

Soñar en grande: la lección de la Catedral de Sevilla

IESE INSIGHT
Sección especial

CASO DE ÉXITO
SoloBiz

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Perspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada, no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:

Sitio web: perspectiva.ide.edu.ec

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

www.ide.edu.ec

MDE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tu experiencia te ha llevado lejos; ahora, amplía tu visión estratégica y alcanza nuevas metas

+500 sesiones de estudio



24 meses de duración



2 semanas internacional de intercambio



JUN 20 UIO
21 GYE

Conoce más 



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

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

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

IDE
BUSINESS SCHOOL

ide.edu.ec

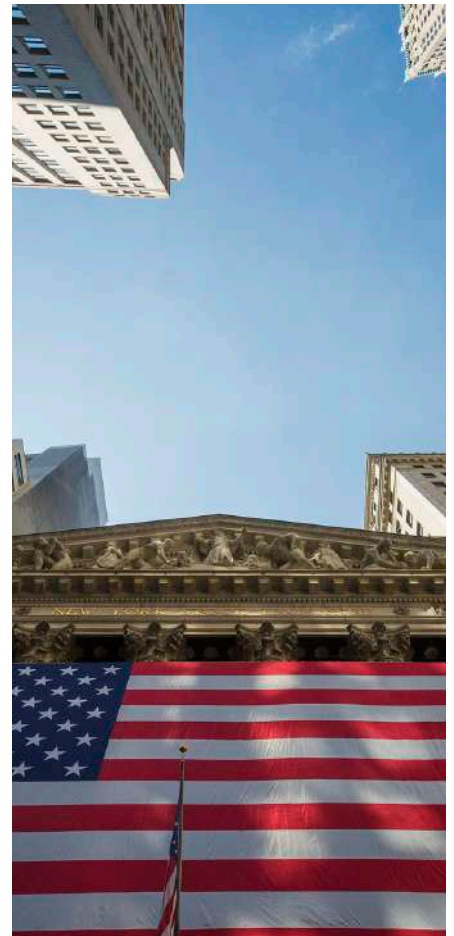




6

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA **Soñar en grande: la lección de la Catedral de Sevilla**

Soñar en grande no es locura, sino una estrategia fundamentada en un propósito que inspire y conecte a todos en una organización. La Catedral de Sevilla, nacida de una audaz visión en 1401, enseña que los grandes logros requieren valentía y liderazgo. En los negocios, los líderes visionarios deben desafiar lo ordinario y guiar a sus equipos hacia metas extraordinarias, dejando legados que trascienden el tiempo.



8

PERSPECTIVA ECONÓMICA **Perspectivas económicas en la nueva era Trump**

La presidencia de Donald Trump marca el inicio de una nueva era económica caracterizada por el proteccionismo y la geoeconomía. Esto genera retos para China y Europa, especialmente en sectores clave como tecnología y energía. Mientras Estados Unidos crece por encima de su potencial con un déficit fiscal elevado, China enfrenta una desaceleración. Europa necesita avanzar hacia una mayor integración política para competir eficazmente.



12

CASO DE ÉXITO SoloBiz

Tito Vélez, fundador de SoloBiz, revolucionó la Cooperativa Fernando Daquilema con una transformación digital, mejorando la eficiencia y la inclusión financiera, especialmente en comunidades indígenas. Con su empresa, desarrolló soluciones tecnológicas como plataformas de banca virtual y móvil, que incrementaron los usuarios y las utilidades. En 2024, su proyecto fue reconocido con premios en Fintech Americas y la Cámara de Comercio.



16

IESE INSIGHT Diez grandes errores que todos cometemos al decidir

Tomar decisiones es complejo, y nadie nos enseña a hacerlo correctamente. Miguel Ángel Ariño y Pablo Maella destacan diez errores comunes, como buscar la perfección, ser poco realistas, confiar en la intuición sin análisis, seguir modas o sobrevalorar el consenso. También advierten sobre la importancia de no precipitarse y de considerar las consecuencias. La IA puede ayudar, pero no corrige los sesgos humanos inherentes al proceso.



20

ÚLTIMA MIRADA ¿El liderazgo es solo para quienes saben hablar en público?

El liderazgo de opinión no depende solo de saber hablar en público, sino de tener algo valioso que decir y proyectarlo estratégicamente. Los líderes deben conectar genuinamente con su audiencia, ya sea a través de oratoria, artículos o redes sociales. La clave está en encontrar un canal adecuado, ser auténtico y compartir experiencias reales. La constancia y la paciencia son esenciales para construir una reputación sólida.

Soñar en grande: la lección de la Catedral de Sevilla

Por Rodrigo Andrade Dessommes

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School

Hace unas semanas tuve la fortuna de visitar Sevilla, una ciudad que se siente como un puente entre el pasado y el presente. Entre sus muchas maravillas, una en particular me cautivó: su majestuosa catedral. Es la catedral gótica más grande del mundo y un testimonio vivo de la audacia y la visión de quienes la imaginaron y construyeron hace siglos.

En 1401, los canónigos de Sevilla tomaron una decisión extraordinaria. Propusieron demoler la antigua mezquita que servía como catedral para construir algo completamente nuevo y espectacular. La frase que pronunciaron ese día se ha convertido en leyenda: **“Hagamos una iglesia tan hermosa y tan grandiosa que los que la vieren labrada nos tomen por locos”**. Esa declaración, cargada de osadía y ambición, resume la esencia de lo que significa soñar en grande.

Esta historia nos deja una poderosa lección: dirigir una empresa no solo exige administrar recursos o alcanzar objetivos a corto plazo, sino que también demanda una visión que trascienda lo inmediato y se inspire en un propósito claro, un faro que guíe el sueño hacia su realización. Requiere imaginar un futuro que a otros podría parecer imposible y liderar con la convicción necesaria para hacerlo realidad.

Demasiadas veces los directivos se limitan a pensar dentro de las fronteras de lo conocido, temiendo parecer “locos” por buscar algo fuera de lo ordinario. Pero es precisamente esa capacidad de imaginar lo extraordinario lo que distingue a los líderes visionarios. La Catedral de Sevilla no fue simplemente un edificio



“

En el mundo empresarial, soñar en grande no es un acto de locura, sino una estrategia deliberada fundamentada en un propósito que inspire y conecte a todos los miembros de la organización.

”

monumental: fue un sueño que desafió las normas de su tiempo. Fue una declaración de intención, una afirmación de que los límites existen solo para ser superados.

En el mundo empresarial, soñar en grande no es un acto de locura, sino una estrategia deliberada fundamentada en un propósito que inspire y conecte a todos los miembros de la organización. Al plantear metas audaces, los líderes inspiran a sus equipos a pensar más allá de lo evidente. Una visión poderosa genera energía, atrae talento y moviliza recursos hacia un propósito común. Pero soñar en grande también exige valentía, porque los sueños ambiciosos a menudo enfrentan críticas, dudas y resistencia.

Imaginen por un momento que los canónigos de Sevilla hubieran sucumbido al temor o la indecisión. Quizá habrían optado por una reforma menor a la

mezquita, algo más seguro y alcanzable. Pero al renunciar a la posibilidad de construir algo monumental, habrían perdido la oportunidad de dejar un legado que, siglos después, sigue inspirando asombro.

Hoy te invito a reflexionar sobre tu propia catedral. ¿Qué sueño parece tan grande que otros podrían considerarlo una locura? ¿Qué meta podrías proponerte que redefina los límites de lo que crees posible? La respuesta a esas preguntas podría ser el punto de partida para una transformación extraordinaria.

Al igual que los canónigos de Sevilla, atrévete a imaginar una obra que trascienda tu tiempo y contexto. Sueña con construir algo tan grande que inspire a generaciones futuras. **Porque en el mundo de los negocios, como en la historia, las catedrales no las levantan los pragmáticos, sino los visionarios que se atreven a soñar.**



EL AUTOR

Rodrigo Andrade Dessommes tiene el grado de Máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School, donde es profesor de Dirección Estratégica. Es ingeniero industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Trabajó en Banco Guayaquil, donde alcanzó el cargo de vicepresidente de Banca Personal y PYME, fue CEO de BANISI (Panamá) y se desempeñó como CEO de peiGo, una billetera virtual para el segmento no bancarizado. Fue director de Datafast y Banred. Actualmente dirige dynamO, un laboratorio de estrategia y transformación.



Perspectivas económicas en la nueva era Trump

Artículo de IESEconomics

Con la reciente investidura de Donald Trump, el mundo se prepara para cambios económicos y políticos que redefinirán las reglas del juego.

La llegada de Donald Trump a la presidencia marca el inicio de una nueva etapa en la que Estados Unidos busca consolidar su influencia económica y política a nivel global. Su administración, caracterizada por un enfoque proteccionista y un uso estratégico de la economía como herramienta de poder, plantea importantes retos para China y Europa. El profesor del IESE Jordi Gual analiza cómo esta nueva configuración podría impactar en las empresas, los mercados y las economías de todo el mundo.

DE LA GEOPOLÍTICA A LA GEOECONOMÍA

La historia económica reciente puede dividirse en tres grandes etapas. Tras la Guerra Fría, el período de 1989

a 2016 estuvo marcado por la desregulación financiera y el auge del comercio internacional, culminando con la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC). Esta era de globalización benefició tanto a Estados Unidos como a China, consolidándolos como las principales economías del mundo.

Sin embargo, desde 2016, el escenario económico ha cambiado. Hemos entrado en una nueva etapa caracterizada por el proteccionismo y una rivalidad entre las dos potencias. Este período, que recuerda la tensión entre Estados Unidos y la Unión Soviética durante la Guerra Fría, ha transformado el capitalismo global, alejándolo de un modelo liberalizado hacia uno con una mayor intervención estatal.

La administración de Donald Trump simboliza esta transición hacia una “geoeconomía”, donde la economía



no solo financia el poder militar, sino que se convierte en un instrumento político en sí mismo, analiza Gual. En lugar de un marco internacional acordado, prevalecerá la ley del más fuerte, en este caso Estados Unidos, seguido de cerca por China. Este nuevo mundo geoeconómico recuerda a los imperios del pasado, donde los países periféricos actuaban como satélites de las grandes potencias.

El poder económico de los grandes bloques –Estados Unidos, China y, en menor medida, Europa– depende del tamaño de su mercado interior y el poder adquisitivo de la población; su cuota de mercado en sectores estratégicos, como tecnología, energía y ciencias de la vida; la presencia global de sus empresas; y su dominio de los mercados de capitales, donde Estados Unidos mantiene una clara ventaja gracias a su capacidad para atraer fondos de todo el planeta y al papel central del dólar como moneda de reserva internacional.

La administración Trump ha intensificado el uso de medidas económicas como herramienta de poder político, advierte el profesor del IESE. Ejemplos de ello incluyen las restricciones

a Huawei y la imposición de aranceles y normativas que buscan proteger sectores clave de la economía estadounidense. Esta tendencia también se observa en otros países, incluida China, que ha utilizado su posición en la OMC para beneficiarse del acceso a mercados extranjeros mientras protege su mercado interior.

Europa, por su parte, se enfrenta a retos muy significativos. Sigue dependiendo de terceros en sectores críticos como la energía y la tecnología, y carece de un alineamiento entre sus políticas comercial, industrial, de defensa y exterior, lo que limita su capacidad de competir con Estados Unidos y China. Gual subraya que la única solución viable para Europa es avanzar hacia una mayor

Trump ha intensificado el uso de medidas económicas como herramienta de poder político

	Crecimiento positivo	Crecimiento negativo
Inflación alta	Dominancia fiscal	Estaflación
Inflación baja	Aterrizaje suave	Aterrizaje duro

integración, formando los “Estados Unidos de Europa”, lo que le permitiría defenderse de manera razonable ante las presiones externas.

IMPACTO EN LA ECONOMÍA GLOBAL

La economía mundial se encuentra en un momento de transición. Tras la recuperación post-COVID y el ciclo de subidas de tipos de interés para controlar la inflación, persisten incertidumbres sobre si la inflación está verdaderamente vencida y cómo las políticas de Trump influirán en la economía global. Aunque tanto la Reserva Federal como el Banco Central Europeo habían planeado reducir los tipos en 2025, la continuidad de medidas proteccionistas y expansivas podría complicar este escenario.

Según el Fondo Monetario Internacional, el crecimiento global se mantendrá en torno al 3,3%, pero con diferencias marcadas entre economías desarrolladas (1,8%) y emergentes (4,2%). Mientras países como India destacan por su dinamismo, China enfrenta una desaceleración debido a la prolongada digestión de su burbuja inmobiliaria. Estados Unidos, por su parte, sigue creciendo por encima de su potencial gracias a un déficit fiscal elevado –del 6%, peor que la media de las últimas décadas– que estimula la demanda.

En Europa, la situación es menos optimista. Aunque la inflación subyacente se ha moderado, la región se enfrenta a un crecimiento anémico y una falta de cohesión política que dificulta una respuesta coordinada

a los desafíos globales. España, por su parte, aunque crece al 3,1%, lo hace impulsada por el gasto público y el crecimiento de la población, sin un aumento significativo en la productividad, puntualiza Gual.

ESCENARIOS FUTUROS

Para analizar la evolución de la economía, Gual recurre a los cuatro escenarios en los que se sitúan los países en función de si experimentan un crecimiento positivo o negativo y si su inflación es alta o baja:

- Estados Unidos.** La economía americana se encuentra en una situación de dominancia fiscal. Sigue creciendo por encima de su potencial, impulsada por un déficit fiscal que le permite mantener altos niveles de inversión y consumo. La reciente promesa de Trump de extender las reducciones fiscales de 2018 podría mantener la demanda, pero también profundizar el déficit. Aunque la inflación se ha moderado, sigue por encima del objetivo del 2% de la Reserva Federal. A corto plazo, esta situación podría generar turbulencias en unos mercados financieros que viven momentos de euforia, especialmente si los tipos de interés suben en lugar de bajar.
- China.** El gigante asiático se enfrenta una situación de deflación, con exceso de oferta, una demanda interna débil y muchas empresas en dificultades. Sin embargo, la capacidad del gobierno chino para intervenir y su red de relaciones comerciales globales ofrecen cierta estabilidad. El apoyo fiscal del gobierno central y la depreciación del yuan podrían sostener la

El futuro dependerá de cómo cada región afronte los retos de una economía global en transformación

posición exportadora, pero con el riesgo de provocar aún un mayor enfrentamiento con EE. UU.

- **Europa.** Cercana a la recesión, la región se enfrenta a un crecimiento anémico y una inflación moderada. Alemania ha estado en situación de estanflación (recesión con inflación aún alta), mientras los países del sur de Europa muestran mayor vigor tras su recuperación del COVID-19. Aunque el Banco Central Europeo ha mostrado su inclinación a bajar los tipos de interés, ello conllevaría la depreciación del euro frente al dólar si los tipos americanos se mantienen altos.
- **España.** Aunque crece al 3,1%, no ha se han producido mejoras en productividad y es un crecimiento en extensión, no en intensidad. La

presión fiscal al alza y la falta de inversión privada son preocupantes. Pese a ello, el aumento de la competitividad exportadora y la atracción de inversión extranjera tras la crisis del euro de 2012 han ayudado a reducir el endeudamiento neto del país. Como Estados Unidos, el país vive un momento de dominancia fiscal. Sin embargo, a diferencia de EE. UU., no dispone de una moneda que tenga el poder del dólar y que la pueda emitir a voluntad.

El futuro, sentencia Gual, dependerá de cómo cada región afronte estos retos. Mientras Estados Unidos parece seguir apostando por la expansión fiscal, China confía en su capacidad de intervención, y Europa se encuentra en la necesidad urgente de progresar en su unificación política para fortalecer su posición.

Fuente: Jordi Gual impartió la sesión *Perspectivas económicas en la nueva era Trump* dentro del [programa de formación continua](#) que ofrece la asociación de Alumni del IESE a sus miembros.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[El populismo pone en jaque la independencia de los bancos centrales](#)
[Tras el superañ electoral, llega el turno de la política fiscal](#)
[El 'acuerdo de Mar-a-Lago': una nueva diplomacia para el dólar](#)

AUTOR CITADO

Jordi Gual es profesor de Economía en IESE y presidente de VidaCaixa desde 2021, anteriormente fue presidente de CaixaBank. Forma parte del Consejo Asesor de Telefónica España y del Consejo de Administración de Telefónica Brasil. Su experiencia incluye telecomunicaciones, banca y mercados digitales, regulación europea y política de competencia.



TITO VÉLEZ
CEO y fundador SoloBiz

SOLOBIZ

Innovación y transformación digital con impacto

Por Vanessa Valle

Asistente de investigación del IDE Business School

Tito Vélez sostiene el trofeo entre sus manos. A su espalda, el nombre de Ecuador se proyecta en pantalla gigante y una enorme sonrisa de orgullo ilumina todo su rostro. Es 2024 y está en Miami, en la novena gala de *Fintech Americas*. El galardón, que alza victorioso, reconoce el impacto de su proyecto de transformación digital en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, con el cual ha conseguido incrementar las utilidades, triplicar el número de usuarios e impulsar la inclusión financiera de comunidades indígenas en la Sierra centro del país.

Pero ese instante es solo la cara visible de un largo viaje recorrido. Detrás de los reflectores y lejos de los aplausos, hay muchos años de esfuerzo y trabajo duro. De insistir. De aprender que los límites existen solo hasta que alguien los cruza.

PRIMEROS AÑOS

Nació en Cuenca. Su madre, oriunda de la ciudad, y su padre, manabita, le dieron raíces andinas y costeñas. Además, de un espíritu emprendedor que fue cultivado desde casa. Su padre era dueño de una flota de transportes interprovinciales y su madre realizaba trabajos de costura. Desde joven, la mentalidad competitiva de Tito se forjó a través del deporte. Fue seleccionado de básquet y esto fortaleció su disciplina, trabajo en equipo y el deseo de superación.

Criado en Guayaquil, realizó sus estudios en el colegio Vicente Rocafuerte y fue ahí donde, en medio de las clases, apareció la señal que marcaría su destino: un laboratorio de computación moderno, impulsado por IBM. El día que Tito se sentó frente a un computador, lo supo:

PREMIOS A LOS INNOVADORES FINANCIEROS



EN LAS AMÉRICAS
2024

“Esto es lo mío”, dijo. El tiempo solo confirmaría la intuición de aquel niño que miraba asombrado el computador por primera vez.

EL SALTO A LA EXPERIENCIA

En 1993, ganó una beca y entró a la Universidad Católica a estudiar la carrera de Ingeniería en Sistemas. La competencia era feroz y la demanda era alta. Tito aprovechó cada oportunidad al máximo. En segundo año, cuando el director de la carrera lo recomendó para una pasantía en Filanbanco, ya tenía ofertas de trabajo. Tito sabía que elegir las prácticas laborales era la mejor opción.

Era un puesto sin sueldo, pero que significaba seis meses de aprendizaje. Y no se equivocó. Filanbanco se convirtió en su escuela y la de muchos otros líderes tecnológicos del país. Después de un tiempo, pasó al Banco del Pacífico. A medida que ganaba experiencia, asumió mayores responsabilidades. En el año 2000, cuando el Banco del Pacífico se fusionó con el Banco Continental, participó en la migración de sistemas, un proceso complejo y delicado que marcó un hito en su carrera.

TITO VÉLEZ

Es CEO y fundador SoloBiz. Es graduado de Ingeniería en Sistemas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Tiene una maestría en eCommerce y eBusiness (La Salle Campus Barcelona), de Sistemas de Información Gerencial (ESPOL) y en Administración de Empresas (UESS). Realizó el Programa para Propietarios de Empresas del IDE Business School.

CAMBIO DE CHIP

La fiebre por estudiar en el extranjero se había vuelto popular entre sus colegas. Muchos escogían Estados Unidos o Europa para perfeccionar sus conocimientos. Vélez se dejó contagiar y postuló a varias universidades. Lo aceptaron en dos: Berkeley, en Estados Unidos, y la Universidad Ramón Llull, en España. Optó por Barcelona.

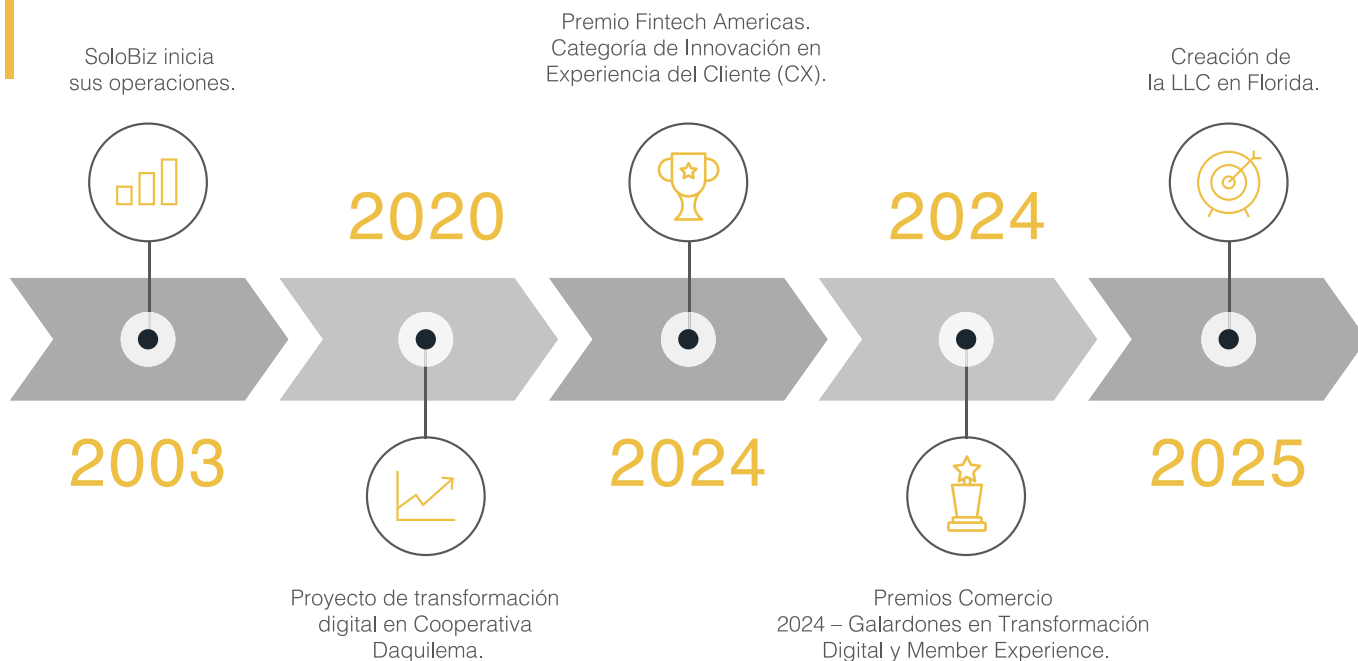
En 2001 realizó una maestría en *e-Business* cuando el comercio electrónico comenzaba a estar en boga. Tito reconoce que fue aquí donde “le cambiaron el chip”. Hasta ese momento, su mundo era la tecnología y, de repente, se encontró rodeado de empresarios, expertos en finanzas, comercio exterior, derecho, etc. Lo que él aportaba con su conocimiento técnico, sus compañeros lo complementaban con una visión de negocios que hasta ese momento no había explorado, pero que tampoco le era ajena.

Al terminar la maestría, recibió varias ofertas laborales en España. Su madre enfrentaba problemas de salud y decidió volver a Ecuador. Pero el Tito que regresó no era el mismo que se había ido.

En el país tuvo varias ofertas para trabajar en el sector bancario, pero ya no podía volver a la dependencia. Su visión había cambiado. Tocó las puertas de quienes querían contratarlo y les propuso algo diferente: “Puedo trabajar contigo, pero bajo otro esquema. Como representante de mi empresa”. Un nuevo emprendedor había nacido.

INNOVACIÓN A LA MEDIDA

SoloBiz nació en 2003, como una empresa tecnológica especializada en desarrollar soluciones innovadoras y personalizadas para diferentes sectores. Uno de sus primeros proyectos fue la migración de la infraestructura



de Credimatic a un entorno web, un desafío técnico que marcó la transición hacia una nueva era digital para los procesadores de tarjetas de crédito.

A medida que SoloBiz ganaba reputación, su portafolio se extendía a sectores como el industrial, comercial y gubernamental. En el auge del SOAT, la empresa desarrolló una plataforma en línea para Seguros Sul América, permitiéndole posicionarse como líder en la venta de este producto. Posteriormente, en 2010, implementaron los kioscos de consulta de precios y saldo de tarjetas para Corporación El Rosado, integrando tecnología compleja con sistemas SAP, un proyecto difícil que logró posicionarlos como expertos en el mercado.

Hoy, SoloBiz sigue evolucionando y manteniéndose a la vanguardia con tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial. Más allá de vender software o licencias, la empresa se especializa en desarrollar soluciones estratégicas que impactan directamente en la eficiencia y competitividad de sus clientes. Su diferencial radica en la experiencia, un talento humano altamente especializado y la capacidad de transformar la tecnología en un verdadero valor agregado para las empresas.

IDE: UN NUEVO ENFOQUE

El primer contacto que tuvo Tito con el IDE Business School fue cuando aún se encontraba en la universidad. Tuvo la oportunidad de asistir después de que uno de sus compañeros, que cursaba un programa de Gobernanza, lo invitara a una clase demostrativa. Al entrar, el fundador de SoloBiz se sintió atraído de inmediato por el método del caso. “Me gustó mucho la metodología, porque nos

ponían a todos los participantes a pensar ‘fuera de la caja’, a aportar ideas y a hacer equipo”, explicó.

Fue en 2018 cuando decidió matricularse en el Programa para Propietarios de Empresas (PPE). “Lo que aprendí me ha permitido a no solo abordar problemas operativos, sino también focalizar mis esfuerzos en lo más importante. La visión estratégica es clave en cualquier negocio”, señaló.

El enfoque integral que consiguió en las aulas del IDE ha sido clave para que SoloBiz siga siendo una empresa competitiva y sea capaz de adaptarse con agilidad a los nuevos retos. Los aprendizajes obtenidos han guiado a su empresa hacia nuevas metas, con una mirada cada vez más global y un compromiso con la innovación continua. Así, SoloBiz se preparaba para embarcarse en su siguiente gran desafío.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON PROPÓSITO

En 2020, en medio de la pandemia, Tito y su equipo recibieron el llamado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. La cooperativa enfrentaba un problema: estaba estancada en el puesto 17 del *ranking* de cooperativas del país. A pesar de contar con un gerente general con una visión estratégica clara, no lograban crecer.

SoloBiz se acercó al cliente y, después de varios diagnósticos, descubrió que el problema de su estancamiento radicaba en su sistema bancario transaccional, el cual ya había cumplido su ciclo. El *core* financiero impedía la eficiencia y expansión de los servicios, especialmente los digitales. Por lo tanto, el primer paso

para la transformación digital de la cooperativa fue tomar la difícil decisión de cambiarlo.

SoloBiz supo sortear las dificultades logísticas que supuso la nueva realidad, trabajando de forma híbrida. El reto no fue sencillo, ya que implicaba realizar una renovación tecnológica sin interrumpir la operación diaria, en una cooperativa que tiene agencias a nivel nacional que operan incluso los fines de semana.

Tito eligió el feriado de noviembre de 2021 para realizar la transición del sistema sin afectar el servicio. “Sabíamos que con ese tiempo extra podríamos solucionar cualquier imprevisto”, afirmó con la certeza de quien sabe que la planificación es clave. El proyecto fue un éxito.

Pero sabían que faltaba algo: mejorar el servicio al cliente. Así nació la iniciativa de renovar la banca virtual (DaquiOnline) y su banca móvil (DaquiAPP). El proyecto también perseguía una misión social, ya que buscaba transformar la experiencia bancaria de la población indígena.

Tras un *benchmarking*, Tito logró una interfaz moderna, amigable e incorporó componentes de inteligencia artificial. Los productos DaquiOnline y DaquiApp no tenían nada que envidiar a las aplicaciones de otras cooperativas e, incluso, de otros bancos locales e internacionales.

El proyecto facilitó las transacciones financieras y permitió un acceso sin precedentes a servicios como la apertura de cuentas, pagos de servicios y transferencias electrónicas en línea, a través del servicio de Pago Directo con Banred. Esto permitió a los usuarios realizar sus trámites desde la comodidad de sus hogares o trabajos, reduciendo el tiempo de espera en las sucursales.

En menos de cinco años, la cooperativa no solo mejoró su *ranking*, sino que también incrementó las utilidades por servicios financieros, optimizó la eficiencia operativa y triplicó el número de usuarios y transacciones, escalando del puesto 17 al top 10 del país. Más que un cambio del sistema transaccional, el proyecto permitió la creación de una infraestructura que llevó los servicios financieros a una población que antes tenía acceso limitado a ellos.

GALARDONES QUE IMPULSAN

Tito Vélez decidió inscribir el proyecto de renovación de la Banca Virtual (DaquiOnline) y Banca Móvil (DaquiApp) en el concurso de *Fintech Americas* en Estados Unidos. Después de su participación en una de sus conferencias en Miami, Tito identificó que su trabajo tenía el potencial para competir a nivel internacional y presentó una propuesta que resaltaba el impacto en la bancarización de poblaciones indígenas.

A través del material audiovisual, que había desarrollado la cooperativa, Tito mostró al jurado cómo la población indígena de la Sierra central se estaba beneficiando con el proyecto. Su esfuerzo fue clave para que *Fintech Americas* reconociera la innovación y el impacto social del proyecto, ya que el propósito de la organización es la integración e inclusión financiera en América Latina.

Todo su trabajo fue reconocido en 2024 con el premio en la categoría de Innovación en Experiencia del Cliente (CX). Saber que competía con instituciones financieras de primer nivel y que su trabajo había sido reconocido, lo llenó de orgullo. Recibir este galardón le abrió nuevas oportunidades, incluyendo entrevistas y publicaciones en medios, lo que aumentó la visibilidad de SoloBiz en la industria.

Más adelante, la Cámara de Comercio lo invitó a participar en los Premios Comercio 2024. Aunque inicialmente dudó, decidió postularse y, para su sorpresa, obtuvo dos galardones: uno en Transformación Digital y otro en Experiencia de Usuario. La ceremonia fue especial porque pudo contar con la presencia de su familia, un momento que describe como inspirador para sus hijos.

El futuro de SoloBiz apunta a la internacionalización. Con la reciente creación de su LLC (*limited liability company*) en Florida, la empresa busca consolidar una presencia comercial en Estados Unidos, generando proyectos que puedan desarrollarse desde Ecuador. La visión de SoloBiz es clara: crecer, expandirse y seguir ofreciendo soluciones con alto valor agregado que realmente marquen la diferencia.

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.



*Análisis de decisiones,
Conocimiento y comunicación*

Diez grandes errores que todos cometemos al decidir

En julio de 2024, una actualización defectuosa lanzada por la empresa de ciberseguridad CrowdStrike afectó a millones de dispositivos, incluidos los de grandes corporaciones como Delta Air Lines, provocando así el caos en aeropuertos, estaciones de tren o cadenas televisivas. Los expertos coincidieron en que [CrowdStrike se precipitó](#) a la hora de lanzar su actualización.

Arriesgar más de lo necesario es un error más común de lo que parece cuando tomamos decisiones. Lo saben bien el profesor del IESE Miguel Ángel Ariño y su colega Pablo Maella, autores de [Iceberg a la vista: principios para tomar decisiones sin hundirse](#) y [Con la misma piedra: los 10 errores que todos cometemos al decidir](#).

Ambos docentes nos advierten de que nadie nos enseña a tomar decisiones e identifican los diez errores más comunes que solemos cometer cuando decidimos. Algunos somos demasiado perfeccionistas, otros sobrevaloramos nuestras capacidades o confiamos demasiado en su intuición. Otros nos dejamos arrastrar

por decisiones anteriores, aunque se hayan demostrado erróneas o bien somos demasiado racionales o emocionales.

Descubre cuál es la piedra que con la que tropiezas más a menudo cuando tomas una decisión.

1. BUSCAR LA DECISIÓN PERFECTA

Buscar la perfección en nuestras decisiones añade una presión innecesaria y suele generar “parálisis por análisis”. A nadie le gusta equivocarse, pero hay que perder el miedo y asumir que decidir es tomar riesgos: unas veces acertaremos y otras no. El error forma parte del aprendizaje. A la pregunta de cuál había sido la canasta que más le había dolido fallar, un conocido jugador de baloncesto norteamericano a punto de retirarse respondió: “Aquella que no me atreví a tirar”.

2. SER POCO REALISTA

Tendemos a ver las cosas como nos gustaría que fueran y eso nos lleva a confundir los deseos con

la realidad. Por ejemplo, el 75% de los conductores piensan que son mejores que la media, lo cual es estadísticamente imposible. Ante una situación, solemos posicionarnos con una alternativa y no somos capaces de ver más allá ni de considerar que puede haber otras opciones mejores. Más aún: solemos magnificar sus aspectos positivos y minimizar los negativos. Una práctica útil para evitar este sesgo es tratar de distinguir los datos (objetivos) de las opiniones (subjetivas).

3. HACERSE TRAMPAS

El modo en que nos presentan o presentamos una situación condiciona nuestra elección. Por ejemplo, cuando a ciertos pacientes de un tipo de cáncer se les informó de que la tasa de supervivencia un año después de una operación era del 68%, un porcentaje significativo aceptó operarse. En cambio, de otro grupo al que se indicó que el 32% de los operados fallecen antes de un año, nadie aceptó la intervención. Las dos informaciones dicen lo mismo, pero se presentan de un modo distinto. Para evitar el autoengaño es importante generar alternativas, intentar ver las cosas desde distintos prismas y reposar la decisión.

4. DECIDIR SEGÚN LAS MODAS

Hay algo peor que estar equivocado: ser el único que lo está. Hacer lo que hacen los demás es más cómodo y, sobre todo, nos protege del ridículo. De ahí nuestra tendencia a seguir la manada, aunque nos lleve al precipicio. El problema de imitar y no pensar antes de decidir es que cortamos la posibilidad de generar alternativas válidas que tal vez sean más correctas que la que está de moda.

5. PRECIPITARSE Y ARRIESGAR MÁS DE LO NECESARIO

Antes de decidir precipitadamente, hay que analizar si la decisión es realmente urgente. Solemos precipitarnos porque así nos quitamos los asuntos de en medio y pensamos que somos eficaces. De esta manera, lo único que hacemos es arriesgar innecesariamente, como le ocurrió a CrowdStrike.

6. CONFIAR DEMASIADO EN LA INTUICIÓN

La intuición puede ser un elemento positivo, pero acostumbra a ser fuente de errores cuando le damos

“ Se trata de una tarea compleja e inevitable. Y, sin embargo, nadie nos enseña a tomar decisiones. Miguel Ángel Ariño y Pablo Maella repasan los diez errores más frecuentes.

”

excesivo peso en detrimento del análisis. Además, conviene ponerla a prueba con experimentos de bajo coste.

7. SER PRISIONERO DE LAS PROPIAS IDEAS

Nos cuesta modificar una decisión tomada previamente, aunque mantenerla se manifieste claramente ineficiente o perjudicial.

8. NO CONSIDERAR LAS CONSECUENCIAS

A veces prestamos poca atención a las consecuencias. O solo consideramos las más directas e inmediatas, sin tener en cuenta los efectos colaterales. Y eso

puede generar problemas incluso mayores que los que pretendíamos solucionar. Los máximos responsables del Titanic pasaron a la historia por su empeño en llegar 24 horas antes de lo previsto a su destino para acallar a quienes afirmaban que un barco tan grande tenía que ser lento. Ese empeño los llevó a desoír las advertencias sobre la presencia de icebergs, que recomendaban aminorar la marcha. Querían llegar antes. Pero no llegaron nunca.

9. SOBREALORAR EL CONSENSO

Tendemos a pensar que las decisiones tomadas en grupo suelen ser más efectivas, pero no siempre es así. Las decisiones grupales también tienen inconvenientes: se tarda más tiempo en decidir, la responsabilidad tiende a quedar diluida y las personas acaban no diciendo lo que piensan por la presión del grupo y su deseo de ser aceptados. El cuento del traje nuevo del emperador ejemplifica perfectamente este sesgo. Para evitar algo así, es importante rodearse de personas con puntos de vista distintos y que se atrevan a cuestionar nuestros argumentos.

10. NO LLEVAR A LA PRÁCTICA LO QUE HEMOS DECIDIDO

El proceso de toma de decisiones no acaba con la decisión, sino con la aplicación y el seguimiento de la misma. Sin embargo, a veces tomamos una resolución que nunca llega a aplicarse, ya sea por nuestras propias limitaciones (falta de voluntad, compromiso o tiempo) o por las que nos impone el entorno (falta de autoridad o de apoyo). Por ejemplo, una multinacional decidió establecer una sede corporativa para el sur de Europa. Pero finalmente se descartó la idea para no contrariar a

ninguno de los consejeros delegados de los tres países candidatos a alojarla, con el consiguiente perjuicio para el conjunto de la empresa.

¿PUEDE LA IA CORREGIR LOS SESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES?

La inteligencia artificial (IA) ha experimentado un desarrollo significativo en las últimas décadas, pero su adopción generalizada en el ámbito empresarial es relativamente reciente. En el contexto de la gestión empresarial, es importante desplazar el enfoque hacia la utilización efectiva de la IA, explican Ariño y Maella.

[Los directivos deben aprender a integrar la IA](#) en sus procesos de toma de decisiones, identificando las áreas donde esta tecnología puede aportar mayor valor. Es esencial formular las preguntas adecuadas y proporcionar el contexto necesario para que la [IA ofrezca soluciones útiles y pertinentes](#).

Eso sí, avisan Ariño y Maella, la IA está al alcance de todas las empresas, por lo que no constituye una ventaja competitiva por sí sola. La verdadera ventaja radica en la capacidad de las organizaciones [para emplearla de manera eficiente](#) y mantenerse actualizadas en su uso, especialmente considerando el ritmo acelerado de su evolución.

Sin embargo, [la IA no está exenta de los sesgos](#) y errores inherentes a la toma de decisiones humanas. Estos sesgos pueden persistir independientemente de las herramientas tecnológicas empleadas, lo que subraya la importancia de ser conscientes de los errores más comunes en la toma de decisiones para tratar de evitarlos.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE: [La IA aumenta la demanda de directivos y redefine sus competencias](#)

PROFESORES CITADOS

Miguel Ángel Ariño es Profesor Ordinario del departamento de Análisis de Decisiones en IESE Business School, España. Sus investigaciones actuales se centran en la toma de decisiones y el gobierno de organizaciones. Es doctor en Ciencias Matemáticas por la Universitat de Barcelona. Es profesor visitante en otras instituciones internacionales como CEIBS (China Europe International Business School) y HKUST Business School (Hong Kong University of Science and Technology). Ha publicado artículos en revistas no solo del ámbito académico. Es autor del libro *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones* (Deusto, 2005)

Pablo Maella es Senior Lecturer de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España. Tiene los grados de MSc en Industrial Relations and Personnel Management por London School of Economics and Political Science, y MBA por IESE Business School. Además, es licenciado en Filosofía por Universitat de Barcelona. Es socio-director de Maella & Partners, consultora estratégica centrada en la mejora de la eficacia en la gestión. También es *coach* ejecutivo de consejeros delegados y directivos, y conferenciante. Ha publicado varios libros, y obtenido —junto a Miguel Ángel Ariño— el Premio Leader Summaries al mejor libro de gestión de empresas del año 2010.

El Master in
Management es
tu oportunidad
para impulsar
tu carrera
empresarial
hacia el futuro

240



sesiones
de estudio



12 meses
de duración

Modalidad
Híbrida

SEP

10 GYE
17 UIO

Conoce más 

1 semana
internacional
de intercambio



Rtolución del Consejo de Educación Superior RPC-SO-23-No.507-2020



¿El liderazgo es solo para quienes saben hablar en público?

Por **Claudia Loaiza**

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones

Hace poco, un ejecutivo me confesó en una reunión: “No me gusta hablar en público”. Su sinceridad era impactante, considerando que dirigía una empresa influyente. Sin embargo, su equipo lo veía como un líder nato. Esto plantea una pregunta crucial: ¿el liderazgo de opinión está reservado solo para quienes dominan la oratoria? La respuesta es un rotundo no. El liderazgo intelectual no se trata únicamente de hablar bien, sino de tener algo valioso que decir y proyectarlo estratégicamente.

El liderazgo de opinión ha pasado de ser una estrategia opcional a una necesidad en el mundo actual. Es la capacidad de influir en la conversación pública a través del conocimiento, la experiencia y la autenticidad. Según un informe de Edelman Trust Barometer, el 64% de los consumidores confían más en una empresa cuyo CEO es percibido como líder de opinión. Esto resalta la importancia de que los líderes no solo gestionen, sino que también comuniquen su visión y conocimientos de manera efectiva.

Para consolidarse como un líder de opinión, es fundamental identificar una “chispa”, es decir, un área de *expertise* o una causa que genere una conexión genuina

con la audiencia. No se trata de vender productos o servicios, sino de compartir ideas que inspiren y generen conversación. Muchos líderes exitosos, como Satya Nadella de Microsoft, han basado su liderazgo en una narrativa clara y convincente sobre el futuro de la tecnología y la inteligencia artificial.

No todos los líderes tienen habilidades naturales para hablar en público, pero esto no significa que no puedan proyectar su influencia. Existen diversas maneras de posicionarse, desde artículos en LinkedIn y colaboraciones en medios, hasta *podcasts* o intervenciones en conferencias. La clave está en encontrar el canal adecuado según la personalidad del líder. Jeff Bezos, por ejemplo, ha sido más efectivo con escritos y entrevistas estratégicamente seleccionadas, mientras que Simon Sinek ha construido su reputación a través de charlas motivacionales.

Un aspecto esencial del liderazgo de opinión es la conexión con la audiencia. Más allá de compartir información, los líderes deben generar empatía y confianza. Una manera de lograrlo es a través de la narración de historias personales. Un líder que comparte sus fracasos y aprendizajes crea una relación

“

El liderazgo intelectual no se trata únicamente de hablar bien, sino de tener algo valioso que decir y proyectarlo estratégicamente.

”

más auténtica con su público. En una charla TED, Brené Brown habló sobre la vulnerabilidad como fortaleza, transformando su discurso en un fenómeno viral y consolidando su autoridad en temas de liderazgo y desarrollo personal.

Finalmente, quienes aspiran a convertirse en líderes de opinión deben tener paciencia y constancia. No se trata de un *sprint*, sino de una carrera de fondo. Construir una reputación lleva tiempo, pero con una estrategia clara, autenticidad y persistencia, cualquier profesional puede posicionarse como una voz influyente en su industria.

TIPS PARA FORTALECER TU LIDERAZGO DE OPINIÓN

Para aquellos que aún sienten que el liderazgo de opinión no es para ellos porque no son “buenos hablando”, a continuación algunas recomendaciones:

- 1. Encuentra tu nicho:** Especialízate en un tema donde tengas experiencia y puedas aportar valor.
- 2. Elige el canal correcto:** Si no te sientes cómodo hablando en público, opta por escribir artículos, participar en *podcasts* o hacer publicaciones en redes.
- 3. Comparte experiencias reales:** No temas contar tus desafíos y aprendizajes, eso genera confianza.
- 4. Aporta soluciones, no solo ideas:** Ofrece consejos prácticos y aplicables para que tu mensaje tenga impacto real.
- 5. Mantente actualizado:** Investiga, aprende y comparte *insights* relevantes en tu sector.
- 6. La constancia es clave:** No se construye una reputación de la noche a la mañana. Comparte contenido con regularidad y mantente presente en la conversación.



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

MBA

MASTER IN
BUSINESS
ADMINISTRATION

Desarrolla
habilidades
directivas y
perfecciona
tu estilo de
liderazgo



+360
sesiones
de estudio



18 meses
de duración



1 semana
internacional
de intercambio

JUN

20 UIO
21 GYE

Conoce más



Resolución del Consejo de Educación Superior RPC-SO-48-No.768-2024

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

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

IDE
BUSINESS SCHOOL

ide.edu.ec

