

# Perspectiva

## El acelerado cambio en la educación ejecutiva

**IESE INSIGHTH**  
Sección especial

**CASOS DE ÉXITO**  
Solca y Banco del Austro

**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](http://perspectiva.ide.edu.ec)

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

Seminario

# Negociación 4.0

Comprende  
**características  
únicas y específicas**  
de algunas  
negociaciones y  
conflictos

Método  
del Caso

El mejor  
networking  
profesional

Certificado  
oficial del IDE



**07 y 08 GYE**  
**09 y 10 UIO**

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



## 6

### **EDUCACIÓN EJECUTIVA** **El acelerado cambio en la educación ejecutiva**

En un mundo dominado por la inteligencia artificial, la formación ejecutiva tiene el gran reto de mantener un enfoque humanista. Esto requiere desarrollar pensamiento crítico, alfabetización emocional y lógica, equilibrando competencias técnicas y conductuales. Los sistemas educativos deben fomentar apertura mental y adaptabilidad para enfrentar un entorno cambiante y aprovechar la tecnología sin ser dominados por ella.



## 8

### **ECONOMÍA** **Una mirada a las ventas y exportaciones en Ecuador en el primer semestre de 2024**

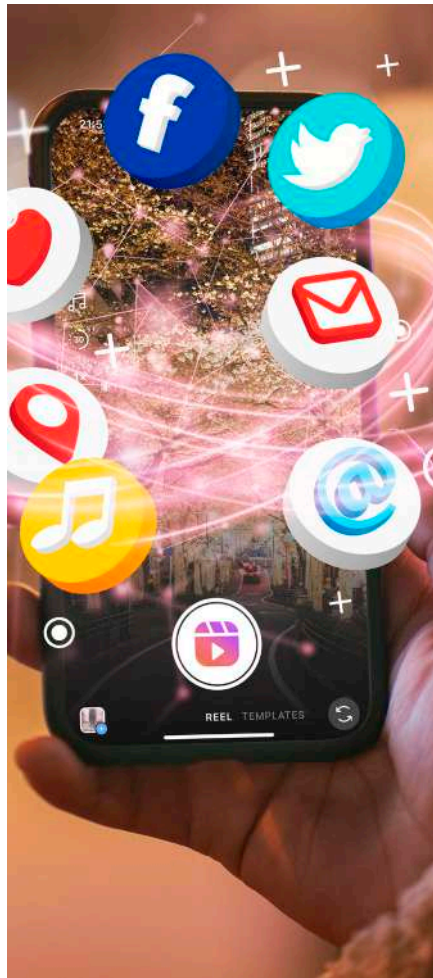
La economía ecuatoriana enfrenta una contracción económica en 2024, con ventas internas cayendo un 2,7% debido a factores como la crisis de seguridad y cortes eléctricos. Sin embargo, las exportaciones aumentaron un 10,9%, destacando sectores como comercio, minería y agricultura. La estabilidad política y los nuevos recursos internacionales serán claves para la recuperación del consumo y crecimiento futuro.



# 14

## CASOS DE ÉXITO Solca y Banco del Austro: una alianza para transformar vidas

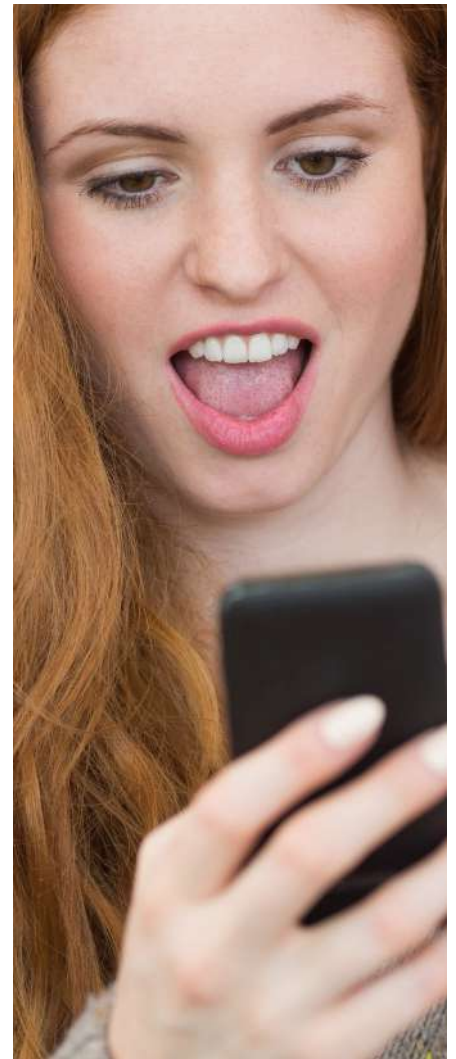
Una conversación entre dos participantes del programa PDD del IDE fue el inicio de una alianza para que el Hospital de Solca en Quito pueda renovar su área pediátrica con la ayuda del Banco del Austro. Este proyecto transformó los espacios para crear un entorno más acogedor para los niños que cada día acuden a esta institución para sus tratamientos oncológicos. Murales con héroes reales, como médicos y enfermeras, decoran las salas.



# 18

## IESE INSIGHT Cómo generan efectos de red Amazon, Facebook, Google y otras plataformas

Los modelos de negocio basados en plataformas generan efectos de red, donde el valor crece con más usuarios. Estos efectos pueden clasificarse en cantidad, acumulación, utilidad y variedad, dependiendo de la persistencia y heterogeneidad. Sin embargo, también pueden surgir efectos negativos, como saturación o confusión, afectando el valor percibido por los usuarios. Las plataformas deben gestionar estas externalidades para maximizar beneficios.



# 22

## ÚLTIMA MIRADA El peligro de los chismes digitales en redes sociales

En la era digital, los rumores se propagan rápidamente, afectando reputaciones y relaciones. Las redes sociales amplifican este fenómeno, permitiendo la difusión de chismes bajo anonimato, lo que facilita el ciberacoso. Las consecuencias incluyen daño emocional, aislamiento y problemas laborales. Es crucial que los usuarios sean responsables al compartir información y que las plataformas refuercen mecanismos contra la desinformación.

# El acelerado cambio en la educación ejecutiva

Por Roberto Estrada

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

**E**n tiempos de crecimiento exponencial de la inteligencia artificial, el uso de algoritmos y datos para la creación de nuevos modelos matemáticos en la toma de decisiones, surge una pregunta fundamental: ¿qué espacio queda para la formación ejecutiva cuando la tecnología domina la escena, aun sabiendo que ella es la que, supuestamente, venía a resolver los problemas que hoy enfrentamos?

No existe una respuesta específica que se acomode exactamente a un entorno que cambia rápida y constantemente. Sin embargo, esto no puede detener la propuesta que el mundo académico debe plantear a una realidad indiscutible.

Existen múltiples ensayos, investigaciones y predicciones acerca de las competencias claves que debe desarrollar un directivo para atravesar con éxito este complejo entorno actual. Y en todos destaca la necesidad de promover un modelo humanista que, si bien reconoce la relevancia que tiene la tecnología, hace énfasis en que el gran reto es permanecer más humanos que nunca.

Por lo tanto, desarrollar el pensamiento crítico en los directivos es clave. Los sistemas de enseñanza necesitan incorporar un modelo que motive a las personas a mostrar apertura para escuchar puntos de vista que desafíen los propios, y a no temer ante la posibilidad de que alguna creencia, por más firme que haya sido, se destruya ante la evidencia de que es equivocada. Esta forma de cultivar apertura de pensamiento es esencial para los tiempos actuales.



“

Los sistemas de enseñanza necesitan incorporar un modelo que motive a las personas a mostrar apertura para escuchar puntos de vista que desafíen los propios.

”

De la mano con el cultivo de la visión crítica debe venir el aprender a pensar con lógica y objetividad. La tecnología debe subordinarse al criterio de quien la utiliza. Por lo tanto, ese criterio necesita ser correctamente fundamentado. Si logra ese propósito, la tecnología nos repotenciará y no nos dominará.

Todo esto debe complementarse, ojalá desde muy temprano, con lo que se ha denominado desde hace algún tiempo como “alfabetización emocional”. Si decimos que ahora más que nunca debemos resaltar un modelo humanista, se vuelve indispensable educar haciendo conciencia de la importancia de conductas tales como empatía, curiosidad, agilidad y apertura al cambio.

¿Y en dónde queda la parte técnica? De ninguna manera pierde importancia. El conocimiento técnico es

una pieza clave, pero si carece de la parte conductual pierde su impacto. El sistema educativo debe estar atento a mantener en sus programas académicos el equilibrio entre ambas dimensiones.

He tratado de referirme al asunto de fondo. En lo que concierne a la forma, los nuevos métodos de enseñanza llegaron para quedarse: sincrónico, asincrónico, *pódcast*, etc., se han sumado al tradicional modelo presencial y enriquecen el proceso de aprendizaje.

Como conclusión, mantenernos actualizados y predispuestos a aprender, desaprender, reaprender y, sobre todo, aplicar lo reaprendido, es el desafío que tenemos todos quienes estamos conscientes de que esta es la única manera de mantenernos vigentes en un entorno frágil y muchas veces incomprensible.



#### EL AUTOR

**Roberto Estrada Vallejo** es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School e ingeniero comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha recibido entrenamiento especializado en el área de Recursos Humanos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos. Actualmente es director y profesor del área académica de Dirección de Personas en el IDE Business School y socio de Consultoría en Deloitte, responsable a nivel nacional del área de Human Capital Advisory Services.



# Una mirada a las ventas y exportaciones en Ecuador en el primer semestre de 2024

Por Andrea Villarreal

Profesora de Macroeconomía y Entorno Económico del IDE Business School.

Las ventas y exportaciones son indicadores esenciales para evaluar la dinámica económica de un país, ya que permiten comprender el comportamiento de la demanda tanto interna como externa. Estos factores, a su vez, reflejan el nivel de actividad productiva y el ritmo de crecimiento económico. En el caso de Ecuador, los datos más recientes proporcionados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) muestran un panorama desafiante para el primer semestre de 2024, con una contracción económica que pone en evidencia los retos que enfrenta el país.

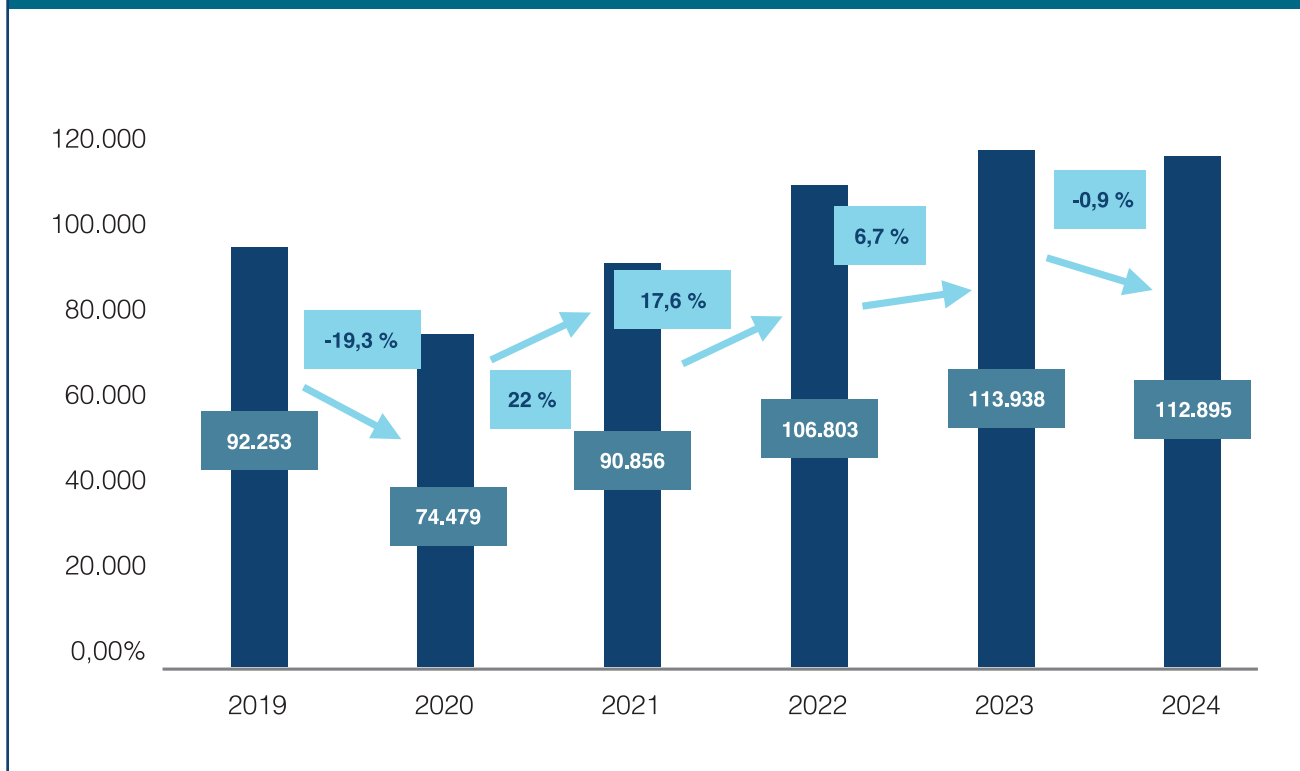
Durante los primeros seis meses de 2024, el valor total de las ventas y exportaciones alcanzó los USD 112.895 millones. Esta cifra representa una disminución de USD 1.042 millones, o un 0,9 %, en comparación con el mismo periodo en 2023 (gráfico 1). Si bien este descenso en las ventas totales puede

parecer moderado, al centrarse en las ventas internas, la situación se vuelve más compleja. Estas cayeron en USD 2.668 millones, lo que equivale a una reducción del 2,7 % respecto al primer semestre del año anterior, situándose en USD 96.319 millones.

Por otro lado, la cifra de exportaciones presenta un aumento de USD 1.625 millones, que corresponde a un incremento anual del 10,9 %. Este aumento se atribuye principalmente a un crecimiento en las exportaciones del sector de comercio, que registró un alza de USD 1.258 millones (18,33 % más que en el primer semestre de 2023), y en minas y mantecas, que creció en USD 231 millones, lo que representa un aumento anual del 17,48 %. Además, el sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca mostró un incremento de USD 170 millones, equivalente a un crecimiento del 10,52 %.

### Gráfico 1. Evolución de ventas y exportaciones en Ecuador

Millones de dólares y variación anual. Acumulado enero-junio



Fuente: Servicio de Rentas Internas

### FACTORES DETRÁS DE LA CONTRACCIÓN

La contracción en las ventas internas durante el primer semestre de 2024 se puede atribuir a una combinación de factores estructurales y coyunturales. Uno de los más relevantes ha sido la crisis de seguridad que desembocó en la declaración de Conflicto Armado Interno el 9 de enero de 2024. La inestabilidad ha restringido el desarrollo normal de las actividades comerciales y económicas, impactando a varias provincias. Pichincha registró una caída en ventas de USD 987 millones (2,54 % anual), Guayas de USD 683 millones (2,06 % anual) y El Oro, una contracción de USD 361 millones, equivalente a una disminución del 11,36 %.

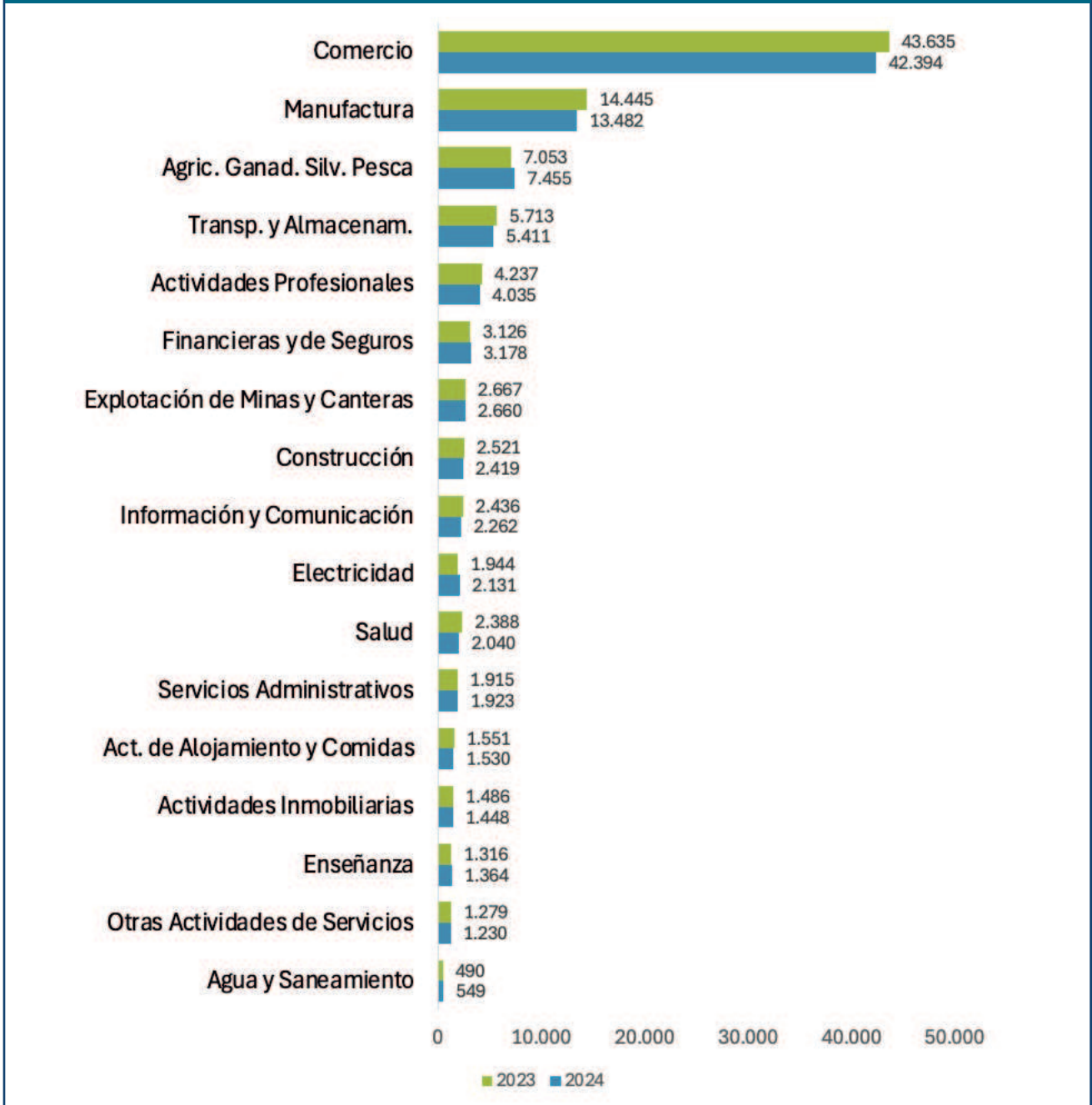
Además, la crisis eléctrica que estalló en abril de 2024 añadió otra capa de dificultad, con interrupciones del suministro

de hasta 8 horas diarias consecutivas. Esto afectó a las empresas de todo tamaño, especialmente en los sectores PYME y microempresas, reduciendo la productividad y contribuyendo a una caída adicional del 1,1 % en las ventas locales durante abril y mayo.

Otro factor que incidió en este resultado es el comportamiento de los hogares que, ante la incertidumbre económica, han priorizado el ahorro sobre el consumo. Además, la desafiante coyuntura de

Las ventas internas en Ecuador cayeron un 2,7 % en el primer semestre de 2024, mientras las exportaciones crecieron 10,9 %.

**Gráfico 2. Ventas internas**  
USD millones. Enero - junio 2023 y 2024



Fuente: Servicio de Rentas Internas

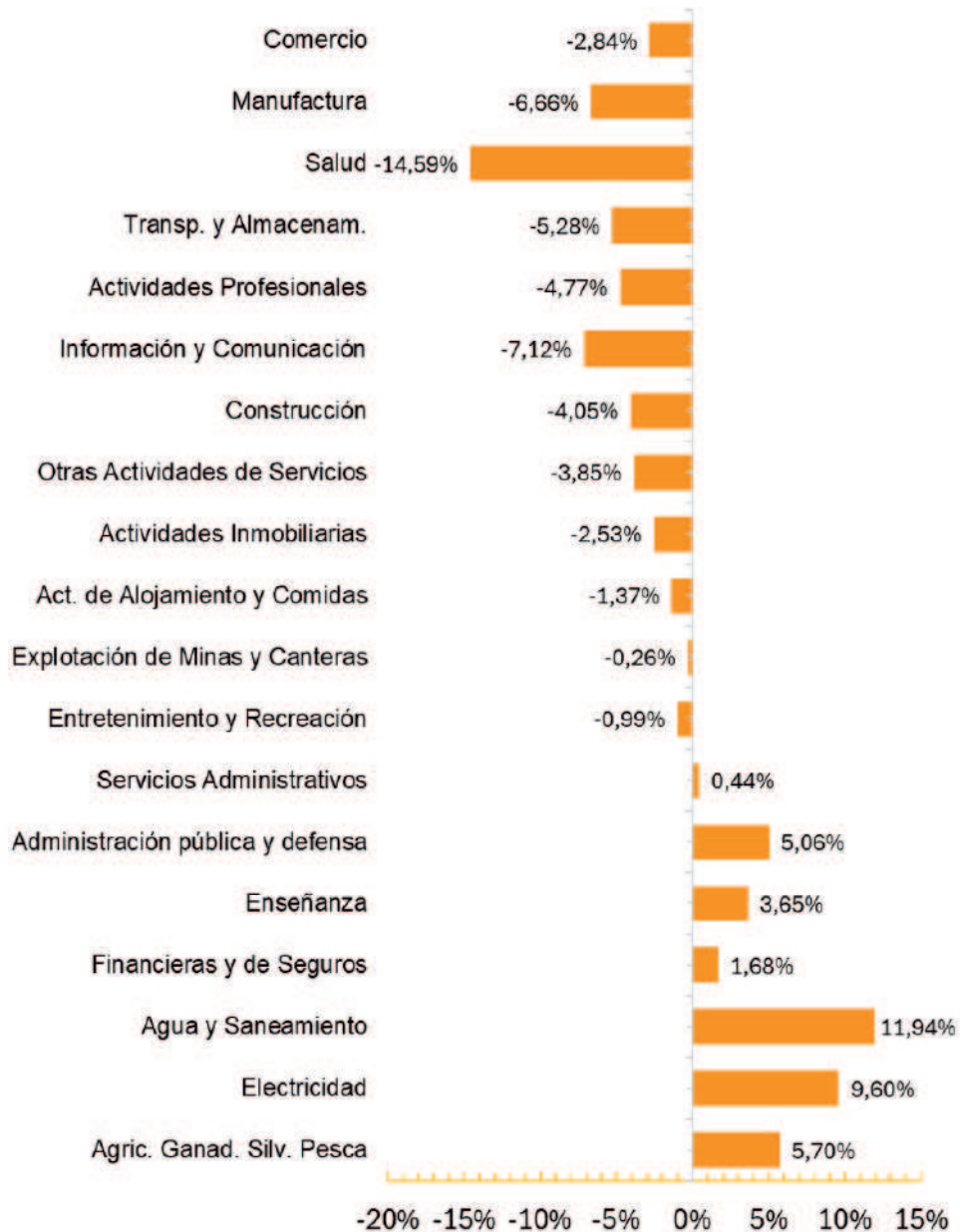
liquidez que afrontó el país en los primeros meses del año afectó a las empresas y consumidores. La cautela en el gasto por parte de los consumidores disminuyó aún más la demanda interna, limitando el crecimiento del sector productivo.

## VENTAS: SECTORES EN ASCENSO Y DESCENSO

En el primer semestre de 2024, los datos de ventas internas revelan importantes fluctuaciones entre los sectores económicos. El gráfico 2 revela el comportamiento de las ventas internas por sector en

### Gráfico 3. Variación anual de Ventas Internas por sector

Porcentaje. Acumulado enero – junio



Fuente: Servicio de Rentas Internas

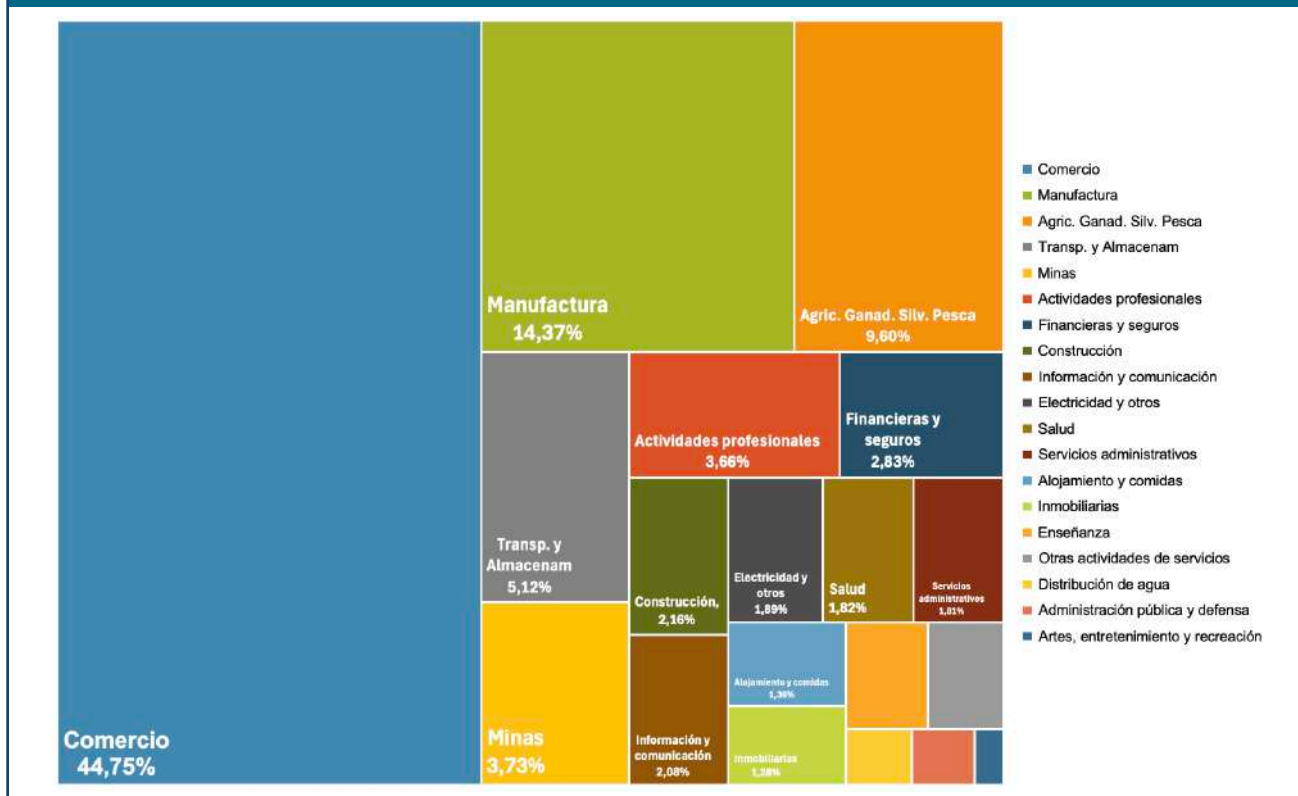
el primer semestre de 2023 y 2024, en términos de millones de dólares. El gráfico 3 ilustra las variaciones anuales de ventas por sector.

#### Sectores con declive:

- Comercio:** Experimentó una disminución del 2,84 %, equivalente a USD 1.200 millones, reflejando un retroceso en la actividad comercial.

## Gráfico 4. Ventas y exportaciones: Participación de cada sector

Porcentaje. Enero – junio 2024.



Fuente: Servicio de Rentas Internas

- **Manufactura:** Registró una caída del 6,66 %, con una reducción de USD 962 millones, indicando una contracción en la producción industrial.
- **Actividades de atención de salud:** Sufrió una disminución del 14,59 %, alcanzando una pérdida de USD 348 millones, lo que puede reflejar desafíos en el sector sanitario.

### Sectores en expansión:

- **Agua y saneamiento:** Mostró un crecimiento del 11,94 %, con un aumento de USD 58 millones.
- **Suministro de electricidad:** Aumentó un 9,60 %, sumando USD 186 millones.
- **Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca:** Registró un incremento del 5,69 %, con USD 401 millones adicionales.

Estos resultados destacan tanto las áreas que han enfrentado desafíos como aquellas que han logrado un desempeño positivo durante el primer semestre de

2024, reflejando un panorama mixto en la economía del país.

## PARTICIPACIÓN SECTORIAL EN VENTAS Y EXPORTACIONES

El gráfico 4 muestra la participación de los distintos sectores económicos y su contribución a las ventas y exportaciones totales del país.

**Comercio:** Con una participación del 44,75 %, es el sector dominante en la economía nacional.

**Manufactura:** Ocupa el segundo lugar con un 14,37 %, destacando en la producción industrial.

**Agricultura, ganadería, acuicultura y pesca:** Con un 9,60 %, este sector es clave para la producción de alimentos y las exportaciones relacionadas.

**Transporte y almacenamiento:** Con un 5,12 %, es esencial para la logística y distribución de productos.

**Minería:** Aporta un 3,73 %. Es un sector clave que impulsa las exportaciones de recursos naturales.

De cara a los próximos meses, el desempeño de las ventas en Ecuador dependerá en gran medida de la entrada de nuevos recursos y desembolsos internacionales, fruto de los convenios con organismos multilaterales y otros acuerdos. Si estos fondos se destinan a mejorar la liquidez y fortalecer la cadena de pagos, esto debería estimular el consumo y dinamizar la economía.

No obstante, factores como la coyuntura de seguridad y el contexto electoral seguirán jugando un papel crucial

en la evolución del mercado. La estabilidad en estos ámbitos será esencial para determinar la dirección futura de las ventas y el crecimiento económico. Al mismo tiempo, el ritmo de crecimiento del crédito podría mejorar, siempre y cuando elementos como las tasas de interés se ajusten a las condiciones de mercado y no se fijen por normativa. A medida que el país navega estos desafíos y oportunidades, será fundamental monitorear cómo estos elementos impactan en la gestión empresarial y en las perspectivas económicas.



## LA AUTORA

**Andrea Villarreal Ojeda** es máster en Administración Pública en Economía y Políticas Públicas por The London School of Economics and Political Science (LSE), máster en Finanzas y Gestión de Riesgos por la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), especialista superior en Finanzas (UASB) y economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es profesora de Macroeconomía y Entorno Económico del IDE Business School.



Juntos somos  
fuerza de vida



**DIEGO BENÍTEZ**

Gerente Nacional de Negocios  
de Medios de Pago de Banco del Austro

**SEBASTIÁN ALMEIDA**

Jefe Financiero de Solca Quito

## Solca y Banco del Austro

### Una alianza para transformar vidas

#### Por Vanessa Valle

Asistente de Investigación del IDE Business School

El pasado 21 de marzo se llevó a cabo la inauguración de los nuevos espacios del área pediátrica en el Hospital de Solca Núcleo de Quito, gracias al apoyo del Banco del Austro, con una inversión aproximada de 70.000 dólares. La remodelación del área hizo posible que las paredes de las salas ahora cuenten las historias de los verdaderos héroes. Figuras de médicos, enfermeras y personal de apoyo están inmortalizados en murales que acompañan a los pequeños pacientes y sus familias. En estos nuevos espacios se atienden a cerca de 500 niños y adolescentes al mes.

Esta iniciativa, que fue completada en seis semanas, tiene como objetivo proporcionar un entorno más acogedor y estimulante para los niños en tratamiento oncológico, mejorando su experiencia durante su estadía en SOLCA. Las remodelaciones incluyen la ambientación de áreas de consulta externa, sala de quimioterapia, hospitalización, zona de festejo “Campanazo” y 27 habitaciones en el piso de hospitalización para niños.

La alianza entre SOLCA Quito y el Banco del Austro no es simplemente una cuestión de infraestructura: es la muestra del compromiso conjunto de generar impactos positivos en la sociedad y destacar a los héroes cotidianos. Un proyecto que ha hecho posible crear un espacio que invite al juego y a la interacción, y que se puede convertir en un gran aliado en la lucha contra esta dura enfermedad.



## EL INICIO DE UNA ALIANZA

Esta unión no comenzó en una reunión formal en una sala de juntas, sino que empezó a escribirse en 2022 en los pasillos del IDE Business School. Fue en ese espacio donde la teoría y la práctica se encuentran, que Diego Benítez y Sebastián Almeida descubrieron la oportunidad de crear algo significativo: una idea que tenía el poder de transformar vidas y luchar por una misión más grande.

### DIEGO BENÍTEZ

Es el Gerente Nacional de Negocios de Medios de Pago de Banco del Austro, Business Partner Sandler Training Masterminds Consulting para Ecuador y consultor de negocios. Es ingeniero comercial y tiene una maestría en Administración de Empresas de la Universidad de las Fuerzas Armadas. Realizó el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) del IDE Business School.

### SEBASTIÁN ALMEIDA

Es el jefe financiero de SOLCA Quito. Es ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Realizó el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) del IDE Business School. Posee una maestría en Dirección y Gestión Financiera por la Universidad de la Rioja, España. Es consultor financiero y actualmente está cursando un Executive Master in Business Administration.

Diego, gerente de Negocios de Medios de Pago en el Banco del Austro, estaba trabajando en el desarrollo de su proyecto de tarjetas de crédito de la Liga de la Justicia, un producto personalizado que combina la emoción por los superhéroes con beneficios exclusivos. Pero no quería que su propuesta se limitara a las características típicas de una tarjeta, sino que buscaba incorporar un componente de responsabilidad social.

Con ese reto en mente, Diego se encontraba en un aula del IDE, pensando en cómo podía conectar su mundo de la generación de medios de pago con una buena causa. Fue en medio de esa reflexión cuando uno de sus compañeros del Programa de Desarrollo Directivo (PDD), Sebastián Almeida, jefe financiero de SOLCA, hablaba apasionadamente sobre la labor de su institución. “Cuando escuché a Sebastián en clases, explicando la importancia del trabajo de SOLCA, supe que podíamos crear algo grande juntos. La idea era desarrollar una propuesta de valor que realmente hiciera una diferencia”, menciona Diego.

La campana del inicio del receso sonó y Diego se acercó a Sebastián para conversar. “Recuerdo que fue durante un receso”, dice Sebastián, con una sonrisa que revela el momento de inspiración. “Estábamos hablando de un producto que Diego tenía en mente, relacionado con superhéroes, mientras yo le comentaba cómo su producto podría combinarse con el reto que teníamos en el área pediátrica de SOLCA”. De repente, las piezas encajaron como si estuvieran destinadas a unirse.

Mientras tomaban un café, ambos comenzaron a discutir cómo podrían trabajar juntos. La conversación

**JUNTOS LO  
LOGRAREMOS!!!**

fluía y, tras un intercambio de ideas, llegaron a la conclusión de que el proyecto debía enfocarse en la línea pediátrica de la parte oncológica. Decidieron que el aporte del banco sería reacondicionar todo un piso de SOLCA, además del área de consulta externa. Así nació la idea que se cristalizaría meses después.

## LOS VERDADEROS SUPERHÉROES

La propuesta de valor de las tarjetas de la Liga de la Justicia incluía un producto de crédito y débito, pero el Banco del Austro buscaba agregar un componente social que estuviera alineado con el tema de los superhéroes. Diego y su equipo, en su búsqueda de ideas para la propuesta, reflexionaban sobre quiénes eran los héroes reales en la sociedad y encontraban muchos ejemplos inspiradores. Sin embargo, fue durante la conversación con Sebastián que Diego reconoció el papel crucial de todas las personas que enfrentan el cáncer, tanto adultos como niños.

Diego comprendió que estas personas son auténticos héroes, no solo



aquellos que padecen la enfermedad, sino también todo el sistema que los acompaña para salir adelante. “El médico es un superhéroe y también lo son las enfermeras, los auxiliares, los familiares y toda la cadena”, menciona Diego con convicción. Esta fue precisamente la conversación que tuvo con Sebastián en el IDE, y a partir de allí comenzaron a trabajar para que el Banco del Austro y SOLCA pudieran ofrecer un impulso a estas personas que son auténticos héroes.

Esta reflexión estaba en sintonía con la campaña que había hecho el Banco del Austro, en la cual se le decía al cliente: “El verdadero héroe eres tú”. De esta manera, la alianza no solo alentaba a quienes luchan contra el cáncer, sino que también resaltaba el impacto positivo que cada uno de nosotros puede tener en la vida de los demás.

## TRANSFORMANDO ESPACIOS, TRANSFORMANDO VIDAS

Luego de varias reuniones, trabajo en equipo y muchas lluvias de idea, el equipo decidió enfocarse en el reacondicionamiento del área pediátrica. “Era un área sensible donde muchos niños tienen numerosas necesidades, y quisimos darle un poco de color para cambiar su aspecto y hacerlo mucho más atractivo, para que el tiempo que pasen internados sea más lúdico”, explica Sebastián. Este cambio permitiría a los niños estar acompañados por sus padres en un espacio más humano y acogedor.

El Banco del Austro contribuyó con la readecuación completa del piso pediátrico y un ala de consulta externa de SOLCA Núcleo de Quito. Este inspirador proyecto incluyó la modificación de luces, mobiliario, pisos y camas, con el objetivo de crear un ambiente que no solo sea estéticamente agradable, sino que tenga un impacto positivo en el bienestar de los pequeños pacientes durante su periodo de hospitalización.

Esta renovación es crucial para los niños que enfrentan la leucemia linfoblástica aguda, el tipo de cáncer más común en la población infantil. El tratamiento de

## Noviembre 2022

Diego y Sebastián conversan y nace idea de la alianza.



## Octubre 2023

Firma de alianza SOLCA - Banco del Austro.



## Marzo 2024

Entrega del piso pediátrico de Oncología en SOLCA Quito.



esta enfermedad puede extenderse hasta tres años, un período durante el cual un entorno más agradable puede marcar una diferencia significativa en la recuperación y calidad de vida de los pequeños pacientes.

## UN ESPACIO DE CONEXIONES SIGNIFICATIVAS

Más allá de ser una escuela de negocios, el IDE se destaca por su compromiso en formar líderes que estén conectados con la sociedad. Fue en este espacio donde Diego Benítez y Sebastián Almeida se encontraron y compartieron ideas que cambiarían la vida de muchas familias.

Diego decidió inscribirse en el IDE por su componente humano y subraya la importancia de encontrar una institución que coincida con los propios valores: “No solo se trata de generar utilidades, sino de aportar un verdadero propósito a la sociedad.” El IDE cumple con esa expectativa, proporcionando un ambiente donde los estudiantes no solo establecen relaciones profesionales, sino que también pueden desarrollar proyectos que generen un verdadero impacto.

Sebastián, por su parte, resalta el poder del *networking* en el IDE, mencionando que “al estar rodeado de profesionales que buscan un crecimiento personal y profesional, esta comunidad colaborativa impulsa la creación de alianzas estratégicas con un impacto valioso en la sociedad”. El IDE es un espacio en donde pequeñas conversaciones entre compañeros se pueden convertir en verdaderos catalizadores de grandes iniciativas.

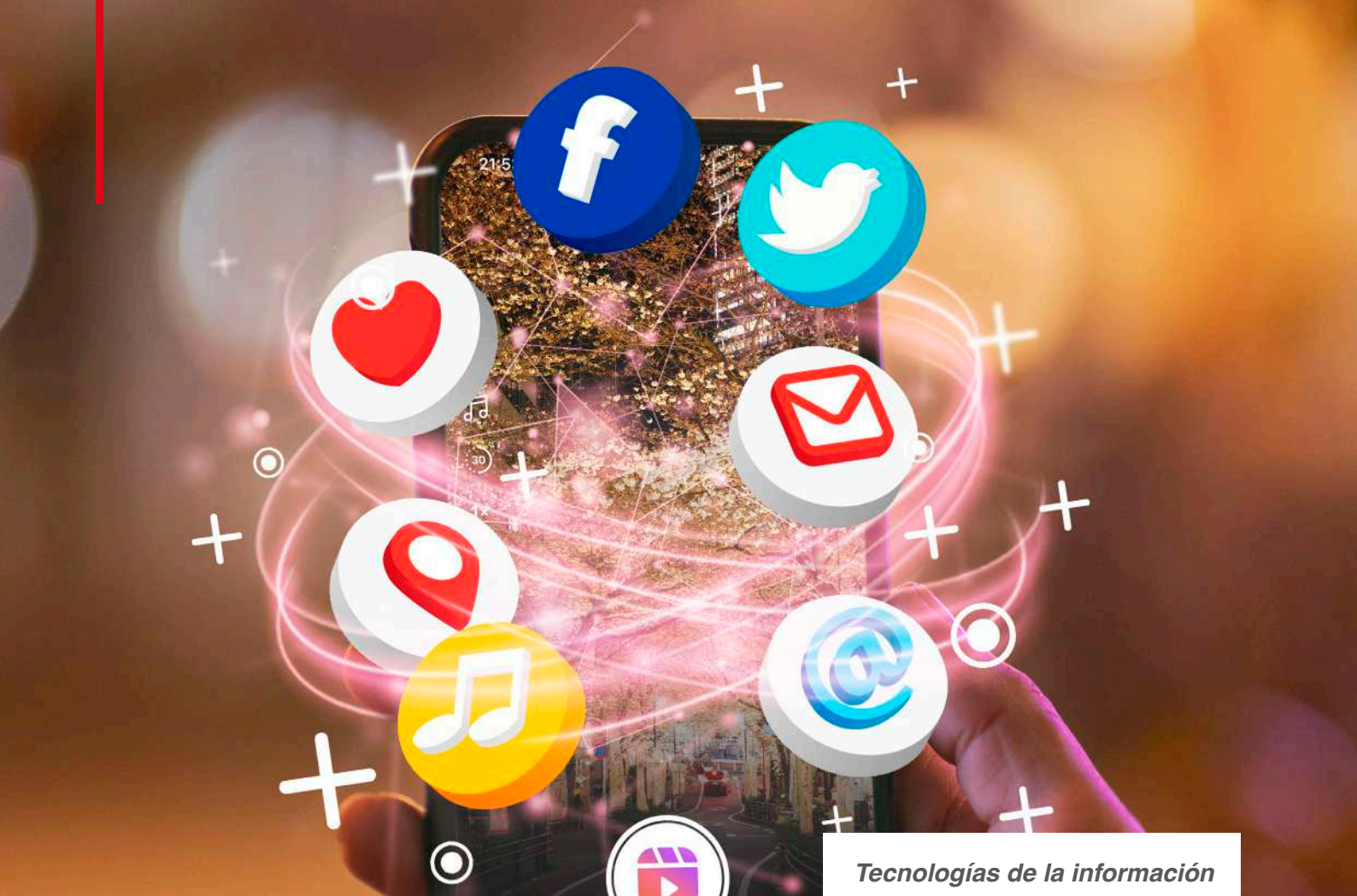
## UN COMPROMISO CON EL BIENESTAR

La inauguración de los nuevos espacios pediátricos en SOLCA es mucho más que una simple mejora en infraestructura: es el reconocimiento de un compromiso profundo con el bienestar de los niños y sus familias. Esta alianza entre SOLCA y el Banco del Austro es una muestra de la capacidad que la formación directiva centrada en valores tiene para generar un verdadero cambio en la sociedad. Esto es lo que promueve el IDE.

A medida que los pequeños pacientes y sus familias hagan su paso por estos nuevos espacios, rodeados de murales que celebran el trabajo y la dedicación de los héroes cotidianos, queda claro que esta iniciativa no solo mejora la calidad de atención, sino que también pinta un nuevo color en la historia de los pacientes. Esta alianza sirve como un modelo inspirador de cómo la unión de fuerzas puede transformar vidas. Banco del Austro y SOLCA son un ejemplo de cómo la visión compartida de dos empresas puede estar destinada a mejorar la vida de las personas, promover un mundo más justo y sembrar el optimismo de un mundo mejor.

## 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.



*Tecnologías de la información*

# Cómo generan efectos de red Amazon, Facebook, Google y otras plataformas

Los modelos de negocio basados en plataformas facilitan el intercambio de bienes o servicios entre dos o más grupos. Es lo que hacen empresas como Amazon (pone en contacto a compradores con vendedores), Facebook (conecta usuarios entre sí) o Google (que permite a anunciantes y productores de contenidos llegar a los usuarios que realizan búsquedas).

Estas plataformas generan efectos de red: cuantas más personas utilizan un servicio o producto, más aumenta el valor de estos, generando un bucle de retroalimentación. Un ejemplo clásico es la red telefónica: un solo teléfono carece de valor; lo adquiere a medida que se conectan más terminales hasta formar una amplia red.

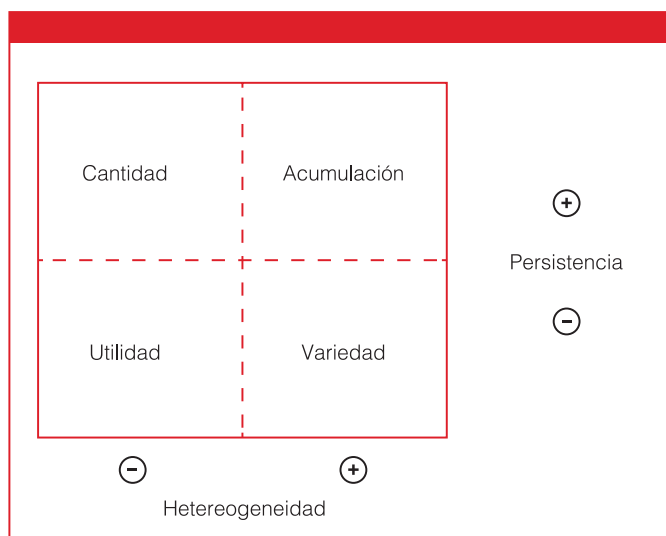
La tecnología ha acelerado la capacidad de las empresas para crear redes globales extensas y crear dependencia en los usuarios de una determinada plataforma para realizar sus intercambios. Es la aspiración de toda plataforma.

Aunque parezca que el poder del efecto de red estriba en la cantidad de actores que participan en la plataforma, el profesor del IESE Llewellyn Thomas ha descubierto que eso solo es una parte del proceso. Además, las distintas externalidades de red podrían llegar a tener efectos negativos. Así lo asegura en una investigación publicada en [Academy of Management Perspectives](#) y realizada junto con Kimmo Karhu (Universidad Aalto) y Paavo Ritala (Universidad LUT).

## PERSISTENCIA Y HETEROGENEIDAD, LAS DOS VARIABLES DE LOS EFECTOS DE RED

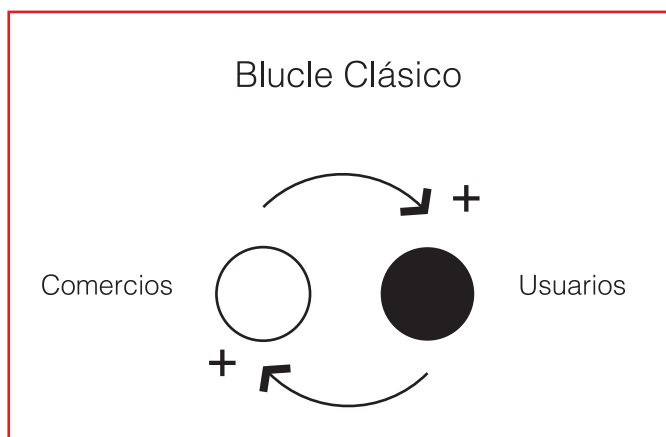
Aunque la cantidad de actores sigue siendo un factor importante para el negocio, es crucial considerar otros aspectos que hacen que una plataforma sea valiosa para que los usuarios lleguen a ella y se queden.

Así, los autores han identificado cuatro tipos de efectos de red, en función de si la plataforma ofrece más o menos heterogeneidad y más o menos persistencia en la oferta: cantidad, acumulación, utilidad y variedad.



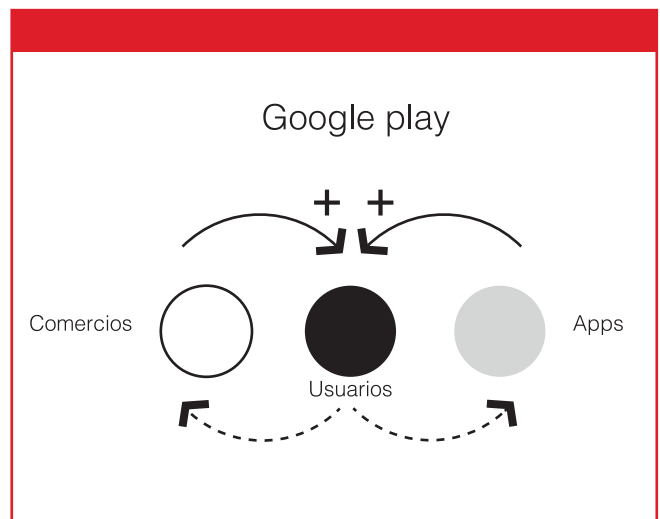
Podemos entenderlos examinando el comportamiento de distintas plataformas.

Paypal ofrece una alta persistencia, pero poca heterogeneidad. Es un ejemplo de plataforma que genera una externalidad de red de **cantidad**: cuantos más usuarios utilicen esta forma de pago, más comercios se adhieren a la misma, generando un círculo virtuoso. Aquí se produce la interacción clásica:



Uber presenta una baja heterogeneidad y persistencia. Cada interacción es un trayecto que la empresa se esfuerza en hacer similar, es decir, mantener una experiencia lo más homogénea posible, si bien la disponibilidad de conductores fluctúa. Cuanto más disponibles estén los conductores (más persistente sea la oferta) mayor será la **utilidad** para los usuarios.

eBay, por su parte, muestra poca heterogeneidad y persistencia, ya que cada artículo comercializado es diferente y transitorio; se pone a la venta, se efectúa la compra y luego desaparece del catálogo. A más heterogeneidad, mayor diversidad de opciones. Ahí radica su atractivo: la **variedad** mejora la experiencia del usuario. Lo mismo ocurre con las tiendas de aplicaciones móviles, como Google Play, en el que se produce una interacción a dos bandas:



Wikipedia, Reddit y Stack Exchange son ejemplos de plataformas que pueden generar externalidades de redes por **acumulación**. Se caracterizan por una alta persistencia y heterogeneidad. Ofrecen millones de artículos de forma gratuita, que se actualizan y enriquecen constantemente con nuevos comentarios, hipervínculos y referencias. Cada nueva pieza de información acumulada añade valor a lo largo del tiempo, haciendo que la plataforma sea más valiosa para sus usuarios.

## PUNTOS DÉBILES DE CADA EFECTO DE RED

Los diferentes tipos de externalidades pueden tener efectos negativos. Para entenderlos, de nuevo podemos recurrir a ejemplos concretos:

Paypal: como hemos comentado, cuantos más usuarios, más comercios se adhieren a esta forma de pago. Sin embargo, la aparición de competidores podría frenar la adhesión de nuevos actores a la plataforma, generando un efecto de equilibrio que redujera el peso de Paypal.

Uber: como hemos apuntado, no todos los conductores están disponibles en cualquier momento. Cuando se reducen las opciones del usuario, topar con una “manzana podrida” puede degradar significativamente el valor de la plataforma.

Google: cuantos más usuarios, más proveedores de contenidos y más anunciantes, creando una interacción a dos bandas. Pero, cuidado, porque aumentar la variedad de la oferta podría llevar a una saturación del usuario, creando un efecto *boomerang*. Algo similar ocurre con Google Play.

Wikipedia: cada nueva pieza de información acumulada añade valor a la plataforma. Pero pueden producirse efectos colaterales si aparecen diferentes explicaciones para un mismo concepto y, en lugar de crear valor, generan confusión.

Esta nueva investigación desafía a los directivos y diseñadores de plataformas a pensar más allá de la *cantidad* en sus análisis y tener en cuenta la *variedad* (o su ausencia) y la *transitoriedad* de los elementos en una plataforma. Al desglosar los efectos de red en cuatro tipos distintos y determinar cómo interactúan las externalidades, Thomas y sus coautores ofrecen importantes hallazgos sobre la competencia, la gobernanza y la regulación de las plataformas.

“

Acumular cada vez más actores no es el único efecto de red de una plataforma. También importa la variedad, la utilidad y la acumulación de la oferta. Pero estos efectos no siempre son beneficiosos.

”

---

## PROFESOR CITADO

**Llewellyn D.W. Thomas** es Associate Professor of the Practice of Management de Operaciones, Información y Tecnología en IESE Business School. Tiene los grados de Ph.D. por Imperial College Business School y MBA por Cass Business School. Es Bachelor of Law por University of Sydney y Bachelor of Arts por University of Sydney. También tiene un diploma en Company Direction del Institute of Directors de Londres y un diploma profesional en Marketing del Chartered Institute of Marketing de Londres. Su docencia se centra en el impacto de la digitalización en las organizaciones, con un especial énfasis en el rediseño de los procesos y en el reto que tienen los altos directivos de desarrollar una mentalidad digital.

---

Artículo publicado en [www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight) y reproducido previa autorización.

Seminario

# Presupuestación y Control

Obtén  
herramientas  
necesarias para la  
presupuestación  
efectiva y la  
operativa

Método  
del Caso

El mejor  
networking  
profesional

Certificado  
oficial del IDE



**21 y 22** UIO  
**23 y 24** GYE

Conoce más 

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

Quito  
Nicolás López 519 y Marco Aguirre  
seminariosq@ide.edu.ec  
☎ 096 851 9549

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL

  
**ide.edu.ec**



# El peligro de los chismes digitales en redes sociales

Por **Claudia Loaiza**

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones

Imagínese que, de la noche a la mañana, un rumor infundado sobre usted se vuelve viral en las redes sociales. Su reputación queda manchada y su vida se ve afectada. ¿Le suena exagerado? Lamentablemente, esta situación es más común de lo que parece.

En la era de la información instantánea, los rumores se propagan a gran velocidad. Lo que antes se limitaba a una charla entre amigos, ahora puede viralizarse en cuestión de minutos. ¿Pero qué impulsa a las personas a compartir información, sea verdadera o falsa? El chisme, una práctica tan antigua como la humanidad, ha encontrado en las plataformas digitales el escenario perfecto para expandirse y causar estragos. Desde la distorsión de la realidad hasta el daño a la reputación, las consecuencias del chisme en línea son cada vez más evidentes.

Según *Psychology Personality Science*, destinamos cerca de una hora diaria a esta actividad, lo que afecta

nuestras relaciones sociales cotidianas. Un análisis de la Universidad de Oxford reveló que el 75 % de los encuestados en una muestra global había estado expuesto a información engañosa en redes sociales, lo que refleja el impacto significativo de los rumores en la percepción pública. Además, el MIT Media Lab descubrió que las noticias falsas en X (antes Twitter) se difunden un 70 % más rápido que las verdaderas, y los rumores inexactos tienen más probabilidades de ser compartidos masivamente.

## EL CHISME Y LAS REDES SOCIALES: UN CÓCTEL PELIGROSO

La irrupción de las redes sociales ha amplificado el impacto de los chismes. Plataformas como Facebook, X o Instagram brindan a los usuarios un espacio global para compartir opiniones y, lamentablemente, rumores. En este entorno, la línea entre la verdad y la ficción se

Según *Psychology Personality Science*, dedicamos una hora diaria al chisme, afectando nuestras relaciones. Un estudio de la Universidad de Oxford reveló que el 75% ha sido expuesto a información falsa en redes.

desdibuja fácilmente, y las publicaciones o comentarios pueden ser sacados de contexto o distorsionados. Esta dinámica, similar al juego del teléfono descompuesto, demuestra cómo la información puede transformarse al pasar de una persona a otra.

El anonimato es otro factor que alimenta la difusión de rumores en el ámbito digital. Muchas personas se sienten seguras para difundir mentiras o exageraciones bajo perfiles falsos o cuentas anónimas, sin temor a represalias. Este anonimato facilita el ciberacoso y el hostigamiento, problemas graves asociados a las redes sociales hoy en día. La facilidad para calumniar o desinformar no solo afecta a las víctimas a nivel emocional, sino que también puede tener implicaciones legales.

### CONSECUENCIAS DEL CHISME DIGITAL Y RESPONSABILIDAD DEL USUARIO

Estela Durán, psicóloga especialista en ansiedad, advierte que los chismes pueden tener consecuencias graves, especialmente cuando la información es incorrecta o malintencionada. “El impacto en la autoestima y la seguridad personal se magnifica en

las redes sociales”, afirma Durán. Los datos falsos que circulan en línea pueden perjudicar tanto la reputación como las relaciones personales y profesionales, e incluso conducir al aislamiento social.

La difusión de rumores también afecta el ámbito laboral. Cuestionar la integridad de alguien en plataformas públicas puede generar secuelas emocionales profundas. El miedo al juicio social y la ansiedad resultante pueden desencadenar problemas de salud mental y alterar significativamente la vida cotidiana de las personas afectadas.

Aunque las redes sociales fomentan la libre expresión, es esencial que los usuarios comprendan la responsabilidad que conlleva compartir información. Priorizar la veracidad es clave para evitar daños. Asimismo, las plataformas deben reforzar sus mecanismos contra la desinformación y fomentar entornos seguros. Aunque se han hecho avances, como la verificación de contenidos y la eliminación de cuentas fraudulentas, aún queda mucho por mejorar. El mal uso de estas herramientas, especialmente para esparcir rumores, puede tener efectos devastadores en la reputación y el bienestar de las personas.



#### 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](http://www.loaizacomunicaciones.com)

# PTP

## PROFESSIONAL TRANSITION PROGRAM

Amplía tu red profesional conectando con otros **profesionales** y líderes de la **industria**

Método del Caso

El mejor networking profesional 

7 meses de estudio



**23** UIO

**24** GYE

Conoce más 

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

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

 IDE  
BUSINESS SCHOOL

  
ide.edu.ec