

Perspectiva

La evolución empresarial: ¿adaptación al cambio o simple supervivencia?

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

REBOOST

“
Obtuve
una visión
totalmente
dinámica,
innovadora
y práctica
del mundo
empresarial”

Dirigido exclusivamente a
egresados del IDE y de la red
mundial de escuelas asociadas

Conoce más 

Karla Centeno Burbano

MDE 2020 - 2022

GERENTE DE OPERACIONES,
FAVETEX S.A

Inicio:



6

Septiembre



6

CHANGE MANAGEMENT La evolución empresarial: ¿adaptación al cambio o simple supervivencia?

Algunas organizaciones logran adaptarse de forma exitosa a los constantes desafíos del entorno empresarial. ¿Cómo lo hacen? Change Management es la respuesta a esta pregunta. En este artículo empezaremos a explorar qué es la gestión del cambio, sus tipos, su importancia y cómo se puede llevar a cabo para minimizar los problemas y conflictos, y maximizar la productividad.



8

ECONOMÍA Siete bonos temáticos para el financiamiento sostenible

El 7 de febrero de 2023 se publicó en el Registro Oficial la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual, la cual tiene importantes implicaciones para los bancos privados, pues establece que la interacción entre el sector privado con las entidades del Estado sea de preferencia digital, para que todos los procesos sean electrónicos y tengan igual validez que los físicos.



12

CASOS DE ÉXITO Enlata

Antonio Álvarez, gerente general de Enlata, es un líder visionario que ha impulsado su empresa hacia el éxito en un mercado desafiante y ha logrado establecerla como un referente en la industria del enlatado. Sus estudios en Administración de Empresas y en el Programa para Propietarios de Empresas en el IDE fueron la mejor oportunidad de aprendizaje y desarrollo.



16

IESE INSIGHT Cómo los movimientos sociales pueden levantar un sector

Cada vez hay más pruebas de que los movimientos sociales pueden influir en la promoción de nuevas empresas y sectores. Los profesores Desirée Pacheco y Theodore A. Khoury han analizado cómo los movimientos sociales pueden crear con éxito un entorno para incentivar a las empresas a entrar en un mercado y en qué circunstancias tienen más influencia.



20

ÚLTIMA MIRADA Mujer, ciencia y liderazgo

La presencia de mujeres en el ámbito científico continúa presentando un desequilibrio importante en España y en el mundo. ¿Por qué ocurre esto? ¿Son frenos externos o internos? ¿Cómo impulsar y apoyar a las jóvenes científicas? María Iraburu, catedrática de Bioquímica y Biología Molecular y rectora de la Universidad de Navarra, aborda este tema.



La evolución empresarial: ¿adaptación al cambio o simple supervivencia?

Por Erwin Andrade

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

¿Alguna vez se ha preguntado cómo algunas organizaciones logran adaptarse de forma exitosa a los constantes desafíos del entorno empresarial?

Change Management —gestión del cambio organizacional— es la respuesta a esta pregunta. Empezamos hoy una serie de artículos en los que exploraremos qué es la gestión del cambio, sus tipos, su importancia y cómo se puede llevar a cabo.

¿Qué es Change Management? Es la visión, estrategia, procesos y métodos que utilizan las organiza-

ciones para gestionar el cambio organizacional. Estos cambios pueden ser de diferentes tipos: implementación de nuevas tecnologías, reestructuraciones organizativas, cambios en los procesos de trabajo, hasta fusiones y adquisiciones (*merge and acquisition*, M&A), cambios organizacionales sumamente importantes en un entorno cada vez más competitivo, donde el esfuerzo de las empresas por expandirse los ha llevado a adquirir y fusionar nuevas compañías o unidades de negocio.

Podemos decir entonces que la misión del Change Management es minimizar la resistencia al cambio y asegurar una transición gradual y exitosa hacia la nueva situación —adopción del futuro—. Suena fácil, pero hay muchas historias frustrantes alrededor de estos procesos de transformación, que contaremos más adelante. Por ahora, sigamos con la contextualización.

La gestión del cambio es decisiva porque nos ayuda a manejar las transiciones de manera más efectiva, nos permite superar la resistencia natural de las personas cada vez que se introducen cambios, y ¡no digamos si este cambio involucra una transformación digital! Pero si logramos gestionarlo adecuadamente, podemos minimizar los problemas y conflictos, maximizar la productividad y garantizar una transición efectiva hacia la nueva realidad.

Entonces, la pregunta clave es ¿cómo lo hacemos? Existen varias formas o metodologías para gestionarlo. Algunas de las más conocidas son el modelo de las

“ La misión del Change Management es minimizar la resistencia al cambio y asegurar una transición gradual y exitosa hacia la nueva situación o adopción del futuro. ”

7 S de Mckinsey® — *Strategy* (estrategia), *Structure* (estructura), *Systems* (sistemas), *Style* (estilo), *Staff* (personal), *Skills* (habilidades), *Shared values* (valores compartidos)—, o los 8 pasos de **John Kotter**, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, quien habla de:

1. Crear sentido de urgencia.
2. Formar el equipo del cambio.
3. Desarrollar el cambio de visión y estrategia .
4. Comunicar la visión para obtener comprensión y aceptación.
5. Facultar a otros para actuar.
6. Producir éxitos a corto plazo.
7. No ceder en el empeño.
8. Crear una cultura nueva.

Analizando ambas metodologías podemos ver que, en esencia, hablan sobre diagnóstico, planificación, comunicación, gestión de la resistencia, implementación y seguimiento. Pero ¿por qué entre el 60 y 70 por ciento de las organizaciones fallan en esto? En esta serie de artículos identificaremos y diagnosticaremos los distintos tipos de gestión del cambio y de lo que, en mi experiencia, ha funcionado.

Change Management es fundamental para adaptarnos al futuro y asegurar la evolución y éxito de las organizaciones. No es solo responder a las preguntas de por qué, cuándo y cómo cambiar: es establecer con una visión y saber gestionarla con métodos y procesos, sin perder la esencia de la organización — *Founder's mentality!*—, su gente y asegurar más que comprometer su futuro.

Por ahora, lo invito a pensar cuál es su **visión de futuro**. Y, por favor, genere un **sentido de urgencia** alrededor de la misma. Al tener claridad y urgencia sobre este tema, podemos estar dando el primer paso sobre la gestión. Seguidamente, responda **por qué y para qué** cambiar, ya que iniciar con el fin en mente es vital y da claridad sobre el puerto organizacional al que queremos llegar. Sugerencia: todo esto será mejor si lo hace en un lugar apartado y acompaña la reflexión con una copa de vino. Seguramente disfrutará este primer ejercicio del Change Management.

Termino con la adaptación que hice a un conocido texto de Charles Darwin, con el que espero transmitirles mi entusiasmo por el Change Management: “Las organizaciones que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas ni las de mayor capital. Son las que logran adaptarse y gestionar el cambio”.



EL AUTOR

Erwin Andrade Aguirre tiene el grado de Master en Business Administration por el IDE Business School. Es ingeniero en Comunicación con especialización en Marketing por la Universidad de San Carlos y la Universidad del Istmo de Guatemala, y tiene una especialización en Marketing Digital por INCAE. Es consultor sobre Change Management, Marketing y Transformación Digital, speaker EXMA, y ha desempeñado cargos gerenciales en Grupo Bimbo en Centroamérica y Ecuador. Ha participado en procesos de transformación, reestructuración, fusiones y adquisiciones de empresas adquiridas por el grupo. Actualmente es profesor de Dirección Comercial en IDE Business School.



Siete bonos temáticos para el financiamiento sostenible

Por Wilmer Torres

Especialista en gestión de contenido de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

La emisión de bonos temáticos por parte de los bancos privados de Ecuador ha sido una estrategia financiera innovadora que ha ganado importancia, cuyo fin es incidir en las diferentes industrias del país. Estos bonos están diseñados, específicamente, para financiar estrategias de negocios de empresas y personas que cumplen con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus proyectos, con el objetivo de fomentar el desarrollo sostenible en el país.

Este financiamiento —por medio de bonos temáticos— es uno de los caminos para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París.

Pero ¿qué son los bonos temáticos? De acuerdo con BID Invest, son instrumentos de deuda regulados y sujetos al mismo mercado de capitales relacionados con el cumplimiento de los ODS. Los bancos obtienen recursos de los inversionistas interesados en apoyar iniciativas que promuevan un desarrollo más sostenible y

responsable, y que son quienes compran dichos bonos. Estos recursos se destinan, exclusivamente, a proyectos verdes o sociales.

Por otro lado, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) recuerda que los bonos temáticos son instrumentos de bajo riesgo.

¿Qué está pasando en Ecuador? La historia es muy interesante. Entre 2019 y mayo de 2023, los bancos privados emitieron siete bonos temáticos por 509 millones de dólares, recursos que son destinados al financiamiento verde y social:

En 2019, Banco Pichincha realizó la primera emisión de un bono temático en el país. Se trató de una emisión de un bono verde por 150 millones de dólares, recursos que son destinados a las organizaciones, desde el más pequeño de los emprendimientos hasta las corporaciones multinacionales, que desarrollen proyectos para la preservación del medioambiente.

Tras el impacto de la pandemia del coronavirus, Banco Guayaquil emitió un bono social por 20 millones de dólares en 2020, el cual tiene un plazo de cinco años (2025). Los recursos provenientes de la colocación del bono se destinaron para apoyar la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). El bono beneficiará aproximadamente a 26.000 microempresas en todo el país.

En 2022, Produbanco emitió el primer bono sostenible en el país por 50 millones de dólares, cuyos fondos se destinaron al financiamiento de proyectos para apoyar la reactivación y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYME) y a la cartera verde de la entidad financiera, con enfoque en tecnologías agropecuarias eficientes, energías renovables, eficiencia energética y eficiencia de recursos, entre otros.

Asimismo, Banco Pichincha realizó la primera emisión de un bono social de género 100 millones de dólares en 2022. Los recursos son destinados a seguir apoyando al crecimiento de más de 10.000 negocios liderados por mujeres de los segmentos micro, pequeñas y medianas empresas.

Dentro de estas emisiones también sobresale la primera emisión privada de un bono azul en la región por parte de Banco Internacional. La emisión total de estos papeles ascendió a 79 millones de dólares en 2022, lo que permite financiar la preservación de los recursos hídricos, la gestión sostenible de la cadena de valor de la acuicultura, la pesca y los productos del mar.

A finales de 2022, Banco Solidario emitió un bono social de género e inclusión por 30 millones de dólares. Los recursos se utilizan para incrementar el crédito a microempresas propiedad de mujeres y a adultos mayores, así como migrantes sin acceso al sistema financiero.

Y la más reciente emisión de un bono temático por parte de un banco ecuatoriano ocurrió en enero de 2023. Banco Guayaquil realizó su primera emisión de

Año	Bono	Monto en USD
2019	Primera emisión de un Bono Verde	150 millones
2020	Primera emisión de un Bono Social	20 millones
2022	Bono Sostenible	50 millones
2022	Bono de Género	100 millones
2022	Bono Azul	79 millones
2022	Bono Social de Género e Inclusión	30 millones
2023	Bono Verde	80 millones

bonos verdes por 80 millones de dólares para financiar o refinanciar proyectos de eficiencia energética, energías renovables, construcción sostenible, y administración sostenible de recursos naturales.

En definitiva, estos bonos temáticos emitidos en Ecuador desde 2019 han sido destinados para financiar proyectos de construcción sostenible; a los emprendimientos de las mujeres; al reciclaje y gestión de residuos; a impulsar la producción más limpia; al desarrollo de proyectos de agricultura, acuicultura y manufactura sostenible; a la adquisición de vehículos híbridos y eléctricos, compra de equipos de alta eficiencia energética y de generación alternativa de electricidad, entre otros.

TRANSFORMACIÓN DE UN BONO TEMÁTICO

La transformación de un bono temático hacia un crédito para un cliente generalmente implica un proceso de financiamiento y asignación de los fondos recaudados a proyectos específicos, relacionados con el objetivo del bono. Esa transformación tiene los siguientes pasos:

Emisión del bono temático: La entidad financiera emite un bono temático en el mercado de valores, donde los inversionistas compran los bonos, proporcionando recursos al banco. Este bono temático está estructurado de tal manera que los recursos captados son destinados

específicamente a proyectos relacionados con la temática elegida como energías renovables, eficiencia energética, inclusión financiera, género, entre otros.

Evaluación de los proyectos: Una vez que los fondos del bono temático han sido captados, la entidad financiera procede a evaluar los proyectos que cumplan con los criterios de elegibilidad establecidos en la emisión del bono. Estos proyectos pueden ser presentados por los clientes del banco, desarrolladores de proyectos o por el mismo banco.

Análisis de riesgo: El banco ecuatoriano realiza un análisis de los riesgos de los proyectos propuestos para determinar su viabilidad financiera y su alineación con los criterios establecidos en el bono temático. Por ejemplo, se evalúa la capacidad de pago y los aspectos técnicos y ambientales de los proyectos.

Asignación de fondos: Los fondos captados a través de un bono temático se asignan al proyecto o proyectos seleccionados. Esto puede efectuarse a través de un proceso de desembolso en etapas, en función del avance y el cumplimiento de los hitos acordados en cada uno de los proyectos.

Monitoreo y seguimiento: Luego que los proyectos —financiados por los bancos— estén en marcha, la entidad financiera efectúa un monitoreo continuo para asegurarse de que los recursos se utilicen para los fines previstos y de acuerdo con lo planificado. Esto incluye el monitoreo del desempeño financiero, ambiental y social de los proyectos.

Conversión del crédito: Si el cliente del banco cumple con los requisitos y criterios establecidos, la entidad financiera puede ofrecerle un crédito específico vinculado a ese proyecto. El crédito se otorga con condiciones y términos acordados, y los recursos se emplean para apoyar la ejecución del proyecto.

Los detalles específicos de cómo se transforma un bono temático en un crédito pueden variar según las

políticas y los procesos de cada banco. Cada institución financiera tiene su propio enfoque y criterios para asignar los fondos recaudados a proyectos y para otorgar créditos a sus clientes.

UN MERCADO QUE NO DEJA DE CRECER

El informe “Nuevas alternativas de financiación para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe” (CAF, 2022), señala que en los próximos años el mercado de bonos temáticos, en especial el de bonos verdes, tendrá un fuerte crecimiento.

De acuerdo con datos de Climate Bonds Initiative (CBI) —organización sin fines de lucro que promueve el financiamiento verde—, en el mundo se canalizaron 204.800 millones de dólares en financiamiento a través de bonos temáticos entre enero y marzo de 2023, un 17 % más en comparación con el trimestre anterior. Este incremento es relevante, ya que en el primer trimestre de 2022 hubo una caída anual de 21 %.

Por eso, la calificadora S&P Global Ratings señala que los bonos sostenibles “seguirán contribuyendo a una parte estable de la emisión de deuda global”.

En tanto, la agencia de calificación Moody’s pronostica que la emisión de bonos sociales, verdes, sustentables, de transición y de sostenibilidad alcanzará los 950.000 millones de dólares en 2023. De ese total, 550.000 millones serán bonos verdes, otros 150.000 millones serán bonos sociales, 175.000 millones en bonos sostenibles y 75.000 millones en bonos vinculados a la sostenibilidad.

Según Moody’s, este crecimiento está atado al aumento de los emisores corporativos que buscan financiar sus metas para alcanzar emisiones netas cero, así como un entorno internacional más favorable, por ejemplo, de una menor inflación, especialmente en Estados Unidos.

EL AUTOR

Wilmer Torres Peña es licenciado en Comunicación Social por la Universidad Politécnica Salesiana. Tiene una maestría en Comunicación y Marketing Político por la UNIR. Tiene más de 10 años de experiencia en periodismo y relaciones públicas. Ha trabajado en medios como Hoy, El Telégrafo y Primicias. Actualmente es especialista en gestión de contenido en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).

Enfrenta
nuevos retos
e incursiona
en nuevas
posiciones
directivas

PTP PROFESSIONAL
TRANSITION
PROGRAM

Roberto Estrada

DIRECTOR DEL ÁREA DE
COMPORTAMIENTO HUMANO
Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

Conoce más 

Inicio:



Octubre
18 UIO | 19 GYE



ANTONIO ÁLVAREZ
Gerente general
Enlata



Enlata

Del sueño emprendedor a la realidad enlatada

Por Vanessa Valle

Asistente de Investigación del IDE Business School

En el competitivo mundo empresarial, emerger como una figura destacada requiere más que dedicación y esfuerzo. Antonio Álvarez, gerente general de Enlata, ha demostrado ser un líder audaz y visionario, impulsando su empresa hacia el éxito en un mercado desafiante. Con 37 años, Antonio ha logrado establecer a Enlata como un referente en la industria del enlatado, dejando una huella duradera en el ámbito empresarial ecuatoriano.

Antonio, de padre ingeniero agrónomo y madre de espíritu vendedor, heredó de su familia los genes y la pasión por emprender. Estudió administración de empresas con mención en finanzas, sabiendo que su verdadera aspiración era tener un día su propia empresa y administrar sus recursos y tiempo de la forma en que él siempre había deseado.

El camino de Antonio hacia el éxito empresarial no fue lineal. Comenzó trabajando en una agencia de viajes y más tarde incursionó en el sector público. Sin embargo, se dio cuenta de que necesitaba buscar sus propios ingresos. Fue entonces cuando en 2016 empezó su primer emprendimiento: Fit Energy S.A. Esta empresa nació como una distribuidora de marcas importadas de Estados Unidos en el mercado de bebidas energizantes y proteínas.

DE LA IDEA A LA LATA

Pero al cabo de un tiempo, las dificultades y obstáculos surgieron con las importaciones de estas bebidas energizantes. Esto despertó en Antonio la necesidad de buscar una alternativa. Las barreras burocráticas y los



trámites engorrosos le impidieron avanzar rápidamente en su camino de emprendedor, pero eso no lo detuvo. Un día, mientras conversaba con su amigo Víctor Paladines, tuvieron una revelación: ¿por qué no producir las bebidas localmente? Esta idea surgió sin imaginar que unos meses después fundarían la empresa Beverage Pump S.A., con el nombre comercial Enlata.

El camino no fue sencillo. Luego de aquella reunión, Antonio y su ahora socio, Víctor, descubrieron rápidamente que esa idea no sería tan fácil de llevar a cabo. No había productores locales de latas y las grandes empresas dependían de las importaciones. Con determinación y creatividad, encontraron una solución: importar las latas de aluminio y las tapas, y producir localmente el contenido de las bebidas. Así fue como en 2019 nació Enlata bajo la misión de proporcionar a sus clientes un servicio ágil y eficiente de enlatado. Para Antonio este enfoque tiene un doble propósito. Por un lado, busca ser amigable con el medioambiente al evitar el uso continuo de plásticos. Y, por otro lado, persigue la mejor conservación de las bebidas.

ANTONIO ÁLVAREZ

Es el gerente general de la empresa Enlata y fundador de Fit Energy. Es ingeniero en administración de empresas con mención en finanzas. Realizó el Programa para Propietarios de Empresas (PPE) del IDE Business School.

Antonio ideó dos líneas de negocio: sus propias marcas de bebidas, PUMP (un pre workout) y Mixx (una marca paraguas para bebidas alcohólicas), y el servicio de enlatado para otros productores.

PERSEVERANCIA EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

El camino hacia el éxito no estuvo exento de desafíos. La pandemia, que azotó al mundo justo después del nacimiento de Enlata, llegó sin previo aviso y trastocó los planes de Antonio. El proyecto se vio afectado por los retrasos en la importación de la máquina enlatadora desde Estados Unidos y se encontraron sin clientes ni productos que ofrecer. Pero la perseverancia y la voluntad de salir adelante se mantuvieron firmes.

Antonio no solo se ha destacado por su capacidad empresarial, sino también por su búsqueda constante de aprendizaje y crecimiento personal. En medio de la incertidumbre y el caos que trajo consigo la pandemia, Antonio encontró en el Programa para Propietarios de Empresas (PPE) del IDE una oportunidad de aprendizaje y desarrollo. Con la determinación de descubrir nuevas ideas y aplicarlas en su negocio familiar, Antonio y su esposa decidieron inscribirse en este curso, sin imaginar la transformación que experimentarían.

En un contexto mundial desafiante, la participación de Antonio en el PPE se convirtió en una herramienta invaluable para su desarrollo personal y profesional. No solo adquirió conocimientos y herramientas empresariales, sino que encontró en sus compañeros de clases una comunidad de emprendedores dispuestos a



compartir experiencias y conocimientos. Las enseñanzas obtenidas en el programa se tradujeron en una mayor confianza en sí mismo, una visión más amplia de su negocio y una mentalidad abierta a la innovación.

SUPERANDO OBSTÁCULOS

En medio del desafiante panorama de la pandemia, Antonio y su equipo de Enlata debieron enfrentar un escenario desalentador, con cero clientes y obstáculos en la importación de maquinaria. Sin embargo, su espíritu emprendedor, los conocimientos aprendidos en el PPE y la determinación le permitieron superar estos difíciles momentos. En medio de todo, contó con un valioso respaldo: Fit Energy, la otra empresa de Antonio, que subsidió los costos iniciales de Enlata, brindando un apoyo crucial en tiempos de incertidumbre.

Esta colaboración entre ambas empresas se convirtió en un verdadero salvavidas para Enlata durante la pandemia. La sinergia generada por esta asociación permitió mantener a flote el proyecto y seguir adelante. En momentos en que muchos negocios se veían obligados a cerrar, Enlata encontró una oportunidad para reinventarse y adaptarse a las circunstancias.

En lugar de quedarse de brazos cruzados, Antonio y su equipo decidieron aprovechar los tiempos muertos de la enlatadora para ofrecer sus servicios a pequeños cerveceros y otras marcas locales. Esta estrategia les permitió ganar terreno gradualmente, atrayendo la atención de más clientes. La flexibilidad se convirtió en una de las principales fortalezas de Enlata, ya que fueron capaces de adaptarse tanto a los clientes más pequeños como a los más grandes, ofreciendo producciones personalizadas.

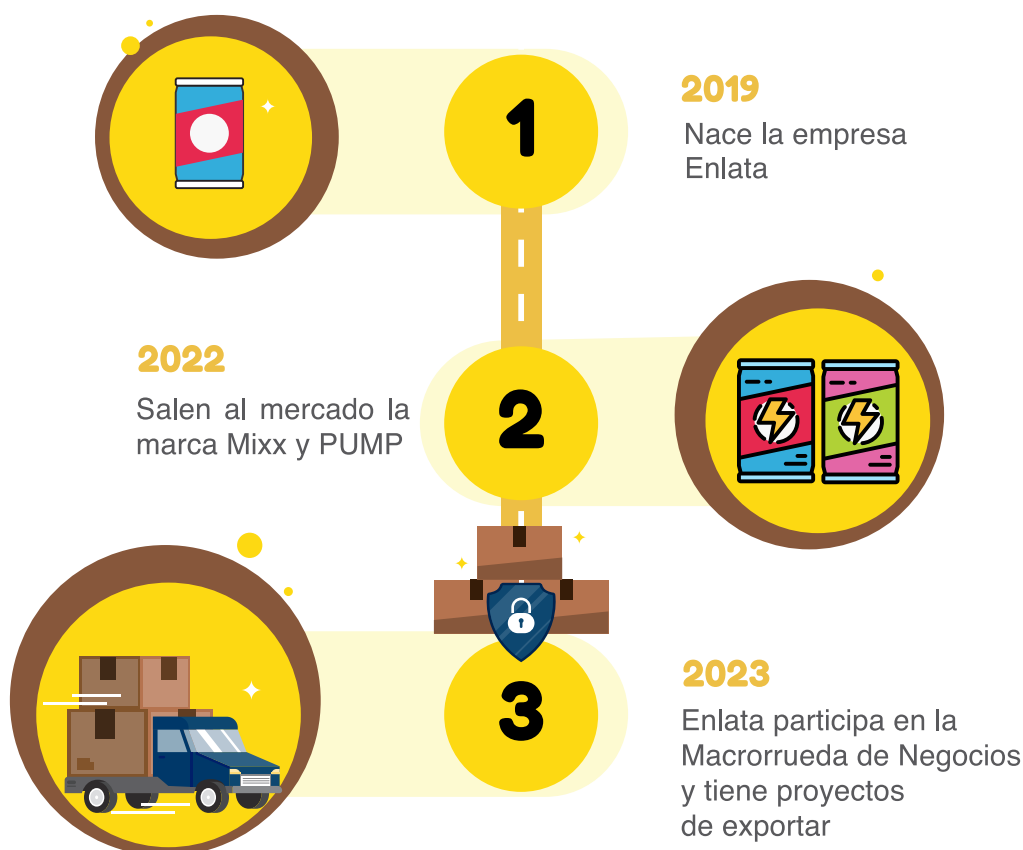
La primera gran oportunidad llegó de la mano de llelsa, una empresa dedicada a la producción de bebidas alcohólicas embotelladas, que buscaba enlatar una línea de cócteles de aguardiente. La enlatadora comenzó la producción y desde entonces, Enlata ha seguido creciendo y expandiéndose, trabajando con diferentes marcas reconocidas a nivel nacional. La empresa, que inició su primer lote con 5.000 latas, hoy produce más de 30.000 al mes.

EL CAMINO HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Este año Enlata ha dado un paso importante hacia su expansión internacional al incursionar en el mercado de exportación. Durante su participación en la Macrorrueda de Negocios, que organiza el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, la empresa logró captar la atención de cuatro potenciales clientes interesados en su producto estrella: el vodka soda. Este encuentro significó una oportunidad invaluable para presentar su oferta y recibir una retroalimentación positiva.

La excelente respuesta obtenida de los clientes demuestra el potencial y la calidad de los productos de Enlata. La visión de Antonio ha sido respaldada por un distribuidor que tiene una amplia cobertura en toda América Latina, y que ve en el vodka de Enlata un activo prometedor para expandir su cartera de productos. Esta sólida alianza estratégica entre Enlata y un posible distribuidor abre las puertas a un futuro próspero y lleno de oportunidades en el ámbito de la exportación.

El éxito obtenido en la Macrorrueda de Negocios y la percepción positiva que los clientes tienen de Enlata



como un producto con potencial exportable, demuestran que el trabajo arduo, la dedicación y la calidad de los productos son los cimientos sobre los que se construye un negocio exitoso. Este logro representa un hito significativo en el camino de Enlata hacia la exportación y establece las bases para una estrategia de expansión sólida y sostenible.

EL SUEÑO DE ENLATA

Con su visión empresarial y su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado, Enlata se posiciona como una marca de excelencia que se encuentra preparada para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que el mercado internacional les brinda. La travesía de exportación es el sueño que se

despierta en todo emprendedor y Antonio anhela llevar sus productos hacia los países vecinos e incluso hasta Estados Unidos.

En el horizonte prometedor de Enlata se dibuja un futuro interesante, donde el aroma del café y la elegancia del vino serán enlatados bajo sus propias marcas. En busca de materializar esta visión, ya han comenzado a desarrollar un cold brew de café ecuatoriano.

La pasión y determinación de Antonio Álvarez han forjado un camino hacia el éxito empresarial, y ahora el horizonte se expande aún más. Enlata ha conquistado su mercado local, ha superado desafíos y ahora se prepara para desarrollar sus proyectos futuros. Con cada lata envasada, Enlata está listo para conquistar el mercado internacional.

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.



Iniciativa Emprendedora

Cómo los movimientos sociales pueden levantar un sector

En palabras atribuidas a la famosa antropóloga Margaret Mead: “Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo; de hecho, son los único que lo han logrado”. Quizás no sea lo único, pero cada vez hay más pruebas de que los movimientos sociales –grupos de actores dedicados a promover objetivos sociales o culturales compartidos– pueden influir en la promoción de nuevas empresas y sectores.

MÁS OFERTA, DEMANDA Y LEGITIMIDAD

Los países son cada vez más conscientes de la necesidad de sustituir los combustibles fósiles por energías renovables. En este contexto, los beneficios ambientales de la energía solar son cada vez más evidentes.

Sin embargo, no todas las economías han adoptado el sol como fuente de energía. Eso ha llevado a los movimientos sociales a desempeñar un papel fundamental en la promoción y adopción de este recurso energético, realizando gran parte del trabajo “preliminar”.

En Estados Unidos, movimientos sociales como *Acadia Center* o *Energy Trust of Oregon* han presionado de varias formas, a través de:

- Campañas de sensibilización
- Programas educativos y de formación
- Apoyo de buenas ideas, lucha contra la desinformación y búsqueda de puntos en común
- Empuje de reformas en la regulación
- Gestión de programas de cambios o mejoras

Todas estas iniciativas contribuyen a legitimar y hacer viables nuevos sectores, porque clarifican la oferta de las empresas y promueven marcos jurídicos que les permitan operar y dirigirse a clientes potenciales.

En Estados Unidos, la actitud de muchos residentes hacia la energía solar está definida por las leyes estatales. La investigación de Pacheco y Khoury demuestra que los movimientos sociales marcan mayor diferencia allí donde la ecología regional es menos favorable a la oferta de energía solar.

“Los movimientos sociales pueden catalizar la expansión de un sector y evitar su declive”, afirma



El activismo social y las industrias emergentes pueden estar estrechamente entrelazadas.



Pacheco. Los grandes movimientos sociales también pueden despejar el camino para que las empresas entren en un sector cuando las condiciones resultan desfavorables, ya sea porque hay escasa presencia de empresas con una oferta similar, poco conocimiento entre el público y quizá falta de legitimidad.

La investigación de Pacheco y Khoury demuestra que los movimientos sociales no sólo son eficaces en sectores pequeños, como cabría suponer. A menudo, en las industrias muy concentradas también se produce un declive porque los emprendedores encuentran barreras de entrada muy altas. En esos casos, los movimientos sociales pueden mitigar las condiciones desfavorables ofreciendo más apoyo y generando demanda en el sector.

SIMBIOSIS INDUSTRIAL

Aunque los movimientos sociales son una vía para una mayor sensibilización y legitimidad de un sector, no son la única. Los autores también estudiaron cómo afectaba la presencia de industrias cercanas o “simbióticas”. Por

ejemplo, la industria de la energía eólica se diferencia de la solar en muchos aspectos, pero ambas son una fuente de energía renovable. Por ello, emprendedores y expertos de ambos sectores comparten objetivos ambientales similares.

Los autores observaron que la industria eólica tiene un efecto positivo en el emprendimiento de energía solar allí donde los movimientos sociales son relativamente débiles. En otras palabras, una industria simbiótica ayuda a dar visibilidad en una región a otra fuente de energía, en este caso la solar. Además, en los lugares sin una fuerte presencia de energía eólica, los movimientos sociales dieron un paso adelante y desempeñaron un papel mucho más importante.

Por ello, a pesar de que la legitimidad pueda venir de diferentes fuentes, los movimientos sociales con recursos limitados se deberían enfocar en las regiones donde su presencia es más necesaria.

APOYO A LOS PEQUEÑOS

Los movimientos sociales también ayudaron a los proveedores de energía solar más pequeños y especializados a competir con las grandes empresas de energía. En este caso, contribuyeron a acelerar la adopción de la energía solar y programas para reducir los costes de los servicios o productos (por ejemplo, las campañas para promover los beneficios estatales para la instalación de placas solares en los tejados). Aquello permitió a los especialistas en energía solar contrarrestar el alcance y las economías de escala de las empresas más grandes.

El activismo social y las industrias emergentes pueden estar estrechamente entrelazadas, como ocurre con las industrias de la cerveza artesanal, el reciclaje y la construcción ecológica.

En definitiva, para aquellos que estén dispuestos a actuar en favor de causas importantes, hay que recordar que, allí donde falta más apoyo, más se notarán sus esfuerzos.

LA AUTORA

Desirée Pacheco es profesora de Iniciativa Emprendedora en el IESE Business School de España. Es experta en empresas sostenibles y estrategias relacionadas con la iniciativa emprendedora y el cambio institucional.

Mujer, ciencia y liderazgo

Por Nuria Chinchilla

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



La presencia de mujeres en el ámbito científico continúa presentando un desequilibrio importante en España y en el mundo. ¿Por qué las mujeres se mantienen alejadas de este ámbito? ¿Son frenos externos o internos los que dan lugar a esta situación? ¿Cómo podemos impulsar y apoyar a las jóvenes científicas? Hemos abordado esta cuestión una gran conocedora del tema, **María Iraburu, catedrática de Bioquímica y Biología Molecular y rectora de la Universidad de Navarra.**

Según datos de la ONU, menos del 30 % de los investigadores científicos son mujeres. En España, las mujeres ocupan el 25 % de las plazas de catedrático de universidad y profesores de investigación en el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Las diferencias comienzan en las fases más tempranas de la educación y se ponen de manifiesto en la elección de estudios superiores. Los datos hablan por sí solos: la

infrarrepresentación femenina en los ámbitos científico y tecnológico es un hecho.

Desde una perspectiva autobiográfica, María pone sobre la mesa experiencias en primera persona que le han llevado a descubrir los techos de cristal en la trayectoria científica de las mujeres, comunes a otras disciplinas y ámbitos profesionales. Sin embargo, considera que los enemigos más difíciles de vencer son internos, los sesgos y falsas creencias internas, los techos de cemento. La inseguridad y el perfeccionismo característicos del tan común síndrome de la impostora son obstáculos al desarrollo de trayectorias profesionales exitosas en el campo de la ciencia y la tecnología para muchas mujeres.

La complejidad de la persona, sus decisiones y su comportamiento, nos llevan a huir de explicaciones simplistas. Más bien, estamos ante un fenómeno

“ Según datos de la ONU, menos del 30 % de los investigadores científicos son mujeres. ¿Por qué las mujeres se mantienen alejadas de este ámbito? ¿Son frenos externos o internos los que dan lugar a esta situación? ”

multifactorial en el que los factores educativos, sociales y familiares tienen un peso importante. Contrastado el diagnóstico con datos y con la propia experiencia, lo relevante es apuntar e implementar soluciones para producir ese cambio tan necesario. En este punto, María apela de nuevo a la necesidad de actuar en diversos frentes, puesto que las causas del problema son también complejas.

El *mentoring* de las jóvenes que inician su trayectoria en los campos de la ciencia y la tecnología es una herramienta muy útil. Ofrecer referentes reales y asesorar desde la experiencia ayuda a generar autoconfianza. En esta línea, María ha impulsado la iniciativa Women for Science and Technology, dirigida a la visibilización de la


mujer en la ciencia y a fomentar carreras científicas de alumnas de grado y posgrado de áreas STEM. Desde la universidad, los centros de investigación y las empresas, esta labor de visibilización puede producir un efecto llamada entre las más jóvenes, atrayendo y despertando vocaciones científicas ya en la escuela.

La perspectiva y las soluciones comentadas no son de exclusiva aplicación en el terreno científico o en el tecnológico, sino que pueden generalizarse para todos los terrenos profesionales. La visibilidad, el *networking* y el *mentoring* son instrumentos necesarios para ganar autoconfianza y dejar a un lado esos frenos internos, los techos de cemento, que en tantas ocasiones boicotean la trayectoria profesional de las mujeres.



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).



Adquiere
habilidades
estratégicas
y domina el arte
de la toma de
decisiones con el
Método del Caso

MDE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Conoce más



ALEJANDRA GALARZA

MDE 2021 - 2023

GERENTE GERENTE NACIONAL
CADENAS DE VALOR Y ALIANZAS
COMERCIALES, BANCO PICHINCHA

Inicio:



Septiembre
26 UIO | 27 GYE