

erspectiva



El Mundial y la economía: ¿quién gana realmente?

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

EDITORIA DE CONTENIDOS

Vanessa Valle C.

CONSEJO EDITORIAL

Diego Alejandro Jaramillo.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.



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

El futuro de la
gerencia también
es femenino.



Más información:



Verónica Garcés
099 808 8502 ☎
vgarcés@ide.edu.ec



Jeomara Vega
097 937 0101 ☎
jvega@ide.edu.ec

PEW PROMISING
EXECUTIVE
WOMEN

INICIO

8 GUAYAQUIL
JULIO



6

EMPRESARIO Y SOCIEDAD

El capitalismo del futuro y las nuevas tendencias empresariales

El capitalismo del futuro implica una transformación empresarial donde el beneficio económico se equilibra con impacto social y ambiental. Las empresas deberán integrar tecnología, inteligencia artificial, sostenibilidad e innovación para competir. El nuevo liderazgo exigirá gestionar incertidumbre, crear valor para todos los grupos de interés y combinar rentabilidad, ética y responsabilidad en un entorno cambiante.



8

PERSPECTIVA ECONÓMICA

El Mundial y la economía: ¿quién gana realmente?

El Mundial genera grandes ingresos, pero sus beneficios económicos varían según el rol del país. La FIFA concentra gran parte del valor, mientras los anfitriones enfrentan inversiones y riesgos. Para países clasificados como Ecuador, el impacto es más limitado: aumenta el consumo interno, fortalece la marca país y puede generar oportunidades futuras, aunque no transforma la economía.



12

CONTINUIDAD

Pensamiento estratégico: una capacidad que se desarrolla, se ejercita y debe permear a todos los equipos

El pensamiento estratégico es una capacidad que debe desarrollarse en todos los equipos, no solo en los líderes. Implica analizar el entorno, la competencia y las propias capacidades para tomar mejores decisiones. La formación, la escucha del consumidor y herramientas como la inteligencia artificial ayudan a fortalecerla. Un plan estratégico efectivo debe convertirse en una guía diaria para competir y adaptarse al cambio.



16

IESE INSIGHT

¿Eres un emprendedor social? Encuadra tu relato para llegar a los grupos de interés

El emprendimiento social necesita más que una buena idea: requiere un relato capaz de movilizar a los grupos de interés. El caso de C'est Qui Le Patron?! demuestra cómo convertir un producto en una causa mediante un encuadre basado en solidaridad, emoción y participación colectiva. Una narrativa coherente ayuda a generar apoyo, legitimidad e impacto sostenible.



20

ÚLTIMA MIRADA

La inteligencia artificial necesita algo más que velocidad: necesita criterio

La inteligencia artificial está transformando las empresas, pero su verdadero valor dependerá del criterio con el que sea utilizada. Más que acumular algoritmos, las organizaciones deberán equilibrar innovación con responsabilidad, ética y confianza. La ventaja competitiva estará en combinar tecnología con capacidades humanas como interpretar contextos, tomar decisiones responsables y construir relaciones sostenibles.

El capitalismo del futuro y las nuevas tendencias empresariales

Por Patricio Vergara A.

Profesor del área Empresario y Sociedad en el IDE Business School.

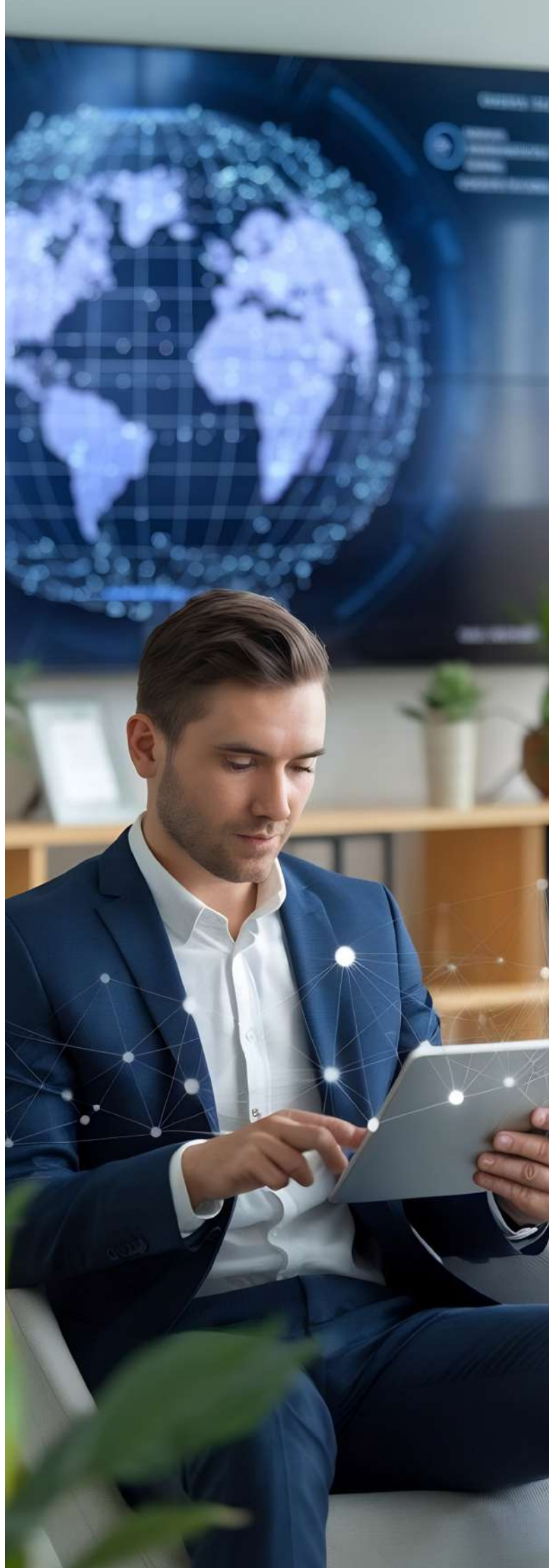
El capitalismo, como sistema económico dominante en el mundo, se encuentra en un proceso de transformación profunda. Los cambios tecnológicos, sociales y ambientales están redefiniendo la forma en que las empresas operan, crean valor y se relacionan con la sociedad. En este contexto, surge la necesidad de reflexionar acerca del “capitalismo del futuro”, caracterizado por una visión más sostenible, inclusiva y orientada al largo plazo.

El capitalismo tradicional se ha centrado históricamente en la maximización del beneficio económico y en la creación de valor para los accionistas. Sin embargo, este modelo ha sido cuestionado por problemas como la desigualdad social, las crisis financieras y el deterioro ambiental.

El capitalismo del futuro propone un cambio de enfoque: ya no se trata únicamente de generar beneficios, sino de equilibrarlos con el impacto ambiental y, sobre todo, social. Las empresas comienzan a asumir responsabilidades más amplias, considerando a todos los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general).

Este cambio de paradigma está impulsado por una serie de tendencias clave que están redefiniendo la gestión empresarial

La tecnología se ha convertido en el eje central de las organizaciones. La inteligencia artificial, el análisis



“

El capitalismo del futuro no supone la desaparición del beneficio económico, sino su redefinición. Las empresas que logren integrar tecnología, sostenibilidad y responsabilidad social serán las que lideren.

”

de datos y la automatización permiten mejorar la toma de decisiones y crear nuevos modelos de negocio.

Las empresas integran cada vez más criterios ambientales, sociales y de gobernanza en su estrategia. La sostenibilidad deja de ser opcional y pasa a ser un factor clave de competitividad y reputación. Además, el trabajo híbrido, la flexibilidad laboral y la digitalización están transformando la forma en que las personas trabajan.

Por otra parte, la capacidad de innovar se convierte en un factor crítico y el nuevo contexto exige un cambio en el rol de los directivos. Ya no basta con controlar resultados financieros; es necesario liderar con propósito, gestionar la incertidumbre y equilibrar innovación y control.

Los sistemas de gestión, también, evolucionan hacia modelos más integrales, que combinan indicadores financieros con métricas de impacto humano y social.

El capitalismo del futuro no supone la desaparición del beneficio económico, sino su redefinición. Las empresas que logren integrar tecnología, sostenibilidad y responsabilidad social serán las que lideren el nuevo entorno competitivo.

En definitiva, el éxito empresarial del futuro dependerá de la capacidad de crear valor no solo para los accionistas, sino para la sociedad en su conjunto, en un equilibrio entre rentabilidad, ética e innovación.



EL AUTOR

Patricio Vergara A. es candidato al doctorado en Gobierno y Cultura en las Organizaciones por la Universidad de Navarra, España, y MBA por el IDE Business School. Es ingeniero comercial por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ha ocupado cargos de dirección en empresas petroleras, financieras y consultoras en Ecuador y EE. UU. Es miembro de directorio de varias empresas y asesor en temas de finanzas, control, estrategia y liderazgo. Actualmente es director académico del IDE, director del área Sistemas de Dirección y Control y profesor del área Empresario y Sociedad en el IDE Business School.



El Mundial y la economía: ¿quién gana realmente?

Por Hanns Soledispa

Director general de Exponential Research

Los gobiernos y la FIFA proyectan cifras impresionantes para cada Mundial. Una mirada a los datos sugiere una historia más matizada.

Cada cuatro años, los mismos titulares. Inversión histórica. Millones de turistas. Empleos por doquier. El país sede se asomará a una nueva etapa de crecimiento gracias al fútbol. Y cada cuatro años, los análisis más rigurosos llegan con una conclusión más prudente: el impacto real suele ser menor (a veces mucho menor) al proyectado inicialmente. Con el Mundial 2026 en pleno desarrollo en México, Estados Unidos y Canadá, vale la pena hacer una pregunta incómoda: ¿cuánto cambia

realmente la economía de un país cuando se juega una Copa del Mundo?

La respuesta corta: depende de si eres sede, clasificado o simplemente espectador. Y aun en el mejor de los casos, el impacto puede parecerse más al de una temporada comercial fuerte que a una transformación estructural.

LA FIFA GANA SIEMPRE. LOS PAÍSES, DEPENDE.

Empecemos por el número que está prácticamente garantizado. **La FIFA proyecta ingresos superiores**



a **US\$ 13 000 millones para todo el ciclo comercial 2023-2026, superando al Mundial anterior, en el que los ingresos llegaron a US\$ 7 500 millones.**

Ese dinero entra, sobre todo, a Zúrich, sede de la FIFA, no a Dallas ni a Guadalajara. La estructura de ingresos de la organización para el ciclo está liderada por derechos audiovisuales, con más de US\$ 4 000 millones, seguidos por entradas y experiencias de hospitalidad.

Para los países anfitriones, el panorama es más alentador, pero también más modesto de lo que sugieren los titulares. Las consultoras económicas que analizan el evento —agrupadas bajo el estudio *World Cup 2026 Socioeconomic Impact Analysis*, elaborado por el programa Goaleconomy en conjunto con la FIFA y la Organización Mundial del Comercio (OMC)— proyectan una **actividad económica global de US\$ 80 100 millones**, de los cuales **US\$ 40 900 millones corresponderían a un aporte directo al PIB mundial.**

Estados Unidos concentraría **US\$ 17 200 millones de contribución al PIB.**

EL NÚMERO QUE CAMBIA LA CONVERSACIÓN: 0,05%

Aquí está el dato que mejor resume la discusión. Considerando que el PIB de EEUU es de alrededor de US\$32 billones, **los US\$ 17 200 millones proyectados para este país equivalen a apenas el 0,05% de su PIB nacional**, una cifra que cae dentro de los márgenes habituales de variación estadística de esa economía.

A diferencia de Catar 2022 (un mercado turístico pequeño que recibió un shock extraordinario de visitantes), Estados Unidos ya recibe decenas de millones de turistas internacionales cada año. El Mundial no representa una ruptura estructural, sino una aceleración puntual y geográficamente concentrada.

Para los países que solo clasifican — como Ecuador — el efecto económico es real, pero acotado, comparable al de una temporada comercial fuerte. Ni el desastre que algunos temen ni la bonanza que otros prometen.

Otro tema relevante es que el riesgo financiero recae de forma importante sobre el sector público.

EL EFECTO EN LOS PAÍSES CLASIFICADOS: MARCA PAÍS, NO DIVISAS

Para las selecciones que simplemente clasifican al torneo, como Ecuador en este Mundial, el mecanismo es diferente y más sutil. No hay turistas entrantes masivos ni infraestructura que construir. El impacto opera en tres canales:

1. Consumo interno. La población compra televisores, se reúne en bares y restaurantes, y consume productos con licencia. Es el canal más visible y el más parecido a lo que ocurre en Navidad o en el Día de la Madre: hay un estímulo al consumo, pero el dinero circula dentro de la economía local sin generar entrada neta de divisas.
2. Marca país. Una buena actuación mundialista eleva la visibilidad internacional del país de maneras complejas de cuantificar, pero plausibles a largo plazo: atracción de inversión, turismo futuro y negocios de exportación. El efecto, si existe, es diferido y no aparece necesariamente en las cuentas nacionales del año del torneo.
3. Exportaciones indirectas. En teoría, la exposición global puede impulsar la demanda de productos emblemáticos del país. Para Ecuador —con

banano, camarón, cacao y flores como principales exportaciones— el efecto es plausible, pero difícil de aislar de otras variables de mercado.

EL PROBLEMA COMPARATIVO: CATAR SE JUGÓ EN NAVIDAD

Aquí aparece una trampa estadística que vale la pena nombrar con precisión. El Mundial de Catar 2022 se disputó entre **noviembre y diciembre**, en plena temporada de mayor consumo del año. Cualquier análisis que intente medir el “efecto mundialista” en esos meses debe aislar el **efecto estacional navideño**. Hay que diferenciar qué porcentaje del mayor gasto en pantallas, restaurantes y artículos deportivos correspondió al fútbol y qué parte habría ocurrido de todas formas.

Esa superposición de efectos puede inflar las cifras asociadas al torneo catari y vuelve cuestionable cualquier comparación directa con Mundiales anteriores —jugados en junio y julio— sin ese matiz metodológico. El Mundial 2026, que se disputa también entre junio y julio, ofrece en cambio un escenario más limpio para medir el impacto real, precisamente porque no coincide con una temporada alta de consumo predeterminada.

LA OTRA CARA: LA FACTURA DEL ANFITRIÓN

Los números proyectados suenan bien. Pero la ecuación tiene otro lado. Brasil destinó entre **US\$**

11 600 y US\$ 15 000 millones a la organización de 2014 (estadios, infraestructura y seguridad) y varios de esos estadios quedaron después subutilizados en ciudades sin demanda suficiente de fútbol profesional. El crecimiento económico brasileño ese año fue de apenas 0,1%, mientras las protestas por el gasto público marcaron buena parte de la competencia.

El antecedente académico más citado en este debate es el estudio de Robert Baade y Victor Matheson, “*The Quest for the Cup: Assessing the Economic Impact of the World Cup*”, publicado en 2004. Su hallazgo central, referido al Mundial de 1994 en Estados Unidos, es contundente: las ciudades sede registraron **pérdidas acumuladas de entre US\$ 5 500 y US\$ 9 300 millones**, frente a estimaciones previas al evento que prometían una ganancia de US\$ 4 000 millones. Dicho en lenguaje llano: las promesas superaron ampliamente a los resultados.

¿Y ECUADOR, CONCRETAMENTE?

Para Ecuador, que participa como selección clasificada en su quinta participación mundialista, el balance tiene que leerse con realismo. La economía ecuatoriana depende estructuralmente del petróleo, el banano, el camarón y el cacao. Ninguno de esos sectores se transforma por el resultado de un torneo de fútbol.

Lo que sí puede ocurrir: un ciclo positivo de ánimo colectivo que reactive el consumo interno durante las semanas del torneo, especialmente en restaurantes, medios de comunicación y comercio minorista. El equivalente, en escala y en mecanismo, a lo que ocurre

en cualquier feriado prolongado. Además, la conexión con la diáspora ecuatoriana radicada en Estados Unidos —uno de los tres países anfitriones— añade un componente de visibilidad y posicionamiento de marca país que trasciende lo estrictamente económico.

¿Podría el banano ecuatoriano llegar a más mesas europeas gracias a la visibilidad mundialista? En teoría, sí. ¿Sucede en la práctica de forma medible? La evidencia disponible públicamente es escasa, y es justamente el dato que conviene verificar antes de afirmar.

UNA CONCLUSIÓN SIN SENSACIONALISMO

El Mundial 2026 generará cifras impresionantes en los titulares: miles de millones de dólares, millones de visitantes y miles de empleos. Muchas de esas cifras son reales y verificables. El matiz importante es que **una parte sustancial del valor generado se concentra en la FIFA y en sectores muy específicos de las ciudades sede**, y que incluso el impacto sobre la mayor economía del mundo sería de apenas 0,05% de su PIB.

Para los países que solo clasifican —como Ecuador— el efecto económico es real, pero acotado, comparable al de una temporada comercial fuerte. Ni el desastre que algunos temen ni la bonanza que otros prometen.

Quizás el mayor legado económico de un Mundial no sea el dinero que entra durante el torneo, sino la conversación que provoca: sobre infraestructura, sobre marca país, sobre qué tipo de economía queremos construir. Esa conversación, bien encauzada, sí puede valer mucho.

EL AUTOR

Hanns Soledispa tiene el grado de MBA por el IDE Business School. Es director general y de consultoría empresarial en economía, estadística e investigación de mercados en la firma Exponential Research. Participa como analista económico en medios de comunicación. También es profesor universitario y conferencista en temas de economía y empresa.



Pensamiento estratégico: una capacidad que se desarrolla, se ejercita y debe permear a todos los equipos

Por Eva Valencia C.

Responsable de revista América Economía

Si el talento humano ha sido capacitado para pensar estratégicamente, sabrá cómo actuar ante los cambios y cómo ejecutar los planes propuestos por los directivos. Todo parte de un análisis del entorno, de la competencia, de uno mismo y sus capacidades, de la empresa y de sus equipos.

Además de dirigir negocios, gestionar personas y tomar decisiones, los ejecutivos tienen que ser hoy capaces de prever lo que pasará mañana. Y aunque la experiencia ha demostrado, a lo largo de la historia, que el ser humano no es muy bueno previendo el futuro, es posible desarrollar esa capacidad a través del pensamiento estratégico.

¿Qué es y qué abarca este concepto en la práctica? No es nada más y nada menos que analizar el entorno propio y la competencia, conocerse a uno mismo y sus capacidades, a la empresa en la que se trabaja y al equipo con el que se cuenta, y a partir de ahí posicionarse, tomar decisiones y actuar, explica Alfredo

“El valor de una empresa que tiene unos equipos humanos capaces de pensar estratégicamente y alineados a la estrategia crece exponencialmente”

Martín Soldevilla, profesor de Estrategias de Mercado en la San Telmo Business School.

Y aunque el pensamiento estratégico se percibe como un tema complejo, que normalmente se solicita al nivel ejecutivo más alto, es importante buscar que todos los integrantes del equipo tengan esa capacidad de pensar estratégicamente.

¿Y cómo se la desarrolla o se la potencia dentro de las empresas? Una forma, explica Soldevilla, es invirtiendo en formación del equipo humano, pero “hay otra más sencilla: escuchar al consumidor”. Para hacerlo, se necesita tiempo y dedicación. Concentrados más en temas tangibles como las finanzas, las operaciones,



las compras o la producción, los ejecutivos olvidan que a la hora de salir al mercado, se toparán con un ser independiente, que piensa por su cuenta y que tiene sus propias opiniones.

Una herramienta que puede ayudar a los ejecutivos en el desarrollo del pensamiento estratégico es la inteligencia artificial, afirma Soldevilla. Aunque por el momento, al no tratarse de una inteligencia generativa al 100%, solo arrojará los datos de los que se le alimenta, “puede aportarnos en función de las preguntas que le hagamos: por ejemplo, se le plantea un enfoque y en lugar de pedirle que lo valore, se le ordena que identifique todos los defectos que encuentra en la propuesta y que mire lo que está haciendo la competencia en relación con la idea que se le ha dado”.

En definitiva, recalca el profesor de Estrategias de Mercado, adquirir un pensamiento estratégico es un proceso que arroja constantes aprendizajes y que debe ejercitarse para que los equipos, y no solo los líderes, entren en una rutina en la que están preparados para tomar decisiones ante los cambios. “El cambio es lo único que sabemos que va a ocurrir”.

En este esfuerzo es también fundamental tener claro qué es un plan estratégico en medio de un entorno en cambio y crisis permanentes, donde es muy difícil que los

planes de las empresas se cumplan al 100%. Y un paso previo es entender el concepto de estrategia; no se trata de ponerle a la organización una meta de crecimiento -esto es un objetivo- o de tener un presupuesto. “Ni siquiera planificar tiene por qué ser estratégico”, afirma Soldevilla.

Para que un plan sea realmente estratégico, detalla, se necesita un cambio en el modelo de negocio, que en el caso de las empresas se vea reflejado en la cuenta de resultados y en su forma de actuar. Y ese cambio, para que tenga fundamento y sentido, tiene que ser consistente en el tiempo y debe apoyarse en unas capacidades diferenciales que sean resultado de un conocimiento profundo de las propias capacidades de la compañía y de sus equipos.

Lo ideal para Soldevilla es identificar la diferencia y volverla una capacidad competitiva, convertirla en fortaleza de la organización y en punta de lanza para competir con el objetivo de ganar. Es necesaria una mentalidad abierta porque una de las primeras cosas que se debe cuestionar es la forma de trabajar.

Un plan estratégico que no se conciba de esta manera terminará siendo, quizá, un PowerPoint de 150 diapositivas con muchos gráficos a color, que el equipo directivo entrega a unos mandos intermedios que

seguramente no han participado en su elaboración y que lo guardarán entonces en el cajón. Luego de tres o cinco años, se actualizarán esos números, el color de fondo del PowerPoint, y se volverá a presentar como un nuevo plan.

Y debe ocurrir todo lo contrario: un plan estratégico tiene que ser una herramienta útil, el manual de trabajo diario de todas las empresas.

¿Qué se gana? Imaginemos, dice Soldevilla, el valor de una empresa que puede decir que tiene unos equipos con la capacidad de pensar estratégicamente y alineados a la estrategia porque saben cuál es y cómo ejecutarla. Crece exponencialmente.

¿Y qué se pierde si no lo hace? Se pierde todo, asegura. Posiblemente actúe con buenas prácticas, pero no mejorará de forma significativa. El plan estratégico permite que la organización se anticipe o al menos intente anticiparse a los cambios. Como dijo Eisenhower, basándose en la estrategia militar: “Planificar es indispensable, aunque los planes no sirvan para nada”.



EL EXPOSITOR

Alfredo Soldevilla es licenciado en Derecho y máster en Gestión de Empresas Comerciales; ha profundizado su formación con estudios en Derecho Internacional Privado y múltiples programas de dirección en San Telmo Business School, donde es profesor de Estrategias de Mercado. Tras más de 30 años en áreas de Dirección Comercial y Marketing en empresas del sector agroalimentario, fundó Go4U International: una consultora especializada en la internacionalización de empresas agroalimentarias.

LA AUTORA

Eva Valencia C. posee una licenciatura en Sociología por la Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es responsable de la revista América Economía en Editorial Vistazo



Iniciativa emprendedora

¿Eres un emprendedor social? Encuadra tu relato para llegar a los grupos de interés

Redacción IESE Insight

En innovación y emprendimiento, los productos disruptivos y las estrategias de crecimiento suelen acaparar titulares y atraer financiación. Sin embargo, detrás de cada proyecto que logra escalar hay un motor menos visible pero más fundamental que la cuota de mercado: el propósito.

En el emprendimiento social —cuyo objetivo es generar un impacto positivo en la sociedad sin renunciar a la viabilidad económica— ese sentido es clave para escalar el impacto.

La profesora del IESE [Yuliya Snihur](#) ya había analizado cómo, en contextos de innovación, [las amenazas pueden reenmarcarse como oportunidades](#). En una nueva investigación junto con Clarence Blunt y Nancy

Bocken, vuelve a poner el foco en [un elemento clave para los emprendedores, especialmente los sociales: el encuadre](#). Construir un encuadre narrativo que dé sentido a la misión, capaz de generar una respuesta emocional y movilizar a distintos grupos de interés —desde comunidades hasta medios de comunicación— puede marcar la diferencia entre una iniciativa que crece y otra que se queda en el camino.

DE PRODUCTO BÁSICO A SÍMBOLO DE UNA CAUSA

En 2016, en plena crisis del sector lácteo en Francia, una *startup* llamada *C'est Qui Le Patron?!* irrumpió en el mercado con una propuesta distinta: vender leche a un precio justo. A primera vista podía parecer una

marca más, pero en realidad cuestionaba principios profundamente arraigados sobre la fijación de precios, las cadenas de suministro y la relación entre consumidores y productores.

El fundador de *C'est Qui Le Patron?!*, Nicolas Chabanne, hizo algo más que comercializar un cartón de leche: convirtió un producto básico en el símbolo de unos ganaderos asfixiados por las deudas y unos márgenes cada vez más estrechos. A través de una votación en Facebook, invitó a los consumidores a fijar un precio que consideraran justo. Al apelar a la sabiduría colectiva, emergió un consenso: unos céntimos más por litro podían contribuir a devolver estabilidad y dignidad a los productores.

Los protagonistas de esta historia eran ciudadanos corrientes que decidieron implicarse. Compartían fotos de sus tickets de compra, alertaban cuando el producto se agotaba en los supermercados y animaban a su entorno a cambiar de marca. En la red, comenzaron a circular mensajes de gratitud y orgullo.

La cobertura mediática presentó a *C'est Qui Le Patron?!* como una revolución nacida desde abajo, capaz de transformar la adversidad en esperanza y de alcanzar una visibilidad muy superior a la que cabría esperar por su presupuesto de marketing. Minoristas y competidores adoptaron el relato, mientras la aparición de productos imitadores apuntaba al surgimiento de una nueva categoría de mercado. Incluso los políticos se sumaron a la narrativa, citando la marca en debates parlamentarios y en iniciativas legislativas sobre transparencia, con la vista puesta en influir en la agenda pública.

CÓMO UN RELATO PUEDE IMPULSAR EL CRECIMIENTO

El mensaje de Chabanne planteaba que los consumidores eran algo más que compradores pasivos: eran una comunidad capaz de actuar de forma solidaria.

Su estrategia de encuadre se articula en torno a tres dimensiones:

1. Chabanne puso rostro a la crisis compartiendo historias de ganaderos agotados, incapaces de llegar a fin de mes y, en algunos casos, abocados al suicidio. Frente a las cifras abstractas, ese relato concreto y dramático resultaba mucho más poderoso para interpelar a los consumidores.

“

Materializar buenas ideas requiere apoyo colectivo. Un relato auténtico y efectivo puede ayudarte a obtenerlo, como demuestra una marca de leche francesa.

”

2. Chabanne evitó presentarse como un visionario solitario y recurrió a la “sabiduría de las masas” para determinar qué era un precio justo.
3. El fundador evitó señalar culpables. En lugar de atacar a minoristas o responsables políticos, el movimiento puso el acento en la solidaridad, proyectando una narrativa en la que los ganaderos podían volver a sonreír, a dormir, a tener esperanza.

En conjunto, estos elementos dieron lugar a lo que los autores denominan un encuadre de solidaridad movilizadora. La urgencia moral se combinó con una acción sencilla y una ilusión compartida.



CUANDO LO EMOCIONAL Y LO SIMBÓLICO MOVILIZAN

Los emprendedores sociales suelen asumir que los argumentos racionales bastan para movilizar la acción colectiva. Apelan a métricas de impacto, beneficios medioambientales o salarios justos. Todo ello es relevante, pero la lógica por sí sola rara vez resulta suficiente. Esta investigación amplía el enfoque: el emprendimiento social no se limita a desarrollar productos y servicios, sino que también construye el marco narrativo desde el que se interpretan los desafíos y se activa la implicación colectiva.

El encuadre no es una táctica comunicativa periférica. Es —o debería ser— la columna vertebral del proceso. No en vano, focaliza la atención, canaliza las emociones y alinea comportamientos entre los distintos grupos de interés. En una época marcada por crisis sociales y medioambientales, la capacidad de expresar el sentido de una iniciativa puede valer tanto como cualquier avance tecnológico.

A través del lenguaje, los símbolos y el relato, los emprendedores pueden reunir apoyos, reducir resistencias y transformar la lógica de sectores, mercados y pautas de consumo.

GUÍA PARA DESPERTAR LA SOLIDARIDAD

1. EMPIEZA POR LA CULTURA

Apóyate en símbolos y valores que ya formen parte del imaginario colectivo, como la justicia, la comunidad o el empoderamiento. En el caso de *C'est Qui Le Patron?!*, el mensaje conectaba con referentes profundamente arraigados en la cultura francesa, vinculados a la solidaridad y al papel activo de los ciudadanos.

2. COMBINA LO NUEVO CON LO FAMILIAR

Destaca el carácter innovador de la solución, pero anclándola en valores que ya son significativos para la sociedad. *C'est Qui Le Patron?!* era una propuesta distinta, pero a la vez reconocible: se presentaba como un movimiento de consumidores basado en la justicia, más que como una empresa orientada al beneficio, lo que facilitó su encaje en el contexto cultural.

3. USA LA EMOCIÓN DE FORMA DELIBERADA

Alterna entre la urgencia y la esperanza. Ambas son necesarias para movilizar a las personas. Al acompañar al público entre momentos de preocupación y de optimismo, los emprendedores sostienen la atención y refuerzan el compromiso.

4. TRATA EL ENCUADRE COMO UN TRABAJO CONTINUO

La legitimidad no se construye una sola vez; hay que sostenerla a lo largo del tiempo. *C'est Qui Le Patron?!* logró mantenerla compartiendo de forma recurrente los datos de pagos a los ganaderos y las historias de impacto. De este modo, a medida que el movimiento crecía, también se reforzaba su atractivo moral.

5. RESPONDE DE FORMA CONSTRUCTIVA CUANDO CUESTIONEN TU RELATO

Es habitual que surjan detractores. En esos casos, los emprendedores sociales más efectivos evitan la polarización y optan por reencuadrar su narrativa. *C'est Qui Le Patron?!* reforzó su énfasis en la solidaridad, facilitando que minoristas y responsables públicos se sumaran sin quedar deslegitimados.

6. MANTÉN LA COHERENCIA ENTRE PÚBLICOS DISTINTOS

Adapta el relato a diferentes audiencias sin perder el mensaje de fondo. En este caso, la narrativa mantuvo

una misma estructura central, transmitida de forma consistente a ganaderos, periodistas, responsables políticos y consumidores.

7. INVOLUCRA A LA COMUNIDAD EN LA CONSTRUCCIÓN DE TU HISTORIA

El sentido se amplifica cuando se comparte y se pone en práctica de forma colectiva. Lo que hace especialmente singular el caso de *C'est Qui Le Patron?!* no es solo su capacidad de comunicación, sino el hecho de que la comunidad —consumidores, medios, minoristas, competidores y responsables políticos— adoptó el relato como propio, lo difundió y se implicó activamente en la causa.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

¡Que no te engañen! Claves para detectar las medias verdades de los emprendedores

Cinco claves de la regulación emocional para el éxito de una 'startup'

Cómo usar el poder y la colaboración para cambiar las reglas del juego

LA AUTORA

Yuliya Snihur es profesora de Iniciativa Emprendedora del IESE. Investiga cómo los líderes empresariales diseñan modelos de negocio innovadores en tiempos de disrupción y cambio.



La inteligencia artificial necesita algo más que velocidad: necesita criterio

Por Claudia Loaiza

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones

Mientras las empresas aceleran su adopción de IA, una pregunta gana relevancia en directorios y oficinas: ¿cómo aprovechar la tecnología sin perder el control de las decisiones que hacen humana a una organización?

Hace apenas unos años, la inteligencia artificial era vista como una promesa de eficiencia. Hoy es una realidad que redacta informes, analiza datos, automatiza procesos y transforma industrias enteras. La pregunta ya no es si las empresas deben utilizarla, sino cómo hacerlo sin perder aquello que las hace sostenibles en el largo plazo: el criterio humano.

En este contexto, la primera encíclica del papa León XIV, Magnífica Humanitas, ha irrumpido en un debate que trasciende lo religioso. Su mensaje no es un llamado a frenar la innovación, sino una advertencia sobre los riesgos de delegar demasiado

poder a sistemas que procesan información, pero que carecen de conciencia, responsabilidad y juicio moral.

La reflexión llega en un momento decisivo. Según el Fondo Monetario Internacional, cerca del **40 % del empleo mundial está expuesto a la inteligencia artificial, una cifra que aumenta significativamente en las economías más desarrolladas**. Mientras tanto, empresas de todos los tamaños incorporan herramientas capaces de optimizar operaciones, reducir costos y mejorar la productividad.

Sin embargo, la velocidad tecnológica también plantea nuevos desafíos. **León XIV alerta sobre la creciente concentración de poder en manos de quienes controlan los datos, los algoritmos y la infraestructura digital**. La preocupación no es únicamente tecnológica; también es económica y social. Quien controla la información tiene una

“

Las compañías que liderarán la próxima década probablemente no serán las que acumulen más algoritmos, sino las que logren combinar innovación con confianza.

”

capacidad cada vez mayor para influir en decisiones de consumo, tendencias de mercado e incluso comportamientos colectivos.

Para el mundo empresarial, esta discusión tiene implicaciones directas. La IA puede convertirse en una ventaja competitiva extraordinaria, pero también en una fuente de riesgos reputacionales, sesgos en la toma de decisiones o dependencia excesiva de procesos automatizados. La verdadera diferencia no estará en quién adopte más tecnología, sino en quién la utilice con mayor responsabilidad.

De hecho, algunas de las preguntas más relevantes para los líderes empresariales ya no son técnicas. ¿Qué decisiones deben seguir siendo humanas? ¿Cómo proteger la privacidad de clientes y colaboradores? ¿Qué ocurre cuando un algoritmo se equivoca? ¿Quién asume la responsabilidad?

La encíclica insiste en una idea sencilla pero poderosa: la tecnología debe estar al servicio de las

personas y no al revés. En términos empresariales, esto implica diseñar organizaciones donde la automatización complemente el talento humano en lugar de sustituirlo indiscriminadamente.

Las compañías que liderarán la próxima década probablemente no serán las que acumulen más algoritmos, sino las que logren combinar innovación con confianza. Porque en un mercado donde la tecnología se vuelve accesible para todos, la ventaja competitiva más difícil de replicar seguirá siendo profundamente humana: la capacidad de interpretar contextos, construir relaciones, actuar con ética y tomar decisiones con visión de futuro.

La inteligencia artificial está redefiniendo la manera de trabajar. El reto para empresarios y directivos no es detener esa transformación, sino asegurarse de que el progreso tecnológico avance sin que el criterio, la libertad y la responsabilidad queden atrás.



LA AUTORA

Claudia Loaiza Guerra es periodista especializada en RR. PP. con un Máster en Periodismo Digital y Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Con más de veinte años de experiencia, ha trabajado en el campo de las Relaciones Públicas y la prensa. Dirige LC Loaiza Comunicaciones, una Consultora de RR. PP. que promueve la comunicación integral en las organizaciones. Es capacitadora en Media Training y docente en Comunicación y Medios.

Redes TW-LI: Claudia Loaiza | Web: www.loaizacomunicaciones.com

Convierte **datos financieros**
en **decisiones estratégicas**
con apoyo de IA.



SEMINARIO

FINANZAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

JULIO

8 Y 9 GYE | 14 Y 15 UIO

Más información:



Guayaquil
☎ 097 870 4703
(593-4) 51 50 500
seminariosg@ide.edu.ec



Quito
☎ 098 432 4975
(593-2) 50 19 777
seminariosq@ide.edu.ec