

# Perspectiva Años



## Ecuador después de las elecciones: un momento clave para actuar

# CRÉDITOS

## **EDITORIA GENERAL**

Patricia León G.

## **EDITORIA DE CONTENIDOS**

Vanessa Valle C.

## **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)

# PCAM 2.0

PROGRAMA DE GERENCIA  
PARA EMPRESAS DEL  
SECTOR CAMARONERO

Identifica  
oportunidades  
de cooperación  
y sinergias con  
otros actores  
de la industria

JUL

15 GYE

Conoce más



6 meses  
de duración



El mejor  
networking  
profesional



Modalidad  
presencial,  
híbrida y  
virtual

INFO

Verónica Garces  
vgarces@ide.edu.ec  
☎ 099 808 8502

Johanna Haro B.  
jharo@ide.edu.ec  
☎ 099 516 9433

IDE  
BUSINESS SCHOOL

ide.edu.ec





## 6

### **DIRECCIÓN COMERCIAL** Una tarea imprescindible: revisar su propuesta de valor

Una propuesta de valor bien definida es esencial para competir en un mercado cambiante. No basta con listar características; debe resolver problemas y diferenciarse de la competencia. Debe ser realista, relevante, concreta, específica, diferencial, digital, adaptable y creíble. Las empresas deben revisarla constantemente para asegurar que responda a las expectativas del cliente y se mantenga como un pilar estratégico clave.



## 8

### **PERSPECTIVA ECONÓMICA** Ecuador después de las elecciones: un momento clave para actuar

Ecuador enfrenta retos económicos y políticos clave. Con un crecimiento del PIB insuficiente, las empresas deben adaptarse a posibles escenarios: ajuste fiscal o expansión del gasto. Factores externos, como la política de EE.UU. y los precios del petróleo, impactarán la economía. Oportunidades clave incluyen exportaciones no tradicionales, tecnología y energía renovable. La adaptabilidad y planificación estratégica serán esenciales para el éxito empresarial.



# 14

## CONTINUIDAD Tendencias laborales

La automatización transforma el mercado laboral, exigiendo que profesionales y empresas se adapten. Los trabajadores deben desarrollar curiosidad, aprender nuevas habilidades y anticiparse a los cambios. Las empresas buscan talento adaptable y deben guiar la reconfiguración de carreras. La formación continua es clave, ya sea autodidacta o académica. La transformación laboral requiere coordinación entre empresas, academia y Estado para responder a las nuevas demandas.



# 18

## IESE INSIGHT ¿Por qué la mala prensa no afecta igual a todas las empresas?

La reacción de las empresas ante la mala prensa depende de su modelo de negocio. Bayer cambió su estrategia tras adquirir Monsanto, mientras que Tesla, centrada en la innovación, ignoró críticas. Empresas innovadoras resisten más la presión porque la disrupción genera escepticismo, mientras que las enfocadas en eficiencia suelen ajustarse. Gestionar la reputación implica evaluar fortalezas y decidir entre cambiar o reforzar el mensaje.



# 20

## ÚLTIMA MIRADA Por qué los líderes deberían leer clásicos de la literatura

La literatura clásica no solo es cultura general, sino una fuente invaluable de sabiduría. Los clásicos ayudan a líderes a comprender la naturaleza humana, desarrollar empatía y mejorar la toma de decisiones. Obras como Hamlet o Macbeth enseñan estrategia y ética, mientras que autores como Dickens y García Márquez perfeccionan la comunicación. Además, leer clásicos permite desconectar y disfrutar, fortaleciendo así el liderazgo integral.

# Una tarea imprescindible: revisar su propuesta de valor

Por José Aulestia

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

**E**n el mundo empresarial, la propuesta de valor es un concepto del que se habla constantemente, pero, paradójicamente, no siempre se la comprende bien ni se le otorga la importancia estratégica que merece. Para los empresarios, contar con una propuesta de valor bien definida no es solo una ventaja competitiva: debe ser un mínimo para competir adecuadamente en un mercado cambiante y desafiante.

La propuesta de valor es la definición de los beneficios que nuestra oferta proporciona a un grupo específico de clientes. No se trata solo de listar las características del producto o servicio, sino de entender qué problemas resuelve y cuáles son los factores que llevan a los consumidores a elegirnos frente a la competencia.

Una propuesta de valor efectiva permite lograr el “*product-market fit*” adecuado, es decir, el ajuste perfecto entre nuestra oferta y las necesidades del mercado. En la actualidad, es fundamental recordar algunos factores clave en su diseño y construcción. Bajo un contexto de *Customer Centricity* o Centralidad del Cliente, la propuesta de valor debe ser:

**Realista:** Una propuesta de valor debe ser viable y alcanzable con los recursos y capacidades de la empresa. No puede depender de factores externos o promesas imposibles de cumplir.

**Relevante:** Es un error asumir que los clientes buscan lo que nosotros creemos que deberían querer. Ellos no



compran productos ni características técnicas, sino soluciones a sus problemas y necesidades, muchas veces impulsadas por emociones y motivaciones poco racionales.

**Concreta:** Evite conceptos abstractos como “calidad” sin definir qué significa en términos prácticos para su cliente. El cumplimiento de normas y certificaciones puede ser valioso internamente, pero, si no se traduce en beneficios claros y comprensibles, carece de impacto real.

**Específica:** No todas las propuestas de valor sirven para todos los segmentos de mercado. Intentar llegar a todos con la misma estrategia puede diluir su impacto y hacer que pierda relevancia. Primero, segmente adecuadamente y enfoque su oferta en aquellos clientes que realmente la valoran.

**Diferencial:** Si su propuesta no tiene un elemento distintivo o mejor que la competencia, los clientes decidirán en función de factores como el precio o la conveniencia, convirtiendo su producto en un *commodity* fácilmente reemplazable.

**Digital:** La digitalización ha transformado el comportamiento del consumidor. Hoy, la tecnología ha transformado sus expectativas, que ahora incluyen facilidad, seguridad, inmediatez, accesibilidad y omnicanalidad. Una propuesta de valor debe reflejar estas necesidades y adaptarse al entorno hiperconectado en el que vivimos.

**Adaptable:** La competencia ya no es solo local. Empresas de cualquier parte del mundo pueden atraer a sus clientes si ofrecen una mejor propuesta de valor.

**No se trata solo de listar las características del producto o servicio, sino de entender qué problemas resuelve y cuáles son los factores que llevan a los consumidores a elegirnos frente a la competencia.**

Las tendencias globales, como el envejecimiento de la población, la salud y el bienestar, la sostenibilidad y los cambios urbanos, también influyen en las preferencias del mercado. Es clave estar atentos a estos cambios y anticiparse a ellos.

**Creíble:** En una era marcada por la conversación generada por las redes sociales y la información, la reputación es un activo invaluable. Una propuesta de valor basada en promesas incumplibles puede convertirse en un auténtico desastre. La transparencia y la autenticidad son esenciales para ganar y mantener la confianza del cliente.

Es momento de cuestionarse: ¿su propuesta de valor sigue siendo relevante? ¿Responde a las necesidades y expectativas de sus clientes? Las empresas líderes destinan tiempo y recursos a perfeccionarla, ajustarla y hacer de ella un eje central de su estrategia de negocio. La clave del éxito radica en ofrecer lo que el cliente realmente valora y hacerlo mejor que nadie.



## EL AUTOR

**José Aulestia Valencia** es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, y máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor de empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital. Actualmente es profesor de Dirección Comercial en el IDE Business School.



# Ecuador después de las elecciones: un momento clave para actuar

Por Hanns Soledispa

Director general de Exponential Research

**E**ccuador vive un punto de inflexión. Con un crecimiento del PIB proyectado en 2,5 % para este año, el país acaba de atravesar un proceso electoral que confirmó la continuidad del presidente en funciones. Sin embargo, más allá de ese resultado, serán los factores estructurales los que realmente marcarán el rumbo económico. Ante este panorama, la pregunta clave para ciudadanos, emprendedores, empresarios e inversionistas es: **¿cómo prepararse para lo que viene?**

La situación es el pobre crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), es decir de la producción del país,

y sus notables efectos en los niveles de ventas, y en el empleo. Como podemos ver en el **Gráfico 1**, 2024 fue un año muy difícil para nuestra economía, puesto que un crecimiento del 0,9% es insuficiente en un contexto en el que la Población Económicamente Activa (PEA) crece alrededor del 1,5%; es decir, el pastel crece poquito, pero los invitados crecen mucho más. Para este 2025, el Banco Central del Ecuador indica que el crecimiento (en realidad, un rebote) será del 2,5%, pero esto seguirá siendo insuficiente para las necesidades de las empresas y los trabajadores. Por esa razón hay que afinar las estrategias y ser cautelosos.



Gráfico 1. PIB Ecuador de los últimos años



Volumen encadenado serie ajustada  
Tasa de variación interanual (t/t-4)  
@ExponentialPost  
www.exponential-research.com



Fuente: BCE, Exponential Research.

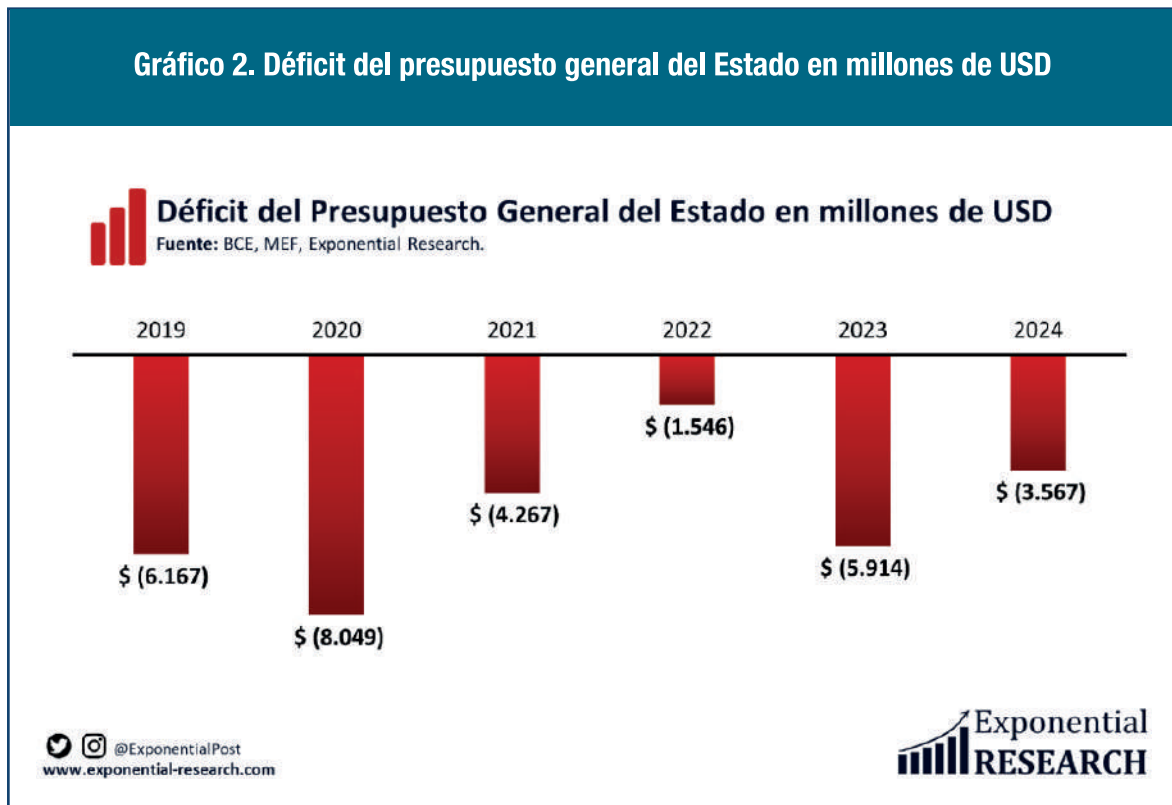
En ese sentido, es necesario hacer un análisis de los posibles escenarios económicos poselección y, más importante aún, las oportunidades estratégicas que pueden aprovechar las empresas en los próximos años.

## 1. ESCENARIOS ECONÓMICOS POSELECCIONES

### Escenario 1: Ajuste fiscal y atracción de inversión

- Medidas esperadas: reducción del gasto público para requerir menos financiamiento interno y externo, incentivos a la inversión extranjera, flexibilización laboral en nuevos proyectos.
- Impacto en el sector privado:
  - **Positivo:** mayor confianza de inversionistas, crecimiento en infraestructura y exportaciones.
  - **Riesgos:** ajustes en subsidios a los combustibles que puedan derivar en protestas y paralizaciones, o reformas tributarias pueden generar incertidumbre de corto plazo.

Gráfico 2. Déficit del presupuesto general del Estado en millones de USD



Fuente: BCE, MEF, Exponential Research.

## Escenario 2: Expansión del gasto público y mayor regulación

- Medidas esperadas: incremento del gasto social para tener mayor rentabilidad política en los primeros meses de gobierno, subsidios a los combustibles, impuestos progresivos a determinados sectores socioeconómicos.
- Impacto en el sector privado:
  - **Positivo:** crecimiento en el corto plazo en sectores vinculados a obra pública y consumo.
  - **Riesgos:** mayor presión fiscal y déficit que podría afectar la estabilidad macroeconómica en el largo plazo. En el último año, el déficit fiscal bordeó los 3600 millones de dólares (ver **gráfico 2**). Debemos recordar que eso implica buscar financiamiento, lo cual se podría terminar pagando con un incremento de impuestos.

## Factores externos claves

- **Precio del petróleo y materias primas.** Ecuador es un país que depende del precio internacional del

petróleo para los ingresos del Gobierno Central y para el impacto en los subsidios de los derivados. Esto puede influir en las decisiones respecto a impuestos para equilibrar el presupuesto fiscal. Asimismo, la volatilidad en los precios de los otros *commodities* como el camarón, café, cacao, banano, tiene impacto en los ingresos de las empresas del sector agroindustrial. Es importante monitorear los indicadores económicos y las demás variables climáticas y geopolíticas para anticipar escenarios.

- **Política monetaria en EE. UU. y su impacto en el acceso a financiamiento.** Si la Reserva Federal mantiene o reduce las tasas de interés, Ecuador podría beneficiarse de condiciones de financiamiento más favorables, incentivando inversión extranjera y reduciendo el costo de la deuda. Sin embargo, la incertidumbre económica global y posibles cambios en la política de Trump obligan a las empresas ecuatorianas a prepararse para distintos escenarios, diversificando fuentes de financiamiento y mercados estratégicos.

Gráfico 3. Exportaciones ecuatorianas en millones de USD



Fuente: MEF, Exponential Research.

## 2. IMPACTO DE LA POLÍTICA EXTERIOR DE ESTADOS UNIDOS: LA POLÍTICA DE TRUMP Y SU IMPACTO EN ECUADOR

Las exportaciones son una fuente importante de divisas, empleo y actividad económica en nuestro país. En 2024 se alcanzaron más de 34.000 millones de dólares por este rubro; sin embargo, de acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas, se proyecta que las exportaciones decrecerían en los próximos años (Ver gráfico 3)

### Comercio y relaciones internacionales

Si Trump intensifica su política proteccionista, Ecuador podría enfrentar barreras comerciales con EE. UU., su principal socio comercial:

- Las tensiones comerciales entre EE. UU., la UE y China podrían afectar la demanda de productos ecuatorianos como banano, camarón y flores, generando incertidumbre en los mercados de exportación. Sin embargo, esto también abre la oportunidad de diversificar destinos comerciales y

fortalecer acuerdos con mercados emergentes en Asia y Medio Oriente.

- Ecuador debe estar atento a posibles modificaciones en los acuerdos comerciales con EE. UU., ya que una postura más proteccionista podría afectar las exportaciones al endurecer barreras arancelarias y normativas. Ante este escenario, el país podría explorar nuevos tratados con otros socios estratégicos y fortalecer su competitividad en productos clave.

### Geopolítica y financiamiento

- Si EE. UU. cambia su apoyo a organismos multilaterales, Ecuador podría enfrentar dificultades en el acceso a financiamiento internacional, limitando su capacidad de obtener créditos en condiciones favorables. Esto obligaría al país a buscar alternativas en mercados privados, aumentar su dependencia de China o reestructurar su estrategia fiscal para reducir la necesidad de endeudamiento externo.
- La relación entre EE. UU. y China será clave. Si las tensiones aumentan, Ecuador podría verse en la



Los empresarios no pueden darse el lujo de esperar a ver qué sucede; deben ser proactivos y estar listos para actuar en función de las señales del mercado.



necesidad de recalibrar su relación con ambos actores para evitar quedar atrapado en disputas geopolíticas. Esto podría implicar una mayor diversificación de socios comerciales, ajustes en su política de deuda externa y el fortalecimiento de su posición dentro de bloques regionales como la Alianza del Pacífico.

significativa para que las empresas ecuatorianas mejoren su productividad, reduzcan costos y abran nuevos mercados. Adoptar tecnologías emergentes no solo optimiza la competitividad de las empresas, sino que también les permite ofrecer productos y servicios más sofisticados, adaptándose a las expectativas de consumidores más tecnológicos y exigentes.

### 3. OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS Y NEGOCIOS

Más allá de la política, hay sectores que pueden crecer en cualquier escenario:

- **Exportaciones no tradicionales.** Representan una gran oportunidad para los empresarios ecuatorianos, especialmente al enfocarse en la diversificación y la creación de productos con valor agregado. Ecuador podría explorar sectores emergentes como el cacao fino, productos orgánicos, superalimentos y manufacturas tecnológicas, adaptándose a las demandas de mercados más exigentes. Esto no solo abriría nuevos destinos de exportación, sino que también permitiría a las empresas ecuatorianas aumentar su competitividad al diferenciarse de los productos básicos que dominan el mercado.
- **Tecnología y digitalización.** La creciente demanda de soluciones innovadoras, como la **automatización de procesos** y el **big data**, presenta una oportunidad

- **Energía y sostenibilidad.** Tras la crisis de oferta de electricidad del año pasado, exacerbada por las bajas lluvias y la fuerte dependencia de Ecuador de la **hidroeléctrica**, la **energía renovable** y la **eficiencia energética** se presentan como áreas clave para garantizar un suministro energético más estable y diversificado. En este contexto, la inversión en fuentes como **energía solar** y **eólica**, menos vulnerables a variaciones climáticas, ofrece una vía para reducir la dependencia de la hidroenergía. A su vez, las empresas ecuatorianas tienen la oportunidad de implementar **soluciones de eficiencia energética** para optimizar el consumo, reducir costos operativos y mejorar la competitividad.

#### Estrategias para empresas:

- **Planificación de escenarios.** En lugar de esperar a que el gobierno marque el camino, las empresas deben anticiparse a los posibles cambios, evaluando diferentes futuros económicos y ajustando sus

estrategias en consecuencia. Esto implica identificar riesgos, como fluctuaciones en los mercados internacionales o cambios en la política fiscal, y desarrollar planes de contingencia que les permitan adaptarse rápidamente. Al tener preparada una estrategia flexible y proactiva, los empresarios pueden no solo mitigar los impactos negativos, sino también aprovechar las oportunidades que surjan en medio de la incertidumbre.

- **Optimización financiera.** Esto implica no solo mejorar la **eficiencia operativa**, mediante la automatización de procesos y la reducción de costos innecesarios, sino también explorar nuevas **fuentes de ingresos** a través de la **diversificación**. Las empresas pueden expandir su oferta de productos o servicios, acceder a nuevos mercados o incluso implementar modelos de negocio innovadores, como el comercio electrónico o las asociaciones estratégicas. De esta manera, no solo se fortalece la resiliencia financiera ante posibles crisis, sino que también se abren nuevas

oportunidades de crecimiento y expansión a largo plazo

#### **4. CONCLUSIÓN: ADAPTABILIDAD COMO CLAVE DEL ÉXITO**

Los empresarios no pueden darse el lujo de esperar a ver qué sucede; deben ser proactivos y estar listos para actuar en función de las señales del mercado. La clave está en la capacidad de adaptación, tomando decisiones basadas en datos concretos y tendencias económicas reales.

Ecuador enfrenta desafíos significativos, como la incertidumbre global y las tensiones comerciales, pero también presenta oportunidades clave en sectores como la tecnología, la energía renovable y la exportación de productos con valor agregado. Las empresas que sepan interpretar estas dinámicas, diversificar sus fuentes de ingresos y ajustar sus operaciones rápidamente serán las que no solo sobrevivan, sino que lideren el crecimiento económico en los próximos años.

---

#### **EL AUTOR**

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



# Tendencias laborales

Por Darwin Borja

Periodista de revista América Economía

**L**a automatización en las empresas es una realidad. En respuesta a eso, los profesionales deben ser curiosos y explorar nuevos conocimientos. El reto es adelantarse a los cambios para no ser tomados por sorpresa.

Con la evolución de la humanidad, varios empleos se han transformado o han desaparecido. Eso ocurrió con las carretas cuando fueron desplazadas por los vehículos. Algo similar ocurriría con varios de los empleos actuales que pueden ser desplazados por la automatización.

“Aquí entra en juego, tanto la organización como el individuo. La organización ofreciendo orientación al individuo y este preparándose. Esto se encamina hacia la actualización permanente, la reconfiguración de carreras profesionales y la apertura hacia nuevos desafíos para no quedar desplazados”, afirma Roberto Estrada Vallejo, director académico de programas In Company y director y profesor del área de Comportamiento Humano en el IDE Business School, quien dictó la charla “Talento Humano 2025: Transformación, Tecnología y Tendencias en el Mercado Laboral”, como parte del programa de Continuidad de esta institución.

En ese proceso de aprendizaje continuo, los profesionales deben adquirir nuevas habilidades y conocimientos para mantenerse elegibles en el mercado laboral. “Ellos deben desarrollar el sentido de la curiosidad y la iniciativa de explorar nuevos territorios del conocimiento. También deben esforzarse por entender lo que está cambiando”, indica.

En cambio, las empresas tratan de identificar a las personas que tienen alta capacidad de aprendizaje, que sean personas que se adapten con agilidad, que no se resistan al cambio y que tengan sobre todo un alto sentido de autodesarrollo.

“ Los profesionales deben adquirir nuevas habilidades y conocimientos para mantenerse elegibles en el mercado laboral. Mientras que las empresas están identificando a las personas que tienen alta capacidad de aprendizaje



En relación a su talento, las compañías deben explicar qué cargos son los que tendrían mayor impacto por la automatización, con el fin de que las personas reconfiguren su carrera laboral. Estrada ejemplifica el impacto de la tecnología en empleos como el del cajero de un banco. Actualmente, los clientes de las entidades financieras, en especial los jóvenes, realizan preferentemente sus transacciones por canales digitales, en vez de acudir a una agencia. ¿Qué va a pasar con los cajeros? “Ellos tendrán que desarrollar otro tipo de habilidades para desempeñar nuevas tareas”. Algo similar puede ocurrir con los conductores de camiones con la incorporación de vehículos autónomos.

“Para aquellos cargos que tienen un alto impacto por la automatización se deben preparar programas de reconversión de habilidades. Pero como paso previo van a tener que formarse, aprender otras cosas”, indica Roberto Estrada.

Una de las formas para actualizarse es ser autodidacta. Otras es asistir a un instituto o una universidad, aprender de las experiencias de las personas que se conoce. Con ese sinnúmero de fuentes de aprendizaje, el desafío está en ser selectivo y enfocarse en lo que más beneficios reportaría. En el momento, las ciencias de datos, robótica, inteligencia artificial, big data, tienen mucha demanda de nuevas plazas de trabajo.

La transformación del mercado laboral ecuatoriano, según Estrada, no va al ritmo que se necesita porque se requiere de la coordinación de la academia, del sector empresarial y del Estado para identificar las necesidades laborales actuales. A partir de ese trabajo tripartito se desarrollan carreras que respondan a la demanda laboral, pero que también los jóvenes conozcan lo que se requiere y con esa información elijan una carrera. “Esta labor conjunta ayuda en la evolución del mercado laboral, para que sea competitivo y acorde



## EL EXPOSITOR

**Roberto Estrada** 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 académico de programas In Company y director y profesor del área de Comportamiento Humano en el IDE Business School.

a las expectativas del mundo de los negocios”, señala Roberto Estrada.

Ante la coyuntura política actual, el experto indica que las empresas siguen contratando, ya que no se puede detener las necesidades que tienen las organizaciones. Pero lo está haciendo con análisis más rigurosos y procesos más selectivos.

“Los trabajadores son responsables de su formación y del desarrollo de nuevas habilidades. No podemos quedarnos simplemente a expensas de lo que la empresa vaya a hacer por nosotros”, concluye Estrada.

---

## EL AUTOR

**Darwin Borja S.** es periodista y comunicador social; redactor en Vistazo y América Economía. Tiene un máster en Posproducción Audiovisual, Cine y Video de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. En 2014, ganó el segundo lugar en el Concurso de Periodismo Jorge Mantilla Ortega. Ha sido finalista en dos ocasiones del Premio de Periodismo Económico Iberoamericano IE Business School en la categoría de “Prensa No Diaria”. Además, es community manager y creador de contenido para *blogs*.



Dirección Estratégica

# ¿Por qué la mala prensa no afecta igual a todas las empresas?

**E**n 2018, Bayer adquirió la empresa agroquímica estadounidense Monsanto, pero la operación desencadenó una reacción negativa que afectó gravemente el valor de sus acciones. Además de las preocupaciones por posibles prácticas antimonopolio, los consumidores no pasaron por alto que la farmacéutica era la nueva propietaria del herbicida a base de glifosato *Roundup*, objeto de numerosas demandas por su supuesta relación con el cáncer. Para hacer frente a la crisis, Bayer destinó fondos para resolver los litigios y anunció una inversión de 5.000 millones de euros en el desarrollo de alternativas sostenibles al glifosato.

La mala prensa estuvo detrás de aquel cambio estratégico. No es el único caso. Basta recordar los escándalos de explotación laboral de Nike a finales de los años noventa o el desastre ambiental de BP de Deepwater Horizon. En todos ellos, la mala prensa aceleró cambios estratégicos en las respectivas compañías. Sin embargo, no todas las empresas responden igual ante una crisis reputacional.

Junto con mis coautores Sascha P. Klein, Patrick Spieth y Charles H. Noble, he querido profundizar en

las razones de estas diferencias. ¿Por qué algunas empresas reaccionan con un cambio de rumbo ante la reprobación pública mientras que otras la ignoran? Si bien investigaciones previas han relacionado estas decisiones con rasgos de personalidad, como el narcisismo de los CEO, nosotros optamos por analizarlo desde otra perspectiva: [el modelo de negocio de la empresa](#).

## **TODO LO QUE EL MODELO DE NEGOCIO DICE DE UNA EMPRESA**

Las decisiones sobre el modelo de negocio dan pistas sobre las características que definen la cultura corporativa. Ya sea una empresa centrada en el cliente o en el producto, que priorice el crecimiento o el legado, con una cultura de trabajo intenso o un enfoque en la conciliación laboral y familiar, su ADN influye en su respuesta ante diferentes desafíos.

En particular, analizamos dos tipos de modelos de negocio: los que se centran en la novedad, generando valor a través de la innovación, y los que se orientan

a la eficiencia. El primer grupo incluye empresas como Netflix, que, tras revolucionar el mercado de alquiler de películas por correo, lideró la transición al *streaming*. En el lado de la eficiencia se encuentran compañías como Amazon o Ryanair, que innovan en la reducción de costes de transacción y optimización operativa sin que ello suponga la transformación radical de sus modelos de negocio.

Para entender cómo las empresas responden a la presión mediática, estudiamos 96 empresas que habían recibido una cobertura desfavorable y evaluamos si respondieron o no con un cambio estratégico. Luego, examinamos si el tipo de modelo de negocio influía en su respuesta. Descubrimos que las empresas innovadoras son menos propensas a modificar su estrategia cuando se enfrentan al rechazo público por sus acciones.

Para algunos, esto puede parecer lógico. Basta con ver la reacción de Elon Musk en 2018, cuando varios medios informaron negativamente sobre las condiciones laborales en Tesla y los accidentes con su sistema de piloto automático. En lugar de realizar un giro estratégico, Musk optó por la confrontación, atacando a sus críticos en X (antes Twitter).

## ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS CENTRADAS EN LA INNOVACIÓN RESISTEN MÁS LA PRESIÓN EXTERNA?

Nuestra investigación apunta las siguientes razones clave:

- Cuando una empresa es lo suficientemente disruptiva, la cobertura mediática negativa no representa una amenaza directa para su creación de valor ni para la eficiencia de sus operaciones.

- La innovación constante exige estrategias arriesgadas. De hecho, la mala prensa puede reforzar la percepción de que la empresa en cuestión es única, e incluso puede servir como confirmación de que está rompiendo esquemas. De hecho, los CEO de empresas basadas en la novedad esperan que su legitimidad sea cuestionada. La disrupción, por definición, genera escepticismo y oposición.

En cambio, en las empresas que priorizan la satisfacción y eficiencia a largo plazo sobre la innovación rápida, la mala prensa puede presagiar cambios disruptivos en el horizonte. En estos casos, los directores generales suelen inclinarse por realizar ajustes estratégicos para devolver a la empresa su posición habitual en la sociedad.

## CÓMO GESTIONAR LA PRESIÓN MEDIÁTICA

En lugar de ver la mala prensa como una señal ineludible de que es necesario un cambio, las empresas deben evaluar las fortalezas de su modelo de negocio. Para las compañías innovadoras, el foco debería estar en la gestión del mensaje más que en un giro estratégico inmediato. Sin embargo, ignorar las críticas prolongadas en los medios puede ser arriesgado, ya que podrían ser un indicio de problemas más graves. Retomando el caso de Musk, quien en 2018 logró salir airoso adoptando una actitud combativa, ¿podrá seguir con la misma estrategia sin afectar la percepción de su(s) empresa(s)?

Por otro lado, las compañías que basan su éxito en la eficiencia podrían necesitar adoptar cambios estratégicos de manera más proactiva. Además, deben observar atentamente las reacciones de sus competidores y ver si sus ajustes podrían abrir nuevas oportunidades.

## EL AUTOR

**Joan Enric Ricart** es profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Carl Schroeder de Dirección Estratégica en el IESE. Su trabajo se centra en ciudades, modelos de negocio y deslocalización, y es codirector académico de IESE Cities in Motion.



# Por qué los líderes deberían leer clásicos de la literatura

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

¿Recuerda usted cuando, en el colegio, en la clase de Literatura, le mandaban a leer el *Poema del Mio Cid*, el *Quijote*, *La Celestina*, *Crimen y Castigo*, y otros libros por el estilo? Yo siempre me preguntaba: “Y estos libros tan viejos, ¿para qué servirán?”. En casa me decían: “Por cultura general”. Pero con el paso de los años, he podido descubrir que la lectura de los clásicos no solo ayuda a ser más culto, sino que son una fuente invaluable de sabiduría, que ofrecen lecciones profundas sobre la naturaleza humana, y ayudan a los líderes a refinar sus habilidades estratégicas, emocionales y comunicativas.

## UNA VENTANA A LA NATURALEZA HUMANA

Uno de los mayores desafíos de los directivos es gestionar a las personas: entender sus motivaciones, resolver conflictos y fomentar la colaboración. Los clásicos de la literatura, como *Los hermanos Karamázov* de Fiódor Dostoyevski, exploran la complejidad de las relaciones humanas y las dinámicas emocionales. A través de personajes profundamente elaborados, es posible experimentar una amplia gama de emociones y dilemas éticos que reflejan situaciones empresariales reales.

La lectura y relectura de estas obras permite a los líderes desarrollar una mayor empatía, un atributo esencial para gestionar equipos diversos e inclusivos. Como lo explicó el escritor Ítalo Calvino, periodista y escritor italiano: “Un clásico es un libro que nunca termina de decir lo que tiene que decir”.

## APRENDIENDO ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES DE MANERA AGRADABLE

¿Es posible que la literatura clásica ofrezca lecciones sobre estrategia y toma de decisiones? Por supuesto que sí. Obras como *Hamlet* de William Shakespeare o *La guerra y la paz* de León Tolstói presentan a sus protagonistas enfrentando decisiones complejas con consecuencias de gran alcance. *Macbeth* de Shakespeare muestra cómo la ambición desmedida puede desestabilizar incluso los planes más sólidos, recordando la importancia de equilibrar la ambición con la ética y la sostenibilidad. Estas narrativas ofrecen un terreno seguro para reflexionar sobre las implicaciones de las propias elecciones en escenarios de alta presión.



Los clásicos de la literatura no solo cultivan la mente, sino que forjan líderes con empatía, visión estratégica y habilidades comunicativas, ofreciendo lecciones atemporales sobre la naturaleza humana y la toma de decisiones.



#### DESARROLLO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS

Comunicar ideas de manera clara, persuasiva y adaptable a diferentes audiencias es una de las habilidades que todo profesional anhela tener. Los clásicos de la literatura, con su riqueza lingüística y narrativas cuidadosamente construidas, son una herramienta excepcional para perfeccionar estas habilidades. Leer a autores como Charles Dickens o Gabriel García Márquez mejora la comprensión de las sutilezas del lenguaje, lo que puede traducirse en una comunicación más efectiva.

Además, la narrativa y la retórica empleadas en los clásicos pueden inspirar a construir historias poderosas que movilicen a equipos y convencan a clientes. El *storytelling* es una herramienta cada vez más valorada en el liderazgo moderno, y la literatura clásica es un recurso inagotable para desarrollar esta habilidad.

#### LOS CLÁSICOS COMO ESTRATEGIA PARA EL LIDERAZGO... Y ALGO MÁS

Leer clásicos puede parecer anticuado y monótono frente a la modernidad y dinamismo de las redes sociales. Sin embargo, en un mundo que valora la innovación, la resiliencia y la empatía, los clásicos de la literatura son una herramienta indispensable para quienes buscan liderar con sabiduría, integridad y visión.

Pero no todo tiene que ser siempre sobre estrategia y toma de decisiones. A veces, un líder también necesita desconectar, viajar con la mente y simplemente disfrutar de una buena historia. Así que, además de este tipo de libros, ¿por qué no sumergirse en *La isla del tesoro* de Robert Louis Stevenson, sentir la adrenalina de *Los tres mosqueteros* de Alejandro Dumas o explorar lo desconocido con *20.000 leguas de viaje submarino* de Julio Verne? Después de todo, un buen descanso también es clave para tomar mejores decisiones.



#### LA AUTORA

**Patricia León González** es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en el sector bancario y educativo. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.

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

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