



Valoración de proyectos

en Ecuador: macroeconomía, riesgo soberano y el arte de fijar el costo de capital

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

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

Juntas Directivas

Efectividad y resultados

El alto rendimiento
empresarial
comienza en el
nivel más alto
del liderazgo:
la dirección

3 MESES

de duración

Sesiones presenciales



JULIO 29

GYE

JULIO 30

UIO

Conoce más





6

EMPRESA Y SOCIEDAD **¿Puede un hombre hablar sobre la igualdad de derechos de la mujer en la empresa?**

Más que un derecho, la presencia femenina en cargos gerenciales es vital para el bien común. Mujeres y hombres lideran de manera complementaria, aportando enfoques humanos, sostenibles y analíticos. La inclusión femenina en la alta dirección fortalece empresas y sociedad, construyendo decisiones más equilibradas en un mundo incierto, afectado por tecnología y presión por eficiencia.



8

PERSPECTIVA ECONÓMICA **Valoración de proyectos en Ecuador: macroeconomía, riesgo soberano y el arte de fijar el costo de capital**

El crecimiento en Ecuador depende de atraer inversión pese a su alta prima soberana, derivada de déficits fiscales, riesgo político y escasa liquidez bursátil. Proyectos energéticos, reformas fiscales y mejoras ESG pueden reducir el costo de capital. Valorar implica modelar múltiples riesgos y oportunidades regulatorias, reconociendo que cada avance institucional baja spreads y eleva VAN, creando atractivas oportunidades.



12

CONTINUIDAD El arte de negociar

En el programa de Continuidad del IDE Business School, los profesores Julio José Prado y Antonio Villasís analizan estilos de negociación, destacando el colaborativo como el más valioso para crear acuerdos que beneficien a ambas partes. Contrastan con el estilo agresivo de Trump, eficaz solo en relaciones únicas y de poder desigual. Recomiendan incluir más variables en la negociación para generar valor duradero y mantener relaciones constructivas a largo plazo.



16

IESE INSIGHT ¿Quieres que recuerden tu marca? Expresa tu opinión

Olvidar quién dijo algo es un fallo común de la memoria de la fuente. Un estudio halló que recordamos mejor las opiniones que los hechos, pues revelan rasgos del emisor. Esto tiene gran impacto en marketing y salud pública: asociar mensajes con aspectos personales del portavoz refuerza el recuerdo. Así, las marcas pueden destacar en un mercado saturado y evitar atribuciones erróneas.



20

ÚLTIMA MIRADA La música como estrategia: lo que todo directivo debería escuchar

Escuchar música conscientemente potencia la concentración, reduce el estrés y fomenta la creatividad, beneficios clave para líderes sometidos a alta presión. Más que distracción, es estrategia: fortalece conexiones cerebrales y regula emociones. Incorporar música en lo personal y laboral humaniza entornos, inspira nuevas perspectivas y ayuda a tomar mejores decisiones desde un estado mental equilibrado.

¿Puede un hombre hablar sobre la igualdad de derechos de la mujer en la empresa?

Por **Patricio Vergara**

Profesor del área Empresario y Sociedad en IDE Business School

Más que contestar la pregunta de manera frontal, quisiera darle un giro con cierto interés personal. Primero, es indiscutible que nadie mejor que una mujer para plasmar de forma clara los sentimientos de falta de igualdad de oportunidades, prejuicios, sesgos en los procesos de contratación y promoción, brechas salariales, falta de flexibilidad en los horarios, imposibilidad de generar ambientes de armonía entre el trabajo y la familia, falta de atención a los casos de acoso, etc. De igual manera, muchas mujeres, además de sus experiencias personales, han realizado múltiples estudios serios en los que, efectivamente, se puede verificar el largo camino que tenemos por andar para generar el lugar que se merece la mujer dentro de la empresa.

Hoy, más que nunca, necesitamos sentarnos a pensar en esto. Si bien no soy un experto en temas de igualdad de género, me considero un lector asiduo y un conocedor del ambiente empresarial ecuatoriano. Por ello, aunque creo firmemente en el derecho de la mujer de alzar su voz por una búsqueda de mayor equidad, mi interés en este artículo no es defenderla, sino ir más allá. Mi interés real es defender la sociedad entera, compuesta por hombres y mujeres, y defender a la empresa como uno de los organismos más importantes para el desarrollo de las economías de los países libres.



“

Mi interés real es defender la sociedad entera, compuesta por hombres y mujeres, y defender a la empresa como uno de los organismos más importantes para el desarrollo de las economías de los países libres.

”

Es ampliamente conocido en el mundo de la Dirección de Empresas que el estilo de gerenciar de las mujeres y de los hombres es distinto: las primeras se caracterizan por su liderazgo colaborativo, mayor empatía, enfoque sostenible, visión analítica, entre otras cosas; mientras que los hombres suelen presentar habilidades directivas más enfocadas en la velocidad y asertividad en las decisiones, menor aversión al riesgo y mejor manejo del corto plazo sin dejar de ver el largo plazo. Por otro lado, las empresas lideradas por mujeres demuestran tener un mejor desempeño en épocas de crisis, un mejor clima laboral y una mayor cultura de innovación; mientras que las empresas con liderazgo masculino presentan una mejor visión de liderazgo en los sectores tradicionales de la economía y mejores enfoques de crecimiento acelerado.

Con estos antecedentes, queda claro que, más allá de defender los derechos de la mujer en todos los ámbitos

empresariales —y siendo la empresa un eje importante en la búsqueda del bien común de la sociedad—, es indispensable, es imperativa, la presencia de la mujer en todos los ámbitos de la empresa, pero, sobre todo, en la alta dirección.

Vivimos un entorno donde el empleo tiene un futuro incierto, afectado por factores como la inteligencia artificial, modelos desenfrenados de eficiencia en el gasto, entre otros. ¿Cómo se puede impulsar de mejor manera esta causa en un entorno aparentemente adverso? Pues mi modesta postura es que este tema va más allá de los derechos de la mujer. Hoy, más que nunca, es una necesidad para la sociedad. Es impostergable una mayor presencia de la mujer en cargos gerenciales, para que así las decisiones directivas tomen lo mejor de ambos géneros y nos ayuden a complementarlos en una visión más humana de la economía, una visión que vele por el bienestar de la mayoría, entre ellos la mujer.



EL AUTOR

Patricio Vergara A. es candidato al doctorado en Gobierno y Cultura en las Organizaciones por la Universidad de Navarra, España, y MBA por el IDE Business School. Es ingeniero comercial por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ha ocupado cargos de dirección en empresas petroleras, financieras y consultoras en Ecuador y EE.UU. Es miembro de directorio de varias empresas y asesor en temas de finanzas, control, estrategia y liderazgo. Actualmente es director académico del IDE, director del área Sistemas de Dirección y Control y profesor del área Empresario y Sociedad en el IDE Business School.



Valoración de proyectos en Ecuador: macroeconomía, riesgo soberano y el arte de fijar el costo de capital

Por Juan Carlos Alarcón

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

La narrativa de crecimiento con prima que hoy sostiene el flujo de capital hacia mercados emergentes descansa sobre un delicado equilibrio entre expansión económica y percepción de riesgo. Si no hay rentabilidades que permitan tomar riesgos altos, no hay inversión. El *World Economic Outlook* de abril 2025 proyecta para nuestras economías un avance de 3,7 % en 2026, suficiente para atraer inversionistas que buscan retornos globales, pero también expone la fragilidad de los países donde el riesgo soberano aún pesa en exceso. Ecuador ejemplifica bien esa tensión: la

dolarización elimina la volatilidad cambiaria interna, pero la prima soberana se mantiene elevada debido a déficits fiscales crónicos y un historial institucional en transición permanente, desde y antes de la eliminación de volatilidad cambiaria por la dolarización.

La dinámica del producto interno —consumo, inversión, gasto público y exportaciones netas— explica por qué la inversión privada se ha vuelto la variable decisiva para el crecimiento futuro. Tras los apagones de 2024, la Asamblea aprobó una ley que autoriza a constructores levantar centrales de hasta



100 MW y a las industrias importar gas natural, creando un portafolio de proyectos renovables respaldado por contratos a veinte años. Sin embargo, cada megavatio que empuja ese *pipeline* entra en modelos financieros con un costo de capital inflado: Fitch mantiene a Ecuador en CCC+, y la tabla de Damodaran atribuye al país una prima soberana cercana a 800 puntos básicos sobre la tasa libre de riesgo. A pesar de la reciente baja del riesgo país, seguimos en uno de los peores escenarios a nivel regional en cuanto a riesgo soberano.

¿Por qué ese diferencial tan abultado? La teoría clásica sostiene que “a mayor riesgo sistemático, mayor retorno exigido”. Aparte de lo explicado arriba, Erb, Harvey y Viskanta demostraron hace casi tres décadas que los indicadores de riesgo político y financiero anticipan diferencias significativas en los rendimientos esperados de portafolios internacionales. La intuición se mantiene intacta, pero hoy sabemos que, además, la liquidez local amplifica —o modera— ese diferencial. Bekaert, Harvey y Lundblad, al estudiar la liberalización bursátil en 19 mercados emergentes, concluyeron que el *driver* de la rentabilidad esperada no es solo la apertura al capital extranjero, sino la **profundidad efectiva de cada mercado**. Ecuador todavía opera con volúmenes de negociación accionaria inferiores al 0,2 % del PIB;

hay una prima adicional: para compensar la iliquidez, el WACC requiere una sobreprima adicional que Damodaran etiqueta como “volatilidad relativa”.

Nuevos factores surgen en los mercados. Un estudio del FMI publicado en abril de 2025 revela que los países con peores métricas ESG pagan, en promedio, 60 pbs extra en sus *spreads* soberanos, aun controlando por deuda y PIB per cápita. Aunque Ecuador mejoró su gobernanza medioambiental tras el canje de deuda por conservación del Amazonas y Galápagos, su desempeño en indicadores de crimen y corrupción sigue lastrando su prima. Para analistas de proyectos de infraestructura, esto significa que un **pequeño pero sólido** avance institucional puede traducirse en varios puntos porcentuales menos en la tasa de descuento.

El mercado de bonos refleja un comportamiento similar. El paquete de reformas fiscales y la negociación para ampliar el programa con el FMI a 5 000 millones de dólares provocaron que el bono 2035 acumule un retorno de 41 % en lo que va de 2025, el *rally* más pronunciado desde la reestructuración de 2020. La compresión del *spread* —y la revalorización de los cupones— confirma que la curva riesgo-rentabilidad se inclina menos cuando los agentes confían en el ajuste fiscal.

El valor de un proyecto ecuatoriano no depende solo de sus flujos en dólares, sino de la velocidad con que el país reduzca su spread y amplíe la liquidez de sus activos

En marzo, el gobierno adjudicó (aunque luego no se cumplieron los plazos) el bloque petrolero Sacha a un consorcio Sinopec–New Stratus Energy por un pago inicial de 1500 millones y un compromiso de elevar la producción a 100 000 bpd en tres años. El contrato distribuía 82 % de los ingresos al Estado y trasladaba la carga exploratoria al privado, una fórmula diseñada para suavizar la prima exigida por el mercado. Un analista que valore el proyecto hoy integrará un WACC con prima soberana, multiplicador de volatilidad bursátil y un *haircut* de gobernanza sectorial.

Modelar esa realidad requiere herramientas más sofisticadas que el simple DCF. La ecuación de costo de capital ajustado para emergentes incorpora: tasa libre de riesgo en dólares, prima de mercado global, beta operativo, prima soberana y un *uplift* de liquidez. Erb, Harvey y Viskanta sugerían multiplicar el *spread* de deuda por la razón de volatilidad entre acciones y bonos. Damodaran popularizó la regla práctica de emplear 1,6 veces el *spread* para países con bolsas superficiales, ratio que se cumple casi quirúrgicamente en la bolsa de Quito. Un factor importante que debemos empezar a incorporar es la simulación Monte Carlo, la cual permite estresar ese WACC contra escenarios de precios de crudo, riesgos regulatorios y *shocks* climáticos —un punto crítico tras la sequía que vació las represas del país—, entregando una distribución de valor (y no un único VAN puntal) que los *private equity* exigen para aprobar inversiones. ¿Estamos aplicando esto en nuestras valoraciones?

Fuera de Ecuador, existen precedentes que avalan la utilidad de combinar disciplina macro y reformas sectoriales. Uruguay redujo su *spread* a 150 pbs y consiguió el grado de inversión de Moody's en 2024 tras establecer una regla fiscal anticíclica y reformar su sistema previsional, induciendo un círculo virtuoso de inversión y crecimiento. ¿Se puede hablar del seguro petrolero? Vietnam mostró un camino alternativo: profundizar la industrialización y atraer IED masiva; su recompensa fue el ascenso a BB+ por parte de Fitch en diciembre de 2023. ¿Puede Ecuador ser la Irlanda de América Latina? Ambos casos recuerdan que la prima soberana es maleable; cuando se comprime, la mayoría de los VAN se disparan aun sin mover una sola variable operativa, lo cual para el inversionista sofisticado es una gran oportunidad.

El valor de un proyecto ecuatoriano no depende solo de sus flujos en dólares, sino de la velocidad con que el país reduzca su *spread* y amplíe la liquidez de sus activos. Incorporar al modelo supuestos sobre avance regulatorio —por ejemplo, la creación de un mercado secundario de PPA o la inclusión de cláusulas ESG que mejoren el perfil de los bonos verdes— puede añadir de forma tangible, entre 100 y 200 pbs de reducción de tasa, cifra suficiente para inclinar la balanza en un comité de inversión global.

Bancos de desarrollo y fondos de infraestructura ya negocian paquetes híbridos que mezclan deuda concesional y garantías parciales. El gobierno ha anunciado que adoptará un sistema de presupuestación basado en resultados para



2026, alineado con las recomendaciones del FMI. Si la promesa se materializa y se refuerza con transparencia en la asignación de subsidios, el costo de capital promedio del país podría descender a un nivel competitivo frente a Colombia o Perú en un horizonte de tres a cinco años.

Valorar proyectos en Ecuador exige un enfoque multicapa: examinar la matriz del PIB para proyectar

demanda y precio, internalizar la prima soberana con todas sus facetas —política, financiera, ESG y de liquidez— y reconocer que cada reforma institucional altera la curva de riesgo-retorno. Quien domine esa lectura, ingrese primero al mercado y combine rigor técnico con sensibilidad a la coyuntura convertirá la volatilidad emergente en la fuente principal de su rentabilidad.

EL AUTOR

Juan Carlos Alarcón Galarza es Ph.D. (c) en Economía y Empresa por la Universidad de Navarra (España), máster en Economía y Finanzas, y economista por la misma Universidad de Navarra. Estudió Gestión de Activos en Wharton School (Universidad de Pensilvania) e Inversiones Alternativas en Harvard Business School. Fue viceministro de Economía y Finanzas de Ecuador y ha trabajado en el Banco Interamericano de Desarrollo y el BID Invest en Washington D.C. Ha sido miembro de varios Directorios en Ecuador. Actualmente es CEO de Consulting Gruval Limited y profesor de Dirección Financiera en IDE Business School.

CONTINUIDAD



El arte de negociar

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

¿Es viable aplicar el estilo de Donald Trump en una negociación empresarial? ¿Qué se puede ganar y qué se puede perder con esa forma disruptiva?

La forma de negociar de Donald Trump ha desconcertado a quienes veían en lo políticamente correcto el camino apropiado para llegar a acuerdos. Desde lo académico, como negocia Trump, lo primero que se viene a la mente es una actitud irracional y agresiva. ¿Pero es realmente una posición irracional?

Antonio Villasís, profesor de Negociación del IDE Business School, responde lo contrario. Cree que es una actitud racional de Trump. “Es claro que como presidente de EE. UU. siempre tendrá una posición de superioridad con quien negocia y él lo sabe, y quien lo está negociando con él, también lo sabe”.

Villasís, junto a Julio José Prado, profesor de Competitividad del IDE Business School, dieron la charla del programa de Continuidad de esta institución. Allí se puso como ejemplo la guerra arancelaria planteada por EE. UU., con la supuesta idea de que eran perjudicados. “Como nadie hace nada, te doy un ultimátum y tienes que actuar. Si no actúas, pierdes el mercado. Eso obliga a los otros a negociar. Si se retiran de la negociación, pierden; pero si no se retiran, también pierden”.

En los últimos 15 días, Trump hizo tratos casi imposibles, con Ucrania, Reino Unido, India y Pakistán; una supuesta tregua con China; se reunió con Siria. “Un componente fundamental de Trump es demostrar que está ganando”, explica.

Es un estilo agresivo de negociar donde nadie está negociando porque “en una negociación se debe generar valor, y para que eso suceda debes meter más variables, pero por el mismo estilo comunicacional que tiene Trump, de hacer ver como que él ganó, le cuesta incluir estos componentes complejos, no fáciles de comunicar, dentro de una negociación”.

Indica que quizá él se centra en una variable en específico, y pese a que pueda obtener resultados, a largo plazo genera mayor inestabilidad.

“En los estilos de negociación, el de más valor es el colaborativo, que es donde los dos intentan sacar lo mejor para ambos.”

Entonces, ¿por qué actúa así? “Esto funciona cuando tienes ventajas, y cuando necesitas negociar temas que no se negocian. Pero debes ser consciente de que la relación se deteriorará y esa persona, apenas pueda prescindir de ti, lo hará. Si quieres explotar a alguien con precio porque eres el único, perderás esa relación”.

Es distinto quizá cuando se entiende que la negociación solo se dará una vez, es decir, no vas a mantener ningún tipo de relación a largo plazo con alguien. “Allí tiene lógica esa estrategia estilo Trump. Pero del otro lado, si me topo con un tipo así de agresivo

LOS EXPOSITORES



Antonio Villasís es doctor en Economía Aplicada por la Universidad de Navarra, en España, donde también obtuvo una maestría en Economía y Finanzas. Es profesor de Análisis de Decisiones y Dirección Financiera. También tiene experiencia profesional como asistente de investigación en el IESE Business School y profesor ayudante de Microeconomía en la Universidad de Navarra.



Julio José Prado es doctor en Management & Economics por la Escuela de Administración de la Universidad de Lancaster (Reino Unido) y tiene un MBA en Dirección de Empresas del IDE Business School. Es economista por la PUCE e ingeniero comercial de la UDLA. Fue ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador, y presidente ejecutivo de la Asobanca.

y quiero terminar bien esa negociación, hábilmente debo dejarle algo para que él se sienta como ganador y lo comunique así”.

Pero Villasís recomienda que siempre debe existir un margen de acuerdo en una negociación porque muestra que ambas partes están mejor que antes de haberlo hecho. “No es la mejor forma de actuar (el estilo Trump), ahora si es el caso de que siempre estás en esa posición de dominio, es muy racional hacerlo. Es lo que está detrás de esa filosofía: Si lidero el país más grande del mundo, debo actuar con fuerza”.

El empresario, por otro lado, no puede pensar que es el más importante o fuerte del mundo. “En los estilos de negociación, el de más valor es el colaborativo, donde los dos intentan sacar lo mejor para ambos. Hay que poner más variables para poder generar valor. Quizá para uno es más importante ciertas cosas versus otras que le importan a la otra persona”.

De eso justamente se trata la negociación, un arte que algunos dominan desde el estilo Trump, pero que en espacios donde se necesita crear valor en conjunto, quizá ese estilo no sea necesario. Al menos no siempre.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RR.PP. por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.

Convierte la
dirección en
una disciplina
estratégica,
orientada a
resultados
reales y
sostenibles

El mejor
networking
profesional

Claustro
académico
de alto nivel

Método
del Caso

EXECUTIVE
MDE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS

 **19** AGOSTO **UIO** | **20** AGOSTO **GYE**

 ASSOCIATION
OF **AMBA**
ACCREDITED

Conoce más 



Dirección Comercial

¿Quieres que recuerden tu marca? Expresa tu opinión

Basado en una investigación de Daniel Mirny y Stephen Spiller

Estás en medio de un debate acalorado cuando alguien suelta las temidas palabras: “¿Cuál es la fuente de esos datos?”. En ese momento te das cuenta de que no tienes ni idea de dónde escuchaste esa afirmación por primera vez. Este es un ejemplo claro de fallo en la memoria de la fuente, un tipo de memoria que te ayuda a recordar no solo qué se dijo, sino quién lo dijo.

Los fallos en la memoria de la fuente forman parte de la vida cotidiana. Olvidamos quién nos recomendó ese restaurante nuevo, quién nos pidió actualizar unos materiales o qué organización estaba detrás de la última encuesta que citamos con tanto entusiasmo. Vivimos en un mundo saturado de información y seguir el rastro de quién dijo qué puede ser sorprendentemente difícil (especialmente con la edad).

A eso se suman los miles de millones de dólares que cada año se invierten en publicidad y marketing. También

ahí a veces recordamos el mensaje, pero olvidamos qué marca de pilas tenía el conejito rosa cuyo movimiento dura y dura.

Ahora bien, resulta que recordamos mejor la fuente de ciertos tipos de información que de otros. En una investigación publicada en *The Journal of Consumer Research*, el profesor del IESE [Daniel Mirny](#) y Stephen Spiller (UCLA Anderson School of Management) investigan cómo [la fuente de una opinión se fija mejor en la memoria que la fuente de un hecho](#).

En trece experimentos en distintos contextos de consumo, se evaluó cómo los participantes recordaban la fuente tanto de opiniones como de hechos. En una amplia variedad de contextos y tipos de afirmaciones, los entrevistados identificaron sistemáticamente mejor la fuente de opiniones que la de hechos. La magnitud de este efecto osciló entre un 2,6 % y un 12,5 % de diferencia en precisión, lo que revela una característica



Recordamos más a quien expresa una opinión que a quien afirma un hecho. En un entorno saturado de información, un mensaje personal deja más huella.



cognitiva persistente sobre cómo incorporamos y recordamos nueva información.

SOBRE LA MEMORIA DE LA FUENTE

Ser capaz de vincular una afirmación con quien la dijo es esencial para recordar con precisión, formarse una opinión y tomar decisiones. Esto tiene implicaciones para la persuasión y la política, la elección del consumidor y la salud pública.

El cerebro humano busca atajos: en lugar de verificar cuidadosamente cada afirmación, solemos confiar de forma instintiva en la credibilidad que otorgamos a quien la emite. Si la fuente parece fiable, es más probable que la creamos. Sin embargo, en tiempos de desinformación, estos atajos pueden ser peligrosos.

El momento en que una información y su fuente se graban en la memoria se denomina “codificación”. Lo que sucede durante esa codificación influye significativamente en cómo se recuerda más adelante.

Cuando una persona afirma un hecho (“París es la capital de Francia”), revela poco sobre sí misma. Si, en cambio, expresa una opinión (“París es la ciudad más hermosa del mundo”), como oyentes captamos información sobre sus preferencias y su visión del mundo.

“Lo que descubrimos –explica Mirny– es que las personas recuerdan mejor a una fuente cuando han

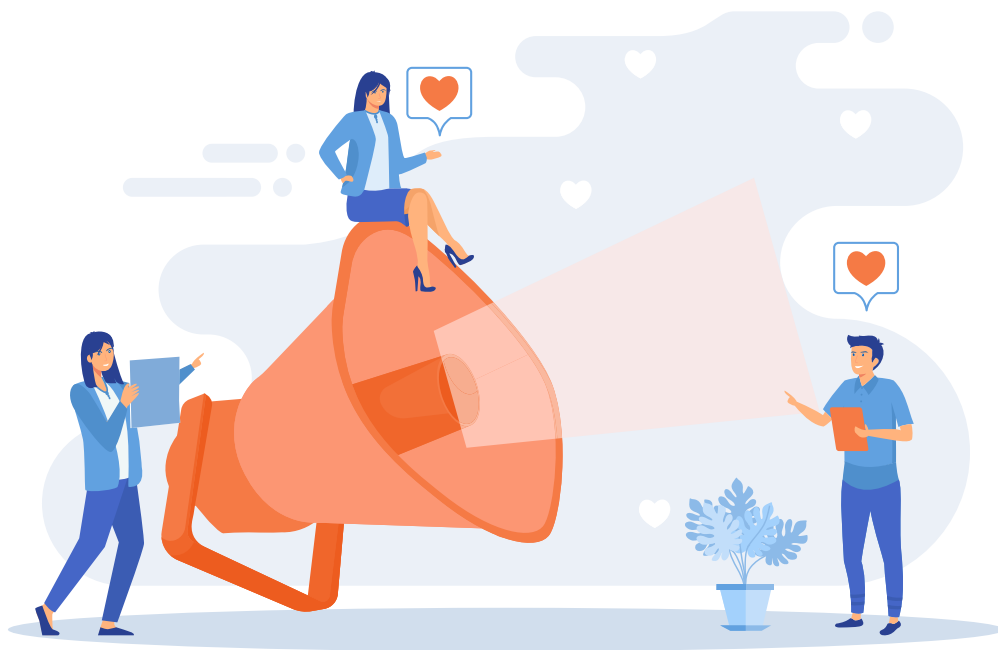
aprendido algo sobre ella, lo que les permite asociar más fácilmente una opinión con quien la expresó. La memoria de la fuente también mejora en el caso de los hechos, siempre que estos revelen algo sobre quien los dice, como en la frase: ‘yo nunca tomo café después de comer’. En cambio, cuando rompíamos deliberadamente ese vínculo –por ejemplo, aclarando que la fuente solo estaba repitiendo lo que había dicho otra persona–, la memoria de la fuente volvía a deteriorarse”.

IMPLICACIONES PARA DIRECTIVOS Y MARCAS

En las campañas de marketing, los responsables suelen elegir cuidadosamente las fuentes que comunican el mensaje. Sin embargo, con el tiempo los consumidores pueden olvidar o atribuir erróneamente la fuente de una afirmación, lo cual es un problema tanto para las marcas (como Energizer, cuyo conejito rosa puede atribuirse a la competencia) como para los responsables políticos (pensemos en la complejidad de la comunicación en salud pública).

“Nuestra investigación indica que dar más información sobre la fuente, o presentar el mensaje de forma que revele algo sobre ella, mejora la memoria de quién dijo qué, porque refuerza el vínculo que se crea en el momento de codificar la información entre el contenido y su emisor”, señala Mirny.

En el ámbito del marketing, esto podría traducirse en pedir a los influencers que compartan algo personal



cuando colaboran con una marca. Por ejemplo, podrían decir: “Quizá no lo sabías, pero me encanta cocinar”, antes de ofrecer un código de descuento para utensilios de cocina de Le Creuset.

En las campañas de salud pública, que suelen difundirse a través de expertos, puede ser útil que estos compartan primero sus propias creencias antes de ofrecer recomendaciones basadas en hechos.

CUATRO CONSEJOS PARA TU ESTRATEGIA PUBLICITARIA Y DE COMUNICACIÓN

Dado que los clientes suelen estar expuestos a la publicidad mucho antes de necesitar o querer comprar un producto, es clave lograr una vinculación eficaz entre la marca y el mensaje. Sin embargo, en un mercado saturado, donde muchas empresas lanzan mensajes

similares, los responsables de marketing deberían tener en cuenta lo siguiente:

- Usar opiniones para reforzar la asociación entre marca y mensaje.
- Incorporar opiniones o información personal cuando se trabaje con portavoces públicos, *influencers* o en relatos de marca.
- Evitar un exceso de afirmaciones puramente objetivas, especialmente cuando es fundamental diferenciar la marca.
- Diseñar mensajes que permitan al público conocer algo sobre quien los emite, y no solo sobre el producto.

En definitiva, una estrategia de marketing que apele a la dimensión personal del emisor –ya sea mediante opiniones, relatos o experiencias– puede marcar la diferencia en la retención del mensaje y el recuerdo de marca.

EL AUTOR DE LA INVESTIGACIÓN

Daniel Mirny es profesor de Dirección Comercial en el IESE. Su investigación se centra en cómo los consumidores perciben y procesan la información en un mundo ruidoso y rico en información. Está interesado tanto en los mecanismos cognitivos que sustentan estos procesos como en sus aplicaciones al marketing, los conflictos interpersonales, la polarización política y la difusión de información errónea.

Artículo publicado en www.iese.edu/es/insight y reproducido previa autorización.

Seminario

Finanzas para la toma de decisiones

Conoce los
conceptos
básicos de
contabilidad
y la gestión
financiera

El mejor
networking
profesional

Claustro
académico
de alto nivel

Método
del Caso



AGOSTO
GYE
20 Y 21

SEPTIEMBRE
UIO
24 Y 25

Conoce más





La música como estrategia: lo que todo directivo debería escuchar

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

Hace poco, un amigo directivo de una importante empresa me contó algo que me hizo pensar. Se había hecho sus chequeos médicos anuales y, para su tranquilidad, todo estaba en orden: presión, colesterol, corazón, peso... todo bien. Solo una observación llamó la atención del médico: su nivel de concentración estaba por debajo del promedio. “Te recomiendo que empieces a escuchar música todos los días”, le dijo el doctor. Mi amigo se rio, pensó que era una broma, pero el médico fue claro: escuchar música —no como ruido de fondo, sino como experiencia consciente— puede ayudar a mejorar el enfoque, la memoria y la estabilidad emocional. Desde entonces, ese consejo que dieron a mi amigo no me ha dejado de rondar la cabeza.

Y es que, aunque en el mundo de los negocios solemos asociar el alto rendimiento con técnicas complejas, herramientas digitales o entrenamientos de productividad, la música sigue siendo una de las formas más directas y eficaces de activar el cerebro, regular el estrés y mejorar el desempeño. A menudo la subestimamos por su aparente sencillez, pero su impacto es profundo y bien documentado. Los

neurocientíficos lo han dicho con claridad: la música estimula múltiples áreas del cerebro simultáneamente, fortaleciendo conexiones que tienen que ver con la atención, la creatividad, la memoria de trabajo e incluso la capacidad de tomar decisiones.

Además, para quienes ejercen roles de alta responsabilidad, la música puede funcionar como un ancla emocional. Tomar decisiones importantes bajo presión, coordinar equipos diversos y navegar cambios constantes son actividades que, con frecuencia, generan desgaste mental. Aquí, la música aparece como una herramienta de autorregulación: ayuda a reenfocar la mente, calma la ansiedad y permite hacer pausas activas que restablecen el equilibrio interno. No se trata de desconectarse, sino de reconectarse mejor.

Por otro lado, la música también alimenta algo que muchos líderes pierden sin darse cuenta: la inspiración. Escuchar una pieza que nos conmueve o nos activa puede abrir espacios para nuevas ideas, desbloquear intuiciones y cambiar el estado emocional desde el cual abordamos un problema. Hay decisiones estratégicas que no se toman con más datos, sino con otra perspectiva. Y la música, en su lenguaje no

verbal, puede ser una guía silenciosa hacia esos otros ángulos que no siempre vemos en medio del ruido de los correos, los reportes y las reuniones.

En este punto, vale la pena mencionar que no hay un solo tipo de música ideal. Algunos encuentran concentración en el jazz instrumental, otros en la música clásica, otros más en sonidos electrónicos suaves, e incluso hay quienes recurren al rock o al folklore. Lo importante es la intencionalidad: escuchar con atención, con cierto respeto, permitiendo que la música haga su trabajo en segundo plano o en primer plano, según el momento.

Además, este hábito puede también tener un efecto contagioso en el entorno laboral. Algunos directivos han empezado a compartir *playlists* con sus equipos, o a usar música para abrir o cerrar reuniones importantes. No es una fórmula mágica, pero sí una forma simple y poderosa de humanizar el ambiente de trabajo, de dar espacio a lo emocional sin perder la orientación a resultados.

En definitiva, escuchar música no es una distracción, es una estrategia. Una que no requiere grandes inversiones ni largos entrenamientos, solo una decisión consciente de introducir algo tan básico —y a la vez tan profundo— en el día a día. Como le pasó a mi amigo, a veces lo que necesitamos no es más esfuerzo, sino más armonía. Y la música, bien escuchada, puede darnos exactamente eso.

A veces lo que
el liderazgo
necesita no es
más esfuerzo,
sino más armonía.
Y la música,
bien escuchada,
puede darnos
exactamente eso.

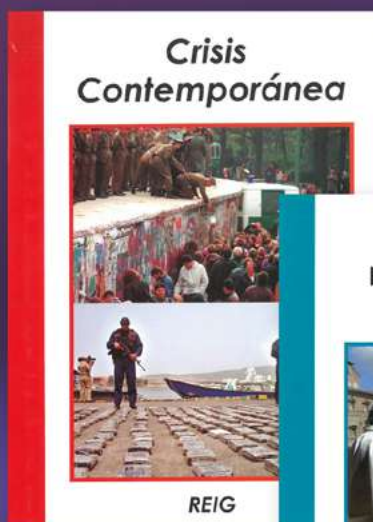


LA AUTORA

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.

Ideas que formaron generaciones.

Acércate al pensamiento del Dr. Reig



Autor:

José Reig Satorres

Doctor en Jurisprudencia, graduado en Madrid.

Doctor en Teología, graduado en Roma.

Doctor Honoris Causa por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Miembro del Instituto Internacional de Historia del Derecho Indiano, y de las Academias de la Historia de Chile y Paraguay.

Capellán fundador del IDE Business School.

Adquiere sus libros

g_vasquez_m@hotmail.com

📞 099 742 7127