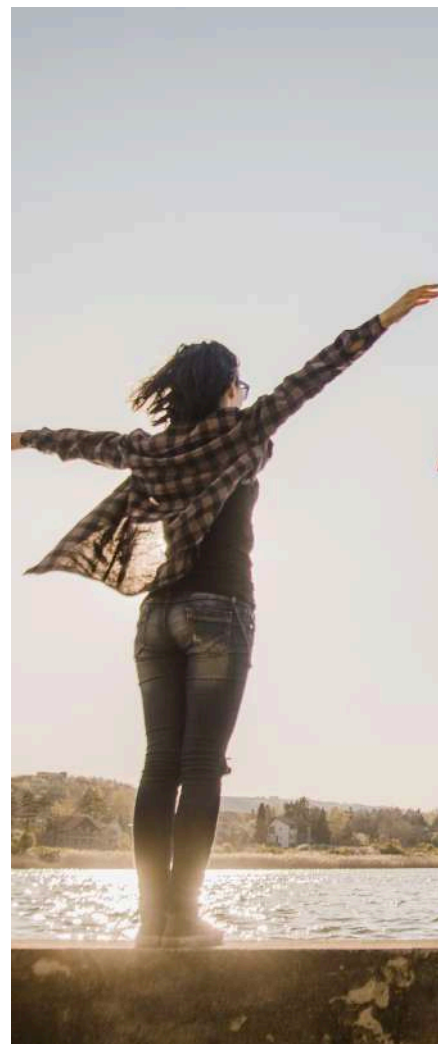
Félix Valencia, creativo e innovador, fundó La Disruptoría, una agencia que fusiona marketing, diseño e inteligencia artificial. Su enfoque estratégico busca conectar marcas con sus audiencias de manera memorable. Inspirado por su experiencia en el IDE, Félix integra herramientas globales sin perder identidad local, creando relaciones sostenibles y transformando el mercado ecuatoriano con creatividad y excelencia.



16

IESE INSIGHT Cómo aprovechar la innovación tecnológica para diferenciarse de la competencia

Las innovaciones tecnológicas impulsan el éxito empresarial, pero medir su valor es complejo. Un estudio del profesor Bruno Cassiman y colegas propone analizar patentes para mapear la diferenciación tecnológica y su impacto económico. Empresas con tecnología exclusiva logran mayor rendimiento, dominan mercados y son atractivas para adquisiciones. Esto destaca la importancia de la exclusividad en estrategias de innovación y competitividad.



20

ÚLTIMA MIRADA Javier Vidal Quadras: Soy más que mi cuerpo

En una de las sesiones del I WiL Networking Lunch del IESE, Javier Vidal Quadras abordó la interacción entre alma y cuerpo desde La Teología del Cuerpo de Juan Pablo II. Este enfoque antropológico resalta la armonía inicial entre espíritu y materia, explorando el impacto del pecado original y la despersonalización contemporánea. Su visión humanista destaca el valor integral de la persona.

Ecuador, el hermoso país del casi

Por Santiago Saá

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

Eccuador, un país de grandes riquezas naturales y culturales, ha estado a muy poco de lograr importantes hitos en diversas áreas, pero a menudo ha quedado en la categoría del “casi”. Este fenómeno no solo lo vimos en la última Copa América, cuando casi eliminamos a Argentina en un partido memorable, sino también en el terreno empresarial y económico.

Las expectativas de grandes inversiones internacionales a menudo se han quedado en rumores o mitos urbanos, como la tan mencionada llegada de marcas como Walmart y otras, que no se concretan. De igual manera, los esfuerzos por atraer empresas tecnológicas de renombre o convertirnos en un *hub* de innovación en la región han sido, hasta ahora, intentos que se quedan en promesas de campaña y planes que no alcanzan lo necesario para prosperar. Ecuador ha contado con iniciativas prometedoras como la creación de parques tecnológicos y la promoción de startups. No obstante, muchas de estas empresas emergentes se encuentran con barreras insuperables, desde regulaciones excesivas hasta la falta de apoyo financiero, lo que las deja en el umbral del éxito sin poder cruzarlo.

Este patrón de “casi lograrlo” no solo se limita a eventos aislados: es una mentalidad que parece haberse arraigado en nuestra cultura. Si no me cree, mire a su alrededor. Nos conformamos con estar cerca, con haber competido, con haber intentado, sin darnos cuenta de que esta actitud nos impide alcanzar nuestro verdadero potencial. La complacencia con el “casi” nos priva de los beneficios del éxito completo, nos paraliza en un estado de potencial no realizado. Debemos mirar hacia ejemplos de éxito en nuestra



“
Este patrón de “casi lograrlo” no solo se limita
a eventos aislados: es una mentalidad que
parece haberse arraigado en nuestra cultura.
”

región y en el mundo, aprender de ellos e implementar prácticas que nos permitan no solo intentar, sino lograr.

¿Cómo dejamos de ser el país del “casi”? Necesitamos adoptar una mentalidad de excelencia y perseverancia. Los ecuatorianos debemos creer que podemos alcanzar nuestras metas, sean las que sean y superar las barreras que nos han frenado. Esto implica un compromiso con la educación de calidad, la mejora continua en nuestras empresas, y el apoyo a la innovación y el emprendimiento. También requiere una firme lucha contra la corrupción y una administración eficiente y transparente de los recursos.

Pero también necesitamos tener un compromiso firme con nosotros mismos, ya que jugamos un papel importante en esta transformación. Comencemos por

cambiar nuestras propias expectativas y acciones. No nos conformemos con el esfuerzo mínimo: aspiremos a la excelencia en nuestras decisiones diarias, en nuestro trabajo, y en la manera en que nos relacionamos con los demás.

Pregúntese: ¿cuál fue el último cambio positivo que logré en mi vida? Quizá es momento de empezar por usted y no esperar cambios significativos afuera. Impulsemos desde adentro un mejor país, es hora de cambiar nuestra mentalidad, de creer en nuestras propias capacidades y trabajar juntos para alcanzar los objetivos que nos propongamos. Es hora de que Ecuador deje de ser el país del “casi” y se convierta en el país del “lo hicimos”.



EL AUTOR

Santiago Saá Brito es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School, especialista en gestión del capital humano por el Tecnológico de Monterrey y comunicador organizacional. Es *managing partner* de AIMS International a Ecuador y director de Human Brand. Se desempeña como *headhunter*, coach y consultor de capital humano para empresas nacionales e internacionales. Es profesor del área de Dirección de Personas en el IDE Business School.



La geopolítica, el clima y las plagas... todo influye en el negocio bananero

Por Fausto Lara Flores

Editor de revista Enfoque

Durante las 52 semanas del año, desde Ecuador salen envíos de banano a los diferentes mercados mundiales donde los consumidores disfrutaban del sabor y calidad de la fruta nacional. Sin embargo, para que las exportaciones lleguen a esos destinos, las empresas ecuatorianas deben superar desafíos que van más allá de la competitividad.

Todo puede influir en el negocio bananero. Hasta un conflicto bélico a 11.500 kilómetros de distancia — para ser más precisos en Ucrania— todavía afecta las ventas de la fruta, debido a que Rusia, nuestro principal país comprador, está afrontando las consecuencias de ese combate armado.

La devaluación del rublo frente al dólar y las sanciones económicas impuestas a Moscú por Estados Unidos y la Unión Europea, han encarecido las importaciones en el mercado ruso, llevando a los habitantes de ese país a reducir su consumo de banano debido a su alto precio.

De acuerdo con datos de la Asociación de Comercialización y Exportación de Banano (Acorbanec),

entre enero y agosto de 2024, Ecuador vendió 45 millones de cajas de la fruta a Rusia, lo cual representó una caída del 12,36% en comparación con el mismo periodo del año pasado.

Un escenario similar se registró en Medio Oriente donde los envíos ecuatorianos disminuyeron en 4,4 millones de cajas. Aquí, Iraq y Turquía marcaron la diferencia negativa: el primer país comenzó a comprar fruta más barata desde India, y el segundo, incrementó su producción de banano.

En contraposición, el mercado estadounidense creció de forma significativa —33,56% en el periodo analizado—, debido a los problemas de producción de los países centroamericanos. Esto llevó a las transnacionales que abastecen al norte del continente a comprar fruta ecuatoriana.

Este comportamiento asimétrico de los diferentes destinos generó como resultado general que Ecuador exporte 244 millones de cajas de banano entre enero y agosto 2024, es decir, una caída del 1,55% con relación al 2023 (Gráfico 1).

Gráfico 1. Exportaciones de banano de Ecuador por destino

Periodo enero – agosto / En cajas de banano

UNION EUROPEA (27)	74'126.479	73'279.708	-1,14%
RUSIA	51'370.504	45'020.114	-12,36%
MEDIO ORIENTE	36'873.756	32'451.039	-11,99%
ESTADOS UNIDOS	23'271.517	31'082.417	33,56%
CONO SUR	17'119.263	15'387.825	-10,11%
ASIA ORIENTAL	15'148.168	14'948.333	-1,32%
AFRICA	12'954.390	14'158.333	9,29%
ASIA CENTRAL	7'001.296	6'623.325	-5,40%
EUROPA DEL ESTE	3'434.439	4'345.462	26,53%
REINO UNIDO	3'358.607	2'878.457	-14,30%
OCEANIA (Nueva Zelanda)	2'203.639	2'604.682	18,20%
EFTA (Noruega)	988.088	1'326.194	34,22%
CANADA	7.927	0	-100,00%
OTROS	102.753	0	-100,00%
TOTAL	247'960.827	244'105.888	-1,55%

Fuente: Asociación de Comercialización y Exportación de Banano (Acorbanec)

Estas son buenas noticias ante el complicado panorama internacional, porque no solo es el conflicto Ucrania-Rusia que está en el tablero geopolítico: los ataques entre Israel y sus vecinos han generado problemas en el estrecho de Mandeb, ubicado entre África y Asia, escenario de ataques armados de milicianos hutíes de Yemen a las embarcaciones mercantes que

transitan por la zona. La situación ha provocado retrasos del comercio exterior y el encarecimiento de los fletes navieros hacia esa parte del mundo.

En el continente americano también se presentaron problemas logísticos por la sequía que afectó al Canal de Panamá. Al tener menor volumen de agua en sus esclusas se restringió el paso de barcos en ambos

sentidos: del Océano Pacífico al Océano Atlántico, y viceversa. Este hecho sí tuvo una incidencia directa en las exportaciones de banano ecuatoriano para los envíos con rumbo a la Costa Este de Estados Unidos, Europa, Medio Oriente y el norte africano.

Por la ubicación geográfica de Ecuador las navieras necesitan pasar por la infraestructura panameña para llevar los productos nacionales a los destinos antes mencionados. Afortunadamente, el país no perdió espacio en las embarcaciones. La afectación vino por la demora en los días de traslado y, por ende, el costo logístico aumentó para las exportadoras.

Este valor adicional no se puede transferir al precio final del producto, debido al competitivo mercado mundial. Un dólar o centavos adicionales hacen la diferencia entre conservar o perder contratos con los grandes importadores y supermercados.

A eso se suma que Ecuador es el único país de la región que tiene un precio mínimo de sustentación para la caja de banano, que este año es de 6,85 dólares y que para el 2025 está previsto que suba a 7,25 dólares, un incremento cercano al 6% que tampoco se puede trasladar al consumidor en el mundo, que tiene una tendencia por comprar cada día frutas más baratas.

Todos estos factores son los desafíos casa afuera de la industria bananera ecuatoriana, pero dentro del país también hay inconvenientes. El más importante e impredecible es el clima, que ha incidido en la producción de las plantaciones.

Las variaciones de las temperaturas con noches-madrugadas frías y aumento de radiación solar en el día, así como exceso de lluvias en los primeros meses del año en varias zonas productoras, afectaron el desarrollo fisiológico de las plantas, lo cual se tradujo en rendimientos de los racimos por debajo del promedio histórico.

Con este comportamiento, los enfundes semanales bajaron en las

fincas. La oferta bananera del país disminuyó y no pudo aprovechar en mayor dimensión los problemas productivos de los competidores centroamericanos.

Para los siguientes meses el panorama climático es poco alentador ante el periodo de sequía que vive el país. Los Ríos, Guayas, El Oro y Santa Elena, que concentran más del 93% de las 195.000 hectáreas de cultivos de banano en el territorio nacional (gráfico 2), están en su estación seca en la actualidad.

En diciembre la situación debe cambiar con la llegada del invierno, lo cual favorecerá a la producción, pero si las precipitaciones son escasas se espera un impacto en las cosechas, sobre todo, en los pequeños productores que no tienen infraestructuras de riego modernas o de alta eficiencia en sus fincas.

Gráfico 2. Hectáreas registradas de cultivos de banano en Ecuador 2023

Provincia	Hectáreas
Los Ríos	73.260
Guayas	58.740
El Oro	47.822
Cotopaxi	6.474
Cañar	3.709
Santa Elena	1.988
Esmeraldas	1.354
Santo Domingo de los Tsáchilas	805
Manabí	398
Azuay	356
Bolívar	94
TOTAL	195.000

Fuente: Sistema de Control Bananero del Ministerio de Agricultura y Ganadería

Los bananeros ecuatorianos no solo están preocupados por el clima, sino también por las plagas. La sigatoka negra es un enemigo constante en todos los meses que se combate con ciclos de fumigación de fungicidas, y ahora se ha sumado con fuerza la bacteria *Ralstonia solanacearum* raza 2, más conocida como moko.

Entre enero y agosto de este año, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitaria (Agrocalidad) reportó la presencia de la enfermedad en 2.612 hectáreas de plátano y banano en el país, la mayoría ubicadas en Los Ríos. Las alertas se activaron para establecer acciones concretas a fin de evitar su mayor propagación.

La preocupación es comprensible, pues el moko provoca la pudrición de los frutos, así como la marchitez y muerte de las plantas afectadas, debido al taponamiento de los haces vasculares, lo que impide la normal distribución del agua y nutrientes por todo el organismo.

La transmisión es sencilla. La bacteria está en suelo y puede ser transportada en un calzado, neumáticos o herramientas agrícolas, incluso a través de insectos, y puede sobrevivir en el terreno por años si no se la erradica.

Aunque es posible replantar en las áreas afectadas luego de su recuperación, el proceso puede tomar entre cuatro y seis meses desde el tratamiento hasta la nueva siembra y más tiempo hasta que las plantas sean productivas nuevamente.

El *fusarium* raza 4 tropical (R4T), en cambio, es la ‘espada de Damocles’ de la industria bananera del Ecuador. El hongo no está presente en las plantaciones del país, pero ya se reportaron casos en Perú y Colombia, lo que hizo redoblar los esfuerzos sanitarios para impedir su ingreso.

Constantemente se hacen campañas de concienciación e información entre los productores para que mantengan las medidas de bioseguridad en las fincas alertando del alto riesgo de la plaga, que se pueden transmitir por tierra y agua, puede durar más de 20 años en la plantación afectada, genera la marchitez de la planta y, lo más importante, no tiene cura.

A este complicado entorno se suma la inseguridad, que se manifiesta en las afectaciones a los trabajadores víctimas de la delincuencia en las zonas rurales, las amenazas y extorsiones a los propietarios de las haciendas, y la contaminación con droga de los contenedores de banano con la intención de llegar a Estados Unidos y a Europa.

Para contrarrestar esta problemática, las empresas de la industria invierten alrededor de 100 millones de dólares anuales en aumentar sus sistemas de seguridad y de monitoreo de carga. Esto afecta los costos operativos durante la cadena productiva y daña la imagen del Ecuador cuando un cargamento llega al destino con sustancias estupefacientes. A pesar de todo, el sector bananero ecuatoriano sigue adelante.

EL AUTOR

Fausto Lara Flores es licenciado en Comunicación Social con más de 20 años de experiencia en periodismo económico y creación de contenidos editoriales. Se ha desempeñado en medios de comunicación impresos y audiovisuales, con roles de redactor, editor y jefe de redacción en los periódicos Diario Meridiano y Diario El Telégrafo, así como editor general del Semanario Ecuador Interesante. Actualmente lidera como editor en Revista Enfoque y en proyectos especiales para Editorial Vistazo. Además, ha colaborado en estrategias de comunicación, relaciones públicas y formación de voceros, así como en la redacción de libros y memorias corporativas.



FÉLIX VALENCIA
Director de La Disruptería

La Disruptería

Una consultora con propósito

Por Vanessa Valle

Asistente de investigación del IDE Business School

Félix Valencia nació en Latacunga, pero fue en Quito donde creció y empezó a dar los primeros pasos que lo llevarían hacia una vida marcada por la creatividad y la innovación. De niño, Félix vivió una infancia feliz, entre viajes al campo y a la playa, donde disfrutó cada uno de los momentos junto a su familia.

Curioso de nacimiento, Félix ha sido un explorador de saberes. Su carrera profesional inició en el mundo del diseño gráfico publicitario, un campo que le permitió expresar su don de la creatividad. Pero Félix no se conformó con un solo campo, quería ir más allá. Así fue como incursionó en la comunicación y, más adelante, en el marketing. Este conjunto de conocimientos y saberes le permitió encontrar la que sería su verdadera vocación: ayudar a las marcas a conectar con sus audiencias de una forma más profunda, estratégica y memorable.

EL NACIMIENTO DE LA DISRUPTERÍA

El verdadero salto en su vida ocurrió cuando decidió fundar La Disruptería, una firma consultora en temas de marketing, comunicación y diseño, que logra fusionar estos temas con herramientas de inteligencia artificial. “La disrupción”, como lo llama Félix, es la capacidad de romper moldes, de no conformarse con lo de siempre, y eso es precisamente lo que La Disruptería propone. En su logotipo, un círculo y un cuadrado simbolizan la armonía entre el cliente, el corazón de todo proyecto y la metodología creativa que guía su trabajo.

La idea de crear La Disruptería surgió en medio de una conversación con un grupo de colegas en octubre del 2022. No eran novatos, llevaban más de 20 años en la industria. Este grupo de comunicadores, publicistas y creativos sentían que era el momento de ofrecer algo

La Disruptería

diferente al mercado. “No se trataba solo de hacer publicidad o diseñar campañas. Queríamos crear relaciones sostenibles con los clientes”, cuenta Félix. Esa ambición los llevó a desarrollar servicios que no solo impactaran en el corto plazo, sino que aportaran valor a las marcas, las ayudaran a crecer y a posicionarse con fuerza en el mercado.

CRECIMIENTO E INNOVACIÓN

La Disruptería es una agencia que busca generar relaciones sostenibles con sus clientes, para crear proyectos memorables que agreguen valor en toda su gestión de negocio. “Nos encanta poder ofrecer proyectos personalizados, no aplicamos una fórmula a todos los casos”, menciona Félix. Es a través del levantamiento de información y el análisis de todo el contexto, que La Disruptería “idea soluciones poderosas para el desarrollo de marcas poderosas”, explica Félix.

Al principio, el equipo de La Disruptería era pequeño:

FÉLIX VALENCIA

Es director de La Disruptería y tiene más de 25 años de experiencia en Marketing, Comunicación y Diseño, en proyectos y empresas de reconocidas marcas de consumo masivo, institucional y causas de interés social. Es técnico en Diseño Gráfico y Publicidad. Realizó el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) del IDE Business School.

tres personas. Sin embargo, rápidamente crecieron hasta convertirse en un grupo de diez, cada uno experto en su área. Esto



le ha permitido a la empresa poder tener ejes transversales sólidos en diferentes tipos de proyectos y ofrecer una experiencia completa a todos sus clientes. Uno de los momentos más cruciales para la agencia fue cuando comenzaron a integrar herramientas de inteligencia artificial. A través de esta tecnología, no solo han sido más ágiles, sino que les ha permitido ser más creativos y, sobre todo, más estratégicos.

SUPERANDO RETOS Y CONSTRUYENDO CONFIANZA

Para Félix Valencia, toda empresa en Ecuador enfrenta primero el reto de moverse estratégicamente en un entorno en constante cambio y desafiante por naturaleza, como es el caso ecuatoriano. Pero el verdadero desafío, según él, es no traicionar la esencia de La Disruptería: ese valor estratégico que surge de la creatividad. “El objetivo no es solo acompañar proyectos, sino hacer que cada uno realmente aporte y esté alineado a nuestro propósito”, aclara.

El mayor desafío, según Félix, fue hacer que los



clientes entendieran lo que La Disruptería representaba. “No es fácil que las empresas vean más allá de lo que siempre han hecho, de esa zona de confort”, explica. Sin embargo, poco a poco, a través de alianzas estratégicas, La Disruptería ha logrado que sus clientes confíen en su propuesta y vean los resultados.

Desde su visión, lo que anhelan en La Disruptería es construir relaciones con los clientes que trasciendan lo económico. “Porque lo que realmente se va tejiendo, más allá del proyecto puntual, es una red sólida de negocios, marketing y comunicación, que será la base para lo que está por venir”, concluye Valencia.

IMPACTO DEL IDE

Uno de los momentos decisivos en la vida de Félix fue su paso por el IDE. Era 2017, mientras dirigía el área de marketing de una empresa, cuando Félix sintió que necesitaba no solo ampliar sus conocimientos, sino obtener una nueva perspectiva que lo ayudara a enfrentar los retos de su carrera. Félix ya había escuchado del IDE, así que decidió acercarse a las oficinas de la escuela de negocios en Quito. Fue en ese momento en que se encontró con la malla de contenidos del Programa de Desarrollo Directivo (PDD) y se dio cuenta de que el programa se alineaba perfectamente con las necesidades que estaba teniendo en ese momento.

Luego de conocer el IDE, no pasó mucho tiempo para que tomara la decisión de entrar al programa. “No era

solo un tema académico”, explica, “fue una experiencia de vida”. En el IDE, Félix encontró las herramientas para pensar de manera estratégica y dirigir una empresa en un entorno cambiante. El Programa de Desarrollo Directivo (PDD) le dio la amplitud de visión que necesitaba y le mostró el camino para hacer crecer La Disruptería, siempre con el foco puesto en el cliente y en cómo ofrecer un servicio que realmente impacte.

De esa formación en el IDE, Félix también aprendió que el marketing no es solo ventas. Para él, el marketing es un eje transversal, una pieza clave en la estrategia de cualquier empresa que quiera sobresalir en un mundo cada vez más globalizado. Félix cree firmemente que el Ecuador no está aislado del resto del mundo, y que para ser competitivos, las empresas ecuatorianas deben adoptar herramientas globales





como la inteligencia artificial, sin que esto las haga perder de vista su propia identidad.

Este camino junto al IDE no concluyó al finalizar el curso. A través de la división de Alumni, la institución busca fortalecer el sentido de pertenencia de los egresados mediante la formación continua, la creación de redes, actividades de *networking*, así como *fundraising*. “El IDE, con toda la parte de Alumni y en particular con las charlas en las Continuidades, nos ha permitido mantenernos actualizados y atentos a lo que es relevante en el mercado”, señala Félix.

ROMPIENDO ESQUEMAS

Félix Valencia es un hombre que no teme a los cambios. “El cambio es necesario”, dice con

convicción. Y es precisamente esa filosofía la que lo ha llevado a construir una agencia que no teme romper esquemas, que siempre busca nuevas formas de hacer las cosas, pero que nunca olvida que, en el centro de todo, siempre está el cliente, el ser humano.

En un mercado tan competitivo como el ecuatoriano, Félix y La Disruptería han sabido encontrar su lugar mediante trabajo constante, una estrategia clara y una creatividad inagotable. Su misión no es solo ayudar a las marcas a crecer, sino dejar un legado, una huella duradera en cada proyecto. En un país donde muchas empresas se conforman con lo mismo de siempre, Félix Valencia está decidido a cambiar las reglas del juego.

LA AUTORA

Vanessa Valle es licenciada en Comunicación Social por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ha realizado cursos de periodismo especializado. Actualmente es asistente de Investigación del IDE Business School.



Dirección estratégica

Cómo aprovechar la innovación tecnológica para diferenciarse de la competencia

Nadie duda de que las innovaciones tecnológicas son valiosas para las empresas. Basta ver las grandes sumas de capital que captan gigantes como Alphabet y Microsoft y su éxito rotundo en el mercado. No obstante, sigue siendo un reto medir con precisión el valor económico de las innovaciones y la tecnología.

Tradicionalmente, se ha considerado la tasa de invención (la frecuencia e intensidad con las que se innova) como un factor crucial para el éxito económico. Pero este enfoque deja de lado aspectos clave como el posicionamiento competitivo y la diferenciación de las innovaciones.

Para cubrir este vacío, el profesor del IESE Bruno Cassiman, junto con Sam Arts (KU Leuven) y Jianan Hou (Universidad de Xiamen), ha desarrollado un método innovador que analiza el lenguaje de las patentes de una

empresa para [mapear su posicionamiento tecnológico](#) y evaluar la exclusividad de su portafolio tecnológico frente a competidores.

Esta metodología permite alcanzar un triple objetivo: identificar a las empresas que están realmente a la vanguardia de la innovación, determinar cómo su exclusividad tecnológica influye en su rendimiento económico y hallar potenciales objetivos para fusiones y adquisiciones. En este sentido, tiene relevantes implicaciones tanto para las compañías interesadas tanto en comprar como en vender.

LA DIFERENCIACIÓN ES RENTABLE

Según los autores, existe una fuerte correlación positiva entre la diferenciación tecnológica y el rendimiento empresarial. Esta ventaja se da porque una tecnología exclusiva y difícil de replicar puede otorgar

poder de mercado, reducir la competencia y limitar la “fuga tecnológica”, lo que evita que otras empresas se beneficien indirectamente de los avances e innovaciones.

La relación entre diferenciación y rendimiento se acentúa en aquellos sectores que requieren una gran inversión en I+D y tienen una alta competencia en el mercado. Es el caso de la industria del motor, con Tesla, que despunta en el [desarrollo de vehículos eléctricos](#), y la energética, con First Solar, líder en la [tecnología de energía solar](#).

ATRATIVOS DE LA EXCLUSIVIDAD

Además de rendir mejor, las empresas altamente diferenciadas resultan más atractivas para potenciales fusiones y/o adquisiciones. Los posibles compradores ven en ellas una manera de matar dos pájaros de un tiro: reducir la competencia y fortalecer su negocio. En cambio, las firmas menos diferenciadas tecnológicamente suelen optar por adquirir competidores innovadores para mantenerse competitivas, sobre todo cuando se trata de competencia directa en un mismo mercado.

El estudio concluye que las empresas tecnológicas más jóvenes, de menor tamaño y con una alta inversión en I+D se diferencian más que las grandes y consolidadas.

La exclusividad añade ventajas. Es algo que sostiene la teoría basada en recursos: las organizaciones que ofrecen productos o servicios únicos y difíciles de imitar o reemplazar tienden a obtener mejores resultados. En lo que concierne al sector tecnológico, esas empresas establecen una posición dominante en el mercado al tiempo que dificultan la entrada de nuevos competidores.

Las empresas tecnológicas exclusivas también resultan muy atractivas para las que buscan innovar rápidamente. Adquirir una tecnológica puntera les permite reforzar sus capacidades en tecnología sin necesidad de hacerlo desde cero, además de ahorrarse los costes y tiempos que exige la inversión en I+D.

¿INNOVAR MEDIANTE ADQUISICIONES?

Tal y como demuestra el estudio, existe una correlación entre la exclusividad tecnológica de una empresa y la probabilidad de ser adquirida. Aunque hay que ser prudentes al asignar una cifra específica, los datos indican que las empresas con portafolios menos diferenciados tienen una probabilidad de adquisición del

“
En un mercado saturado de tecnología, no basta con innovar; hay que diferenciarse. Descubre cómo aumentar el valor de tu empresa y fortalecer tu posicionamiento en el mercado a través de una estrategia de diferenciación.
 ”

7%, porcentaje que asciende al 20% en aquellas con tecnologías punteras y exclusivas. En sectores donde el comprador y la empresa objetivo comparten mercado, la probabilidad de adquisición asciende al 27%.



Una de las razones es que, al adquirir una empresa innovadora, el comprador puede fortalecer su ventaja competitiva integrando la tecnología más avanzada en su negocio. Esta integración suele ser más sencilla cuando ambas empresas tienen productos similares. Además, este tipo de adquisición ayuda a evitar una posible competencia futura entre el comprador y la empresa adquirida.

Google es un ejemplo de adquisición estratégica de éxito. La multinacional consolidó su posición dominante adquiriendo empresas de motores de búsqueda como Kaltrix, Outride y Orion. Eso le permitió mejorar sus propios algoritmos, ya que las innovaciones que incorporó aceleraron significativamente el PageRank, su sistema de puntuación de páginas web.

En conclusión, esta investigación permite a los directivos medir con precisión el valor de su portafolio tecnológico e identificar posibles adquisiciones o compradores, en función de sus objetivos. Además, medir la relevancia y el valor de su propia tecnología les ayuda a detectar socios estratégicos que apoyen su desarrollo de forma más rentable y eficiente.

SOBRE EL ESTUDIO

Los autores de la investigación analizaron el lenguaje de patentes y el desempeño de un amplio grupo de empresas públicas de Estados Unidos entre 1980 y 2015, así como sus transacciones de fusiones y adquisiciones entre 1984 y 2015.

EL AUTOR DEL ESTUDIO

Bruno Cassiman es doctor en Economía de la Dirección y Ciencias de la Decisión por la Universidad Northwestern (Kellogg School of Management), y licenciado en Ingeniería y Management por la Universidad de Lovaina, Bélgica. Es profesor ordinario del departamento de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Nissan de Estrategia Corporativa y Competitividad Internacional en el IESE Business School de España. También es titular de la Cátedra Herman Daems de Estrategia y Emprendimiento en el departamento de Dirección Económica, Estrategia e Innovación de la Universidad de Lovaina (Bélgica).

PADE

PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Contrasta
tus puntos
de vista
con directivos
del más
alto nivel

Método
del Caso

El mejor
networking
profesional

7 meses
de estudio

MAYO

 **2025**

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



Javier Vidal Quadras: Soy más que mi cuerpo

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España

Una de las sesiones de este año de I WiL Networking Lunch del IESE nos brindó la oportunidad de profundizar en la concepción del ser humano desde una perspectiva antropológica, válida para personas de todas las creencias. La compleja interacción entre alma y cuerpo, entre el espíritu y la materia, está presente en prácticamente todas las manifestaciones espirituales que han acompañado al hombre en su historia. Nuestro ponente invitado, Javier Vidal Quadras, no sólo es un experto en la materia sino también un apasionado del tema, capaz de transmitir, con sencillez y profundidad, las claves de esta aproximación.

El punto de partida que nos propone Javier es *La Teología del Cuerpo*, una serie de 129 catequesis impartidas por el papa San Juan Pablo II entre 1979 y 1984. En estas enseñanzas, Juan Pablo II ofrece una profunda reflexión sobre el significado del cuerpo

humano y su relación con la persona, la sexualidad, el matrimonio y la espiritualidad. A través de un relato significativo del mito de la Creación, asistimos a la existencia previa al pecado original, un escenario en el que hombre y mujer viven erradicados en el amor, una existencia en la que alma y cuerpo están en perfecta armonía.

La búsqueda permanente de esta armonía perdida es, en gran medida, el motor de nuestra existencia. Siguiendo a Juan Pablo II, aborda el impacto del pecado original en la percepción y vivencia de la sexualidad humana. Las tendencias contemporáneas, que reducen la sexualidad a un mero objeto de placer o a una función biológica, sin considerar su profundo significado personal y espiritual, son síntoma de un reduccionismo y de la despersonalización del hombre y de la mujer.

“

La búsqueda de la armonía entre alma y cuerpo, una unidad esencial en la naturaleza humana, es, en gran medida, el motor de nuestra existencia, según la reflexión de la Teología del Cuerpo.

”

El estilo ameno y riguroso de Javier Vidal Quadras, abogado de profesión y experto en temas relacionados con la familia y el matrimonio, nos han acercado a esta visión humanista y antropológica, que ensalza el valor de la persona como realidad compleja, integrada por alma y cuerpo, dos dimensiones que debemos aprender a conciliar.

Aquí os dejo [aquí](#) el enlace al vídeo de esta sesión y, más abajo, las referencias a la Teología del Cuerpo y las principales obras de Javier Vidal Quadras.

+INFO:

La *Teología del Cuerpo* es el título que el papa Juan Pablo II dio a las 129 catequesis sobre el amor, la

sexualidad humana y el matrimonio que impartió entre 1979 y 1984. Estas catequesis pueden encontrarse en www.vatican.va, más precisamente en el micrositio del papa [Juan Pablo II](#), sección Audiencias, [empezando el 5 de septiembre de 1979](#) y terminando el [28 de noviembre de 1984](#).

Principales publicaciones de Javier Vidal Quadras:

[*Después de amar te amaré*](#)

[*HAMO. Un hombre en busca de sí mismo*](#)

[*A las alfombras felices no les gusta volar*](#)



LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).

Seminario Escenarios Empresariales 2025

Diseña las
respectivas
estrategias y
planes de acción
para el 2025

Método
del Caso

El mejor
networking
profesional

Certificado
oficial del IDE

FEBRERO

 **2025**

Conoce más



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

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

 IDE
BUSINESS SCHOOL


ide.edu.ec