

05 | 2025  
Año XXX No. 5

# Perspectiva Años



## De la inteligencia humana a la artificial

IESE INSIGHT  
Sección especial

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL

# 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)

# PDD

PROGRAMA DE  
DESARROLLO  
DIRECTIVO

Enriquece  
tu visión  
estratégica y  
fortalece tu  
crecimiento  
profesional

**JUL**

**8 GYE  
10 UIO**

Conoce más



**6 meses**  
de duración



El mejor  
**networking**  
**profesional**



**Método**  
del Caso

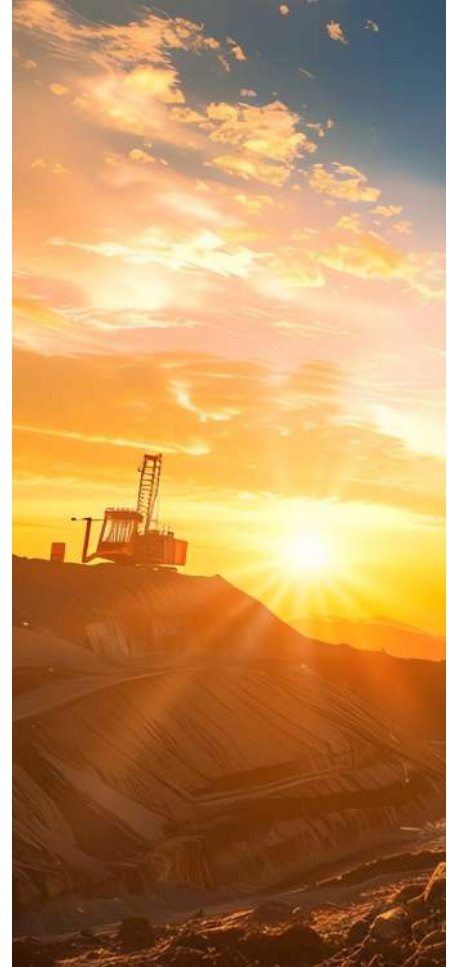


## 6

### **SOCIEDAD**

#### **De la inteligencia humana a la artificial**

La inteligencia artificial (IA) ha avanzado notablemente, mejorando tareas como diagnósticos médicos y atención al cliente. Se prevé que evolucione hacia una inteligencia general y luego a una superinteligencia, capaces de superar al ser humano. Sin embargo, la inteligencia humana trasciende la materia, integrando razón, espíritu y comprensión profunda. La IA, aunque útil, depende siempre de la inteligencia humana que la creó.



## 8

### **PERSPECTIVA ECONÓMICA**

#### **La minería a gran escala: motor de desarrollo para el Ecuador**

En cinco años, la minería a gran escala en Ecuador se ha convertido en el quinto sector exportador, impulsada por Mirador y Fruta del Norte. Con seis nuevos proyectos en desarrollo y un potencial geológico vasto, se proyectan inversiones millonarias y miles de empleos. Para consolidar este crecimiento, se requiere seguridad jurídica, apertura del catastro y una gestión sostenible e inclusiva, clave para el desarrollo nacional.

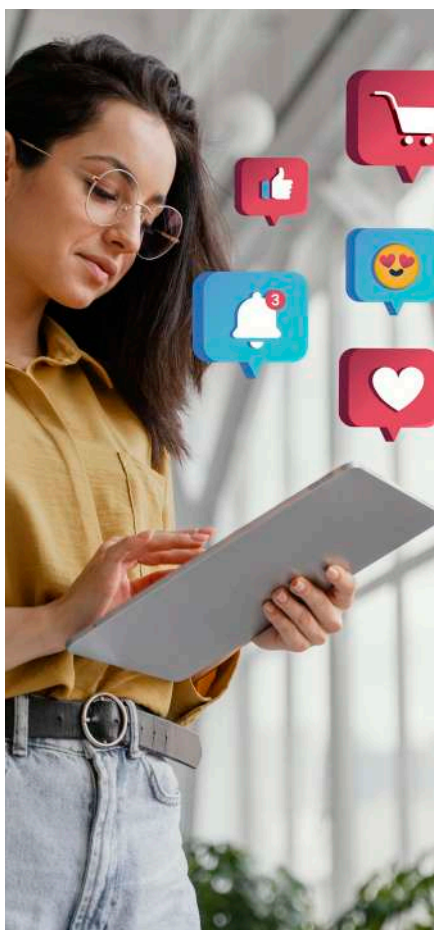


# 12

## CONTINUIDAD

### El caso Mashpi: Empresa y sostenibilidad, ¿es posible?

Mashpi Lodge, ubicado en el Chocó Andino de Ecuador, es un ejemplo empresarial exitoso basado en sostenibilidad, conservación y compromiso comunitario. Su modelo integra la rentabilidad con la protección ambiental, la investigación científica y el desarrollo local. Analizado en el IDE Business School, demuestra que un enfoque más allá del lucro puede generar impacto y viabilidad económica. Es un referente replicable para empresas conscientes.

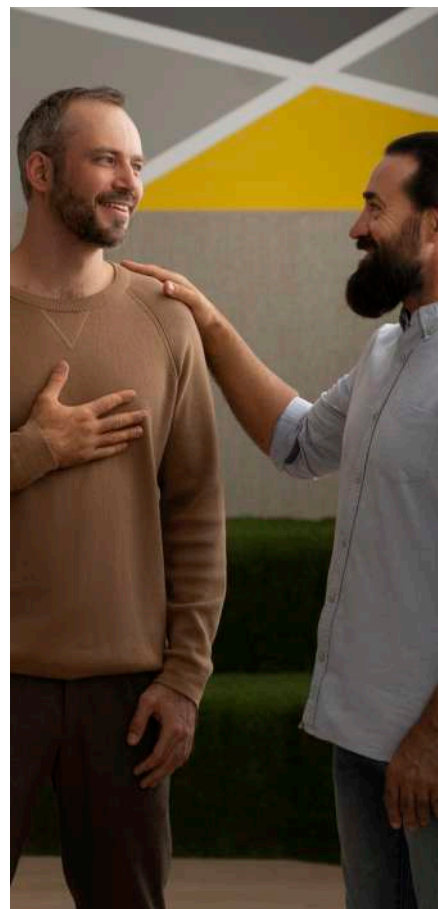


# 16

## IESE INSIGHT

### Cómo personalizar tus campañas de marketing sin ser intrusivo

La publicidad reorientada puede ser efectiva si se usa estratégicamente: funciona mejor cuando aparece en sitios contextuales y con mensajes personalizados adecuados. Un estudio con más de un millón de usuarios muestra que la ubicación del anuncio influye más que su contenido. Sin embargo, una personalización mal aplicada puede parecer intrusiva, especialmente para usuarios preocupados por su privacidad, por lo que el contexto y el enfoque son clave.



# 20

## ÚLTIMA MIRADA

### Conversaciones difíciles: técnicas de comunicación para cracks

Rafael Zavala, experto en liderazgo, compartió estrategias para afrontar conversaciones difíciles en el I WiL Networking Lunch. Destacó la importancia de prepararse emocionalmente, cultivar el diálogo interior, y cuidar la comunicación no verbal. Propuso el método THINK y subrayó que la empatía, la escucha y la coherencia fortalecen relaciones. Además, explicó cómo cada conversación contribuye a nuestra marca personal, dejando huellas que definen nuestro impacto en los demás.

# De la inteligencia humana a la artificial

Por Jorge Monckeberg

Profesor de Antropología aplicada a la Empresa en el IDE Business School

Los avances que hemos visto en el desarrollo de la inteligencia artificial (IA) asombran a la mayoría de las personas y veremos mayores progresos. Sin duda, la IA es una herramienta poderosa que puede mejorar la productividad. Se aplica en muchas áreas; por ejemplo, en medicina, donde se pueden hacer diagnósticos tempranos de algunas enfermedades e incluso diagnósticos que no requieren la intervención de un médico. La IA también nos ayuda a redactar una carta, hacer resúmenes, elaborar presupuestos, atender a los clientes, tomar una cita, y hasta conducir vehículos, como carros y aviones, entre otros.

Esta es la llamada IA débil, la que tenemos ahora, pero se pronostica que el siguiente paso será la inteligencia artificial general o fuerte (IAG) que podría alcanzarse entre el 2050 y el 2100. La IAG podrá entender, aprender y aplicar su inteligencia en multitud de tareas, superando a la inteligencia humana. Luego vendría la etapa de la superinteligencia artificial (SIA) a partir del 2100, donde la SIA superaría al hombre en todos los aspectos, incluyendo la creatividad, la sabiduría y la resolución de problemas.

Aunque la IAG y la SIA se consideran como posibilidades remotas, detrás de esas afirmaciones puede haber una concepción de la inteligencia humana que vale la pena estudiar. Si entendemos la inteligencia como una serie de conexiones nerviosas y químicas que se producen en el cerebro, que el hombre es una



“

Pretender que la IA pueda superar al hombre en la comprensión de las cosas y en el razonamiento es suponer que el hombre es simplemente una computadora evolucionada.

”

máquina biológica muy compleja, y que el pensamiento es una manifestación de la materia, podríamos concluir que, eventualmente, llegará un momento en que la SIA supere al hombre. Según esta concepción materialista, el hombre sería un animal más evolucionado que el resto.

Por otra parte, la Real Academia de la Lengua define la inteligencia como la capacidad de entender o comprender, la capacidad de resolver problemas, y una sustancia puramente espiritual. La inteligencia humana realiza operaciones que van más allá de la materia. Conocer es descubrir, comprender y captar la realidad. Es poder decir qué es algo, es ser capaz de definir la naturaleza humana, y es poder usar conceptos como amor, libertad, lealtad, grandeza. Es poder asombrarse al contemplar un paisaje, o reírse del absurdo.

Todas estas son operaciones inmateriales que requieren de la penetración de la realidad, de ir más allá de la pura materia y descubrir la realidad de las cosas, a esto lo llamamos ideas. La IA puede replicar algunos comportamientos humanos, pero ha sido diseñada por una inteligencia humana y depende de ella en todas sus consecuencias. Pretender que la IA pueda superar al hombre en la comprensión de las cosas y en el razonamiento es suponer que el hombre es simplemente una computadora evolucionada.

Muchas personas comprenden e intuyen que el hombre es espíritu y cuerpo, un espíritu que lo lleva, entre otras cosas, a diseñar herramientas para vivir mejor. Entre ellas está la IA, que es “inteligente” porque hay un inteligente, de verdad, que la diseñó.



#### EL AUTOR

**Jorge Monckeberg Bruner** es tiene el grado de MBA Magíster en Dirección de Empresas por el IDE Business School. Es ingeniero comercial con mención en Administración de Empresas y contador auditor por la Universidad Católica de Chile. Ha ocupado los cargos directivos en empresas chilenas como Forestal Diguillín y Mönckeberg y Cía. Auditores Consultores. Actualmente es director financiero y miembro del Consejo Directivo del IDE Business School y es profesor de Dirección Financiera y Antropología Aplicada a la Empresa en esta institución.



# La minería a gran escala: motor de desarrollo para el Ecuador

Por Fausto Lara Flores

Editor de revista Enfoque

**E**n tan solo cinco años, el sector minero de Ecuador pasó de ser un jugador sin protagonismo en la economía nacional, a convertirse en el quinto rubro más importante de las exportaciones y a consolidarse como una pieza clave para la generación de empleo, el desarrollo local y la atracción de inversiones estratégicas.

Todo ello impulsado por la minería a gran escala, y eso que el país solo tiene dos minas con esta categoría: Mirador y Fruta del Norte, ambas ubicadas en la provincia amazónica de Zamora Chinchipe, operadas por las empresas Ecuacorriente y Lundin Gold, respectivamente. Ellas son el motor de este crecimiento acelerado de la industria en los últimos años.

Las cifras evidencian esta tendencia. En 2019, cuando comenzó la actividad extractiva de ambas concesiones, las exportaciones mineras del Ecuador apenas superaban los 300 millones de dólares, y de ahí han escalado a los 3074 millones de dólares en 2024, de acuerdo con los datos del Banco Central.

Una curva ascendente, que solo tuvo un ligero revés el año pasado (-7,5 %), el cual respondió a circunstancias puntuales, como los controles más estrictos en la pequeña minería para evitar exportaciones ilegales y los problemas temporales en Mirador, afectada por la crisis energética que generó una suspensión parcial de operaciones en los últimos meses del año. La situación no fue peor porque Fruta del Norte contaba



con autogeneración eléctrica, lo que permitió seguir operando a pesar de los racionamientos.

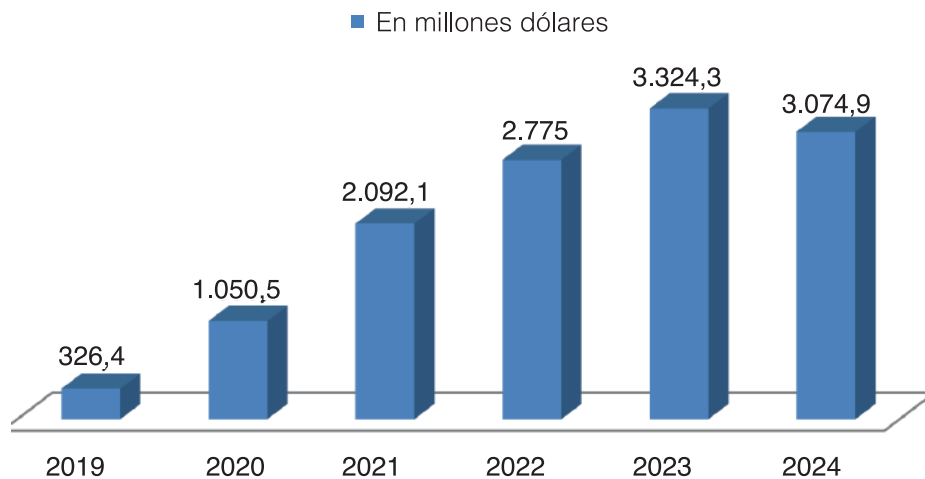
A pesar de los desafíos enfrentados en los últimos años, los resultados obtenidos y las proyecciones futuras evidencian que esta industria tiene un papel protagónico en la transformación productiva del país.

De cara al futuro, el sector minero se prepara para una nueva etapa de expansión. Existen seis proyectos en fase madura de exploración —Curipamba-El Domo, La Plata, Loma Larga, Cascabel, Cangrejos y Warintza—, que podrían entrar en construcción en los próximos dos a cuatro años. Estos proyectos representan una oportunidad única: se estima que atraerán al menos 8000 millones de dólares en inversión en zonas rurales y deprimidas, dinamizando economías locales que históricamente han estado al margen del crecimiento económico nacional.

Curipamba-El Domo, ubicado en la provincia de Bolívar, es uno de los proyectos más avanzados. Con una inversión inicial de 248 millones de dólares para su etapa de construcción, se proyecta generar 800 empleos directos y 3000 indirectos. Este proyecto no solo explotará metales como plata, oro, cobre y zinc, sino que también contribuirá a mejorar las condiciones de vida de las comunidades locales, replicando el impacto positivo observado en Zamora Chinchipe tras la operación de Mirador y Fruta del Norte.

**Con una gestión adecuada, respetuosa del ambiente y de los derechos de las comunidades, el Ecuador puede consolidarse como un líder minero responsable a nivel regional y global.**

## Exportaciones mineras del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

En Cotopaxi, el proyecto La Plata se perfila como otro motor de desarrollo. Con reservas de cobre, oro, plata y zinc, su construcción está condicionada a la obtención de licencias ambientales y sociales. Si se cumplen los plazos previstos, la mina podría entrar en operación en 2026, fortaleciendo aún más el portafolio de proyectos mineros del país.

Por su parte, Cascabel, en la provincia de Imbabura, promete revolucionar la minería ecuatoriana al ser considerado un proyecto de clase mundial. Se estima que producirá cobre, oro y plata, con una inversión que podría superar los 4200 millones de dólares. El impacto de este proyecto no se limitará al sector extractivo: aportará más de 6700 millones de dólares en beneficios fiscales y generará miles de empleos, mejorando las condiciones de infraestructura, educación y salud en las comunidades aledañas.

Es fundamental reconocer que menos del 1 % del territorio nacional ha sido explorado de manera efectiva, pese al enorme potencial geológico que posee Ecuador, especialmente en la cordillera de los Andes. Este potencial convierte al país en un destino estratégico para la exploración y explotación responsable de minerales críticos para la transición energética mundial.

No obstante, la minería a gran escala requiere un entorno jurídico y político estable para prosperar. Durante años, la

falta de seguridad jurídica y la conflictividad social afectaron la percepción de los inversionistas. Hoy, afortunadamente, se observan señales positivas. Las recientes sentencias favorables en los casos de Curipamba-El Domo y La Plata, donde acciones de protección intentaban frenar el avance de los proyectos, refuerzan la institucionalidad y ofrecen confianza a los capitales foráneos.

En este contexto, el 2025 es un año crucial. El gobierno de Daniel Noboa, recientemente reelecto, tendrá la responsabilidad de garantizar reglas claras, procesos transparentes y políticas públicas que favorezcan el crecimiento sostenible del sector. Asimismo, la apertura del catastro minero, prevista para diciembre próximo, es una oportunidad que no debe desaprovecharse para potenciar la exploración y atraer nuevas inversiones.

La apertura del catastro es fundamental para planificar el desarrollo de la industria minera con una visión sostenible, garantizando la convivencia con otras actividades económicas y reduciendo conflictos sociales y ambientales. Por ejemplo, se evitaría la entrega de concesiones en reservas naturales o zonas intangibles.

Adicionalmente, si el Ecuador logra abrir el catastro con el respaldo de una plataforma tecnológica de clase mundial como la que se está desarrollando, incentivará la llegada de empresas mineras extranjeras de gran calibre que buscan entornos seguros para sus inversiones.

### Principales rubros de exportación de Ecuador en 2024



Fuente: Banco Central del Ecuador

La minería industrial no es solo una actividad extractiva, es un catalizador para la transformación económica, la inclusión social y el desarrollo regional. Con una gestión adecuada, respetuosa del ambiente y de los derechos de las comunidades, el Ecuador puede consolidarse como un líder minero responsable a nivel regional y global.

La historia de países como Chile, Perú o Canadá demuestra que la minería bien gestionada puede ser un motor de prosperidad, dejando atrás los fantasmas de que toda actividad extractiva es contaminante para el ambiente y peligrosa para las comunidades cercanas. Ecuador tiene el potencial geológico, la capacidad técnica y ahora, cada vez más, el marco institucional necesario para seguir ese camino.

La minería a gran escala representa, sin duda, una apuesta estratégica para el Ecuador del futuro. No es solo una fuente de ingresos es una palanca para el desarrollo sostenible, la reducción de la pobreza, la diversificación de la economía y con miras a convertirse en el nuevo sector insignia del país para el 2030, con un horizonte petrolero incierto debido a los precios internacionales y con reservas de crudo que no han aumentado de forma importante en los últimos años.

La responsabilidad ahora recae en todos: autoridades, empresas, comunidades y sociedad civil. Aprovechar esta oportunidad histórica depende de la capacidad para construir consensos, respetar la ley, y mirar hacia adelante con visión, pragmatismo y compromiso con el bienestar de todos los ecuatorianos.

## EL AUTOR

**Fausto Lara Flores** es licenciado en Comunicación Social con más de 20 años de experiencia en periodismo económico y creación de contenidos editoriales. Se ha desempeñado en medios de comunicación impresos y audiovisuales, con roles de redactor, editor y jefe de redacción en los periódicos Diario Meridiano y Diario El Telégrafo, así como editor general del Semanario Ecuador Interesante. Actualmente lidera como editor en Revista Enfoque y en proyectos especiales para Editorial Vistazo. Además, ha colaborado en estrategias de comunicación, relaciones públicas y formación de voceros, así como en la redacción de libros y memorias corporativas.



# El caso Mashpi: Empresa y sostenibilidad, ¿es posible?

Por Diana Holguín

Periodista de revista América Economía

**E**n el corazón del Chocó Andino de Ecuador destacan las labores de Mashpi Lodge en favor del medio ambiente y lo que le rodea. Su propuesta de valor podría ser un modelo replicable a nivel empresarial.

Que un lodge, cuyo concepto básico es el servicio de hospitalidad en un entorno natural, lejos de las grandes ciudades, haya ido más allá de su origen y se convirtiera en una empresa rentable con bases sólidas en sostenibilidad, ha llamado el interés del sector empresarial con el cuestionamiento, ¿es esto posible?

El análisis de este caso fue el tema central del programa de Continuidad del IDE Business School, en donde para entender sus logros, primero se realizó un repaso de lo que representa Mashpi Lodge y su recorrido.

Su historia comenzó como un proyecto de conservación en 2001, cuando se compraron y protegieron 700 hectáreas iniciales de bosque situadas en el Chocó Andino, en el extremo noroccidental del Distrito Metropolitano de Quito. En 2010 inició la construcción del hotel y, al mismo tiempo, se contrató al primer biólogo residente de la reserva.

El espacio, ejecutado por Grupo Futuro, del cual Metropolitan Touring es parte, abrió sus puertas a los huéspedes en 2012 pero desde antes, tenían claro que lo que hace único y especial a Mashpi es su biodiversidad. Por eso empezaron los recuentos e inventarios de especies y se instalaron cámaras trampa por toda la reserva. Cinco años después, hallaron una nueva especie de rana.

Su compromiso con la ciencia ha continuado de tal manera que la investigación científica es parte de su modelo de negocio. Con los recursos que genera el lodge se financia todo un departamento científico que además mantiene alianzas con universidades y

“ Si el objetivo que buscamos va más allá de esa rentabilidad, vamos a tener resultados en un mediano plazo extremadamente interesantes ”

externos. A todo esto se suma la comprometida relación con la comunidad. Un 80 % de lo que consumen es comprado a los habitantes de los alrededores y también promueven mejoras en los cultivos.

Recientemente, Fundación Futuro presentó NFTree, una solución para la acción climática dirigida al sector empresarial y a personas naturales, que financiará la conservación del Chocó Andino. Con esta herramienta



se podrá respaldar la conservación de al menos 22 600 hectáreas remanentes del bosque, trabajando en conjunto con más de 750 propietarios de la zona. El pago de las compensaciones por parte de las empresas va desde los US\$ 16, y el incentivo económico que recibe el propietario por hectárea de bosque conservado es de US\$ 106,88.

Para el profesor de Dirección Comercial del IDE, José Aulestia, lo interesante de esto es comprender cómo una empresa puede ser exitosa y rentable partiendo de la integración con el medio ambiente, la sociedad, siendo respetuoso con su entorno y pensando más allá del dinero.

En ese contexto, puntualiza que para lograrlo se debe tener claridad respecto a la propuesta de valor, esa que busca conocer a quienes nos dirigimos, quienes son nuestros clientes o consumidores, además de los beneficios y los diferenciales que puede dar la compañía. “Cuando dejamos de ver a la empresa únicamente como un ente económico y lo vemos como un ente integrador de diferentes aspectos de la

sociedad, esto nos abre muchísimas oportunidades. El caso de Mashpi es muy interesante porque si bien cuesta como cualquier negocio: generar clientes, reputación y conocimiento, una vez que eso queda establecido se vuelve rentable”, señala Aulestia.

Pero si lo haríamos al revés, continúa, “si pensáramos primero en la rentabilidad, a lo mejor este tipo de desarrollos tendrían muy poco tiempo de vida porque veríamos que no genera dinero ni en el tercer año y posiblemente lo cerraríamos. Pero si el objetivo que buscamos va más allá de esa rentabilidad, vamos a tener resultados en un mediano plazo y resultados extremadamente interesantes”.

¿Por qué puede ser un modelo atractivo? El profesor del IDE remarca que los nuevos consumidores están expuestos a la tecnología, tienen mucha información y por ende son cada vez más sensibles a este tipo de iniciativas. “El mundo gira actualmente en torno a la sostenibilidad, no solamente en cuanto a los hábitos de las personas, sino también en el aporte que puedan hacer las organizaciones”.



## EL EXPOSITOR

**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.

En ese sentido, Aulestia apunta que la sostenibilidad en función de la empresa tiene tres bases: Una de ellas es la económica. “La empresa tiene que crecer y ser viable financieramente, que es lo que hemos hecho siempre. Pero hay que definir con qué intención. ¿Para qué, para generar recursos económicos a mansalva o con otros fines también?”, dice. El otro elemento es la responsabilidad que tiene la empresa con sus empleados, con sus proveedores, con las personas con las cuales se relaciona, entender el tema del bienestar comunitario, del bienestar social, es decir, todo lo que está alrededor de la empresa.

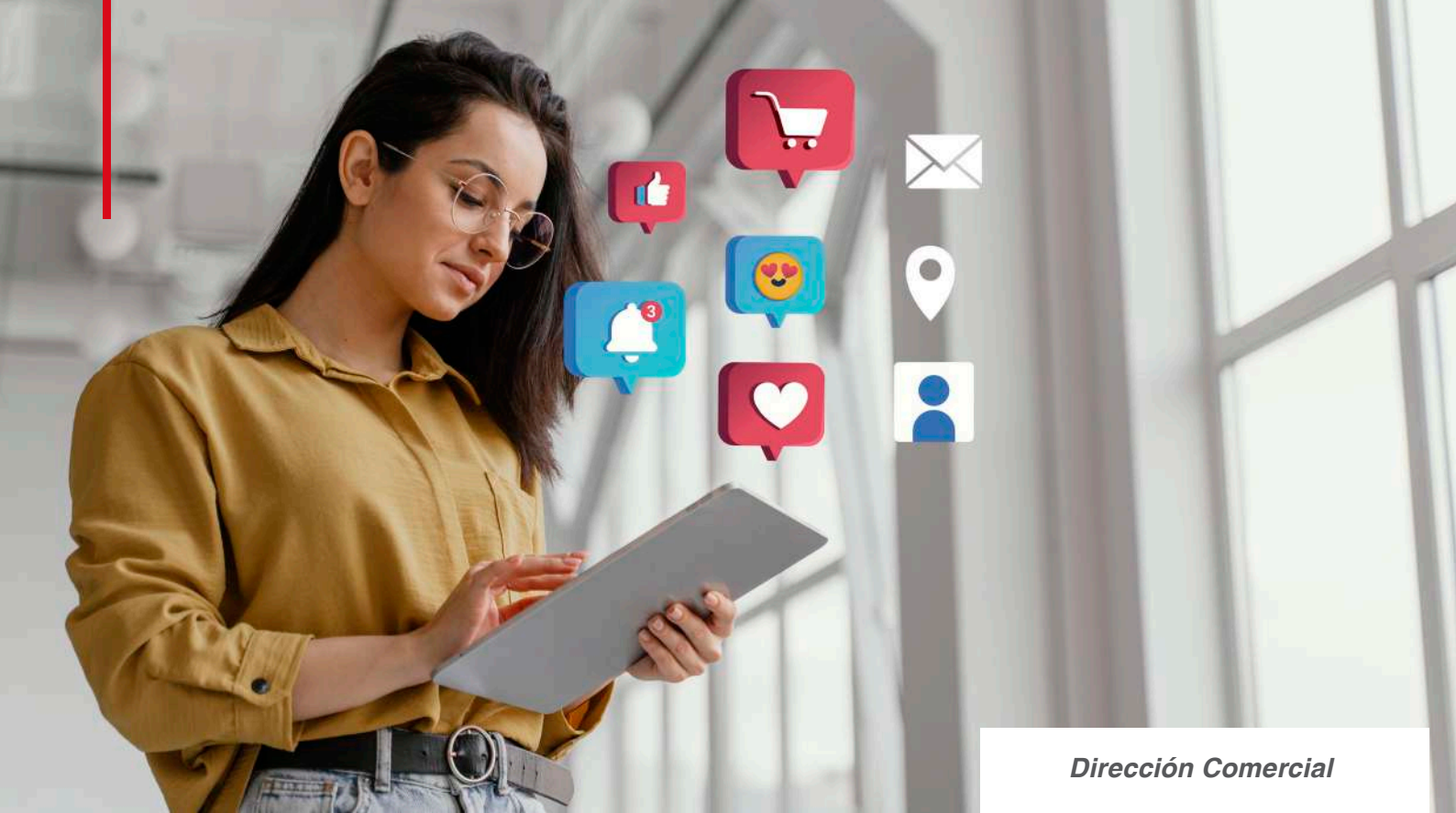
El tercer componente es la responsabilidad ambiental como la protección de los recursos naturales y el respeto a la vida. “Cuando entendemos la sostenibilidad así, las cosas cambian porque son totalmente interdependientes. Si yo hago bien las cosas, voy a tener resultados económicos buenos”, sostiene el académico.

Y a todo esto, Aulestia destaca la importancia de creer que en Ecuador se puede hacer mucho más, incluso llegar a destacar a nivel mundial.

---

## LA AUTORA

**Diana Holguín** es Magíster en Comunicación Digital y Licenciada en Comunicación Social. Con 12 años de experiencia en el periodismo, actualmente se desempeña como Coordinadora Editorial en América Economía Ecuador y periodista de la revista Vistazo. Ha trabajado en la cobertura de temas comunitarios, sociales, turísticos y económicos para medios impresos y digitales, y ha redactado especiales económicos y empresariales para Vistazo y América Economía.



*Dirección Comercial*

# Cómo personalizar tus campañas de marketing sin ser intrusivo

Basado en una investigación de Albert Valenti, Chadwick J. Miller y Catherine Tucker

**Q**ue levante la mano quien haya buscado un producto en Internet y, en los días posteriores, le haya aparecido repetidamente en publicidad en redes sociales.

Para algunos, la exposición repetida puede ser un recordatorio útil, o incluso el empujón final, para decidirse a comprar. Para otros, es una invasión de su privacidad y una señal de que la tecnología los está “escuchando”.

La publicidad segmentada se alza como una herramienta poderosa, pero, si se percibe como intrusiva o demasiado personal, puede volverse contraproducente. No obstante, cuando se aplica de forma adecuada, el *retargeting* —o publicidad reorientada, es decir, dirigida a quienes previamente han visitado un sitio web o mostrado interés en un producto— puede generar resultados notables.

Una [investigación](#) de [Albert Valenti](#), junto con Chadwick J. Miller (Carson College) y Catherine

Tucker (MIT Sloan), muestra el delicado equilibrio entre personalización y contexto que las empresas deben encontrar para conectar de manera efectiva con su público. Ajustar el *retargeting* según la ubicación y el mensaje adecuados no solo puede aliviar la sensación de intrusión, sino también aumentar las conversiones hasta un 17% en ciertas categorías de productos, sobre todo aquellas con alto potencial de personalización, como tecnología, transporte, moda y viajes.

## EL CONTEXTO PERFECTO PARA EL *RETARGETING*

Para determinar la mejor manera de combinar el redireccionamiento publicitario con otras técnicas de segmentación dirigidas a maximizar su impacto, los investigadores realizaron un experimento de campo con más de un millón de usuarios online, en colaboración con un fabricante de automóviles europeo. Los participantes se dividieron en dos grupos: clientes

nuevos y reorientados. Luego, se les expuso a distintos anuncios, tanto en contexto (en sitios web relacionados con automóviles) como fuera de contexto (en portales de noticias o entretenimiento).

Los resultados son claros: colocar anuncios en sitios contextuales o relacionados es lo más efectivo, tanto para los nuevos clientes como para los reorientados, pero es con estos últimos con los que se obtienen mejores resultados, superando a las demás métricas clave (visitas al sitio web, participación de los usuarios y conversiones).

Esto sugiere que el contexto en el que se ubican los anuncios puede ser más influyente que el propio contenido del anuncio. Aunque colocar anuncios en el contexto adecuado suele ser más costoso que hacerlo en cualquier sitio, la inversión puede valer la pena. Un consumidor que navega en un entorno relacionado ya tiene la predisposición para considerar una compra. No obstante, para aprovechar aún más la eficacia de una colocación óptima, los anunciantes también deben cuidar con todo detalle el contenido del anuncio.

## **CÓMO Y CUÁNDO PERSONALIZAR INDICACIONES**

El estudio también analiza la opción de personalizar el producto, desde su diseño exterior hasta la tecnología y las características de seguridad. Los resultados muestran que los anuncios reorientados que incluyen una llamada a la acción personalizada y se ubicaban en sitios contextuales, resultan altamente efectivos. Los clientes que ya están considerando el producto perciben esos mensajes como relevantes y útiles en lugar de intrusivos, lo que acrecienta su interés.

Sin embargo, cuando esas indicaciones aparecen en sitios no relacionados con la compra de coches, los usuarios tienden a verlos como intrusivos, ajenos a sus necesidades y basados en exceso en su historial de navegación, lo que reduce su efectividad. Además, los consumidores preocupados por la privacidad muestran aún más rechazo hacia los anuncios con llamadas a la acción personalizadas, estén o no en contexto. En contraste, quienes tienen menor sensibilidad hacia estas cuestiones responden bien a los anuncios reorientados con indicaciones personalizadas, pero solo cuando se hallan en un entorno relevante.

Dado que la personalización puede resultar contraproducente para los usuarios preocupados por

“  
**He aquí cómo conseguir el máximo impacto en la personalización del marketing respetando la privacidad de la audiencia y ubicando los anuncios en su contexto adecuado.**  
 ”

la privacidad, es fundamental adoptar un enfoque estratégico y bien pensado en la colocación de anuncios y la formulación de mensajes.

## **CUIDADO CON LOS ALGORITMOS**

El uso creciente de algoritmos automatizados para la asignación de presupuestos ha facilitado a los directivos la optimización del gasto en publicidad. Sin embargo, esta ventaja conlleva una contrapartida: puede llevarlos a una comprensión menos matizada de la publicidad

online. Para evitarlo, deben adaptar sus estrategias y métricas a los objetivos y contextos específicos de cada campaña.

- **Adapta el contenido al contexto.** En entornos online generales, los anuncios no personalizados con un mensaje breve suelen ser más eficaces. Es clave ajustar el contenido de los anuncios al contexto en el que se muestran.
- **Ten en cuenta la preocupación por la privacidad de tu audiencia.** Dado el creciente énfasis en privacidad —impulsado por regulaciones más estrictas y cambios en las preferencias de los consumidores—, diseña cuidadosamente tus campañas para que conecten con los usuarios que valoran especialmente la privacidad.
- **Elige bien los parámetros.** Prioriza métricas de rendimiento que capten la intención del cliente cerca del momento de compra, como las tasas de

compromiso y la conversión online. Estas métricas ofrecen una visión más precisa de la efectividad del *retargeting* en comparación con indicadores más generales, como el tráfico web.

Al alinear la publicidad con las preocupaciones sobre privacidad y centrar la personalización en los sitios web adecuados y que no resultan invasivos, los directivos pueden optimizar la asignación de presupuestos publicitarios y mejorar la efectividad de sus campañas.

### **TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:**

[El marketing apela al corazón, la mente y las experiencias previas, pero no necesariamente en ese orden](#)

[Los escenarios que amenazan tu privacidad](#)

---

## EL AUTOR DE LA INVESTIGACIÓN

**Albert Valentí** es profesor agregado en el departamento de Dirección Comercial. Es doctor en Management por Boston University y tiene un MBA del IESE, Universidad de Navarra. Ha enseñado Marketing Research en Boston University y Marketing Management en IESE, y ha publicado varios casos. Su investigación ha sido premiada, destacando el ISMS-MSI Gary Lillien Practice Prize Award en 2018 por la implementación de marketing science en empresas.

---

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

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



# Conversaciones difíciles: técnicas de comunicación para cracks

Por Nuria Chinchilla

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

**A**frontar conversaciones difíciles es un reto que todos enfrentamos en algún momento, ya sea en el ámbito familiar, el profesional o el personal. Con las herramientas adecuadas, podemos transformar estas situaciones en oportunidades de crecimiento y entendimiento. Al prepararnos mental y emocionalmente, adoptamos una postura empática que nos permite conectar genuinamente con la otra persona, abrir canales de comunicación y resolver conflictos de manera constructiva.

Rafael Zavala, *speaker* y mentor líder en América Latina, especialista en transformación y liderazgo personal, nos ha ofrecido una inspiradora charla en la edición de nuestro I WiL Networking Lunch el pasado 21 de enero. Con él hemos explorado estrategias prácticas y consejos efectivos para gestionar esos diálogos complicados, destacando la importancia de la escucha, el diálogo interior, los silencios y la comunicación no verbal como claves para transformar los desafíos en puentes hacia relaciones más fuertes y sinceras.

En contra de lo que uno pudiera pensar, la comunicación no es un asunto sencillo. Como afirma Zavala, hay nueve posibilidades de no entenderse:

ENTRE LO QUE PIENSO,  
LO QUE QUIERO DECIR,  
LO QUE CREO DECIR,  
LO QUE DIGO,  
LO QUE QUIERES OIR,  
LO QUE OYES,  
LO QUE CREES ENTENDER,  
LO QUE QUIERES ENTENDER Y  
LO QUE ENTIENDES.

Nuestro invitado ha estructurado su intervención en tres partes:

1. La conversación con uno mismo, de la que no siempre somos conscientes;
2. La conversación con los demás;
3. La marca personal, entendida como la huella que dejamos tras una conversación.

Dedicamos mucho tiempo a lo largo del día a hablar con nosotros mismos, aunque no seamos conscientes de gran parte de esa conversación. ¿Qué mensajes nos enviamos? ¿Cómo nos tratamos? Estas

cuestiones tienen un gran impacto no solo en nuestra salud emocional sino, también, en la calidad de nuestra comunicación externa. Dentro de este diálogo interior aparecen también los silencios, que forman parte de la comunicación tanto o más que las palabras. ¿Sabemos disfrutar y escuchar ese silencio, en este contexto marcado por el ruido constante?

La calidad de la comunicación depende sobre todo de la combinación de dos capacidades: el razonamiento y la inteligencia emocional. Existen diferentes situaciones que pueden darse, desde la persona que razona muy bien y tiene conocimiento, pero carece de inteligencia emocional (el “sabelotodo”), hasta quien no tiene conocimiento ni sabe lo que dice, pero maneja muy bien las emociones y se relaciona bien con los demás (el “flower-power”). Lógicamente, debemos buscar la maximización de ambas competencias, que nos llevan a ser personas inspiradoras en nuestras comunicaciones.

Las conversaciones, y especialmente las conversaciones difíciles, deben prepararse. Nuestro invitado propone el método **THINK**:

- T** RUE: ¿Es verdad lo que voy a decir?
- H** ELPFUL: ¿Es útil? ¿Ayuda a alguien?
- I** MPORTANT: ¿Es importante?
- N** ECESSARY: ¿Es necesario?
- K** IND: ¿Lo puedo decir de manera amable?

A lo largo de su intervención, Rafael Zavala nos está hablando de empatía, de servicio, de preparación, de interés real por el otro, de coherencia. Más allá de las diferentes técnicas de comunicación al uso —sin duda,

La calidad de la comunicación depende sobre todo de la combinación de dos capacidades: el razonamiento y la inteligencia emocional.

eficaces—, lograr la confianza del otro requiere una preocupación real por comprender, ser comprendidos y cuidar la relación. Solo desde esta posición de apertura sincera al otro podremos persuadir a nuestro interlocutor. En este sentido, la tercera parte de su intervención versa sobre la marca personal, no como logotipo o imagen externa, sino referida a la huella que dejamos en otros tras una conversación. Conocer el impacto de nuestras palabras y nuestros silencios, de nuestro lenguaje no verbal, es una manera de definir cómo queremos que nos recuerden.

[Link a la sesión completa](#)



### LA AUTORA

**Nuria Chinchilla Albiol** es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).

# 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 internacionales de intercambio



**AGO** 19 UIO  
**20 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

