

08 | 2025
Año XXX No. 8

Perspectiva Años



La política industrial y comercial en la Era Trump

IESE INSIGHT
Sección especial

CASO DE ÉXITO
Living Ec

 **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

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



BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

ESTRATEGIA DE INNOVACION DISRUPTIVA

MÓDULO 1

Deep Strategy

¿Cómo convertir las tensiones estratégicas en oportunidades creativas que generen resultados reales?



9 UIO | 10 GYE
SEPTIEMBRE

Conoce más 



Información:

Stefanía Granja
sgranja@ide.edu.ec
(593) 95 958 8911 

ide.edu.ec





6

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN Forward AI Strategy

Integrar la inteligencia artificial estratégicamente puede aumentar la competitividad en entornos impredecibles y tecnológicos. Requiere deconstruir modelos tradicionales, innovar en cultura organizacional, liderazgo y procesos, y adaptarse a cambios disruptivos. La IA, junto con automatización, blockchain y datos, se convierte en una herramienta clave, demandando creatividad, análisis de tendencias y capacidad de conectar ideas para generar valor y afrontar el futuro incierto.

8

PERSPECTIVA ECONÓMICA La política industrial y comercial en la Era Trump

Las políticas comerciales de Trump, como el aumento drástico de aranceles, recuerdan la sustitución de importaciones de la CEPAL en América Latina, que buscaba proteger industrias nacientes mediante intervención estatal y altos aranceles. El enfoque proteccionista de EE. UU. rompe con décadas de reducción arancelaria y globalización, resultando transaccional y de corto plazo, con efectos negativos para socios comerciales.



10

CASO DE ÉXITO Living Ec

Living Ec nació en Quito para resolver los conflictos de la vida en comunidad en edificios y urbanizaciones, ofreciendo administración profesional, contabilidad transparente y orden legal. Fundada por Verónica Murgueytio e impulsada por su hijo Juan Ignacio, combina experiencia, liderazgo y visión familiar. Atiende más de 20 condominios y es pionera en certificación BASC, transformando sacrificio personal en un legado de seguridad y confianza.



14

IESE INSIGHT Cómo sobrevivir a Amazon: lecciones estratégicas de Barnes & Noble

Barnes & Noble sobrevivió a la irrupción de Amazon gracias a que su liderazgo enmarcó la disrupción digital como una oportunidad y no como una amenaza. Integró tiendas físicas y comercio electrónico, mientras Borders trató lo online como secundario y quebró. El estudio concluye que la comunicación clara, convincente, inclusiva y sostenida del CEO resulta clave para enfrentar cambios disruptivos.



18

ÚLTIMA MIRADA Nuria Mir: tips para tomar el control de tu viaje

Nuria Mir, Executive Director en GFT, compartió en el I WiL Networking Breakfast cómo ha tomado control de su vida profesional y personal guiándose por valores, propósito y valentía. Madre de cuatro hijos, ha enfrentado entornos masculinizados con resiliencia y coherencia. Promueve el autoconocimiento, brillar con fortalezas y decidir el liderazgo propio. Hoy impulsa a jóvenes mujeres en tecnología mediante mentoring inspirador.

Forward AI Strategy

Por Diego Ignacio Montenegro, PhD

Profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School

Pensar un poco hacia adelante en estrategia parecería ser la peor decisión en un mundo que se mueve con “externalidades” agobiantes. ¿Cómo tratar de proyectarse en el tiempo cuando existe una pérdida de poder en los gobiernos de los países, las organizaciones o la educación, cuando los comportamientos de los usuarios son tan “etéreos” como impredecibles? ¿O cuando la “avalancha” de tecnologías convergentes ha modificado un panorama más o menos estable? Se impone la habilidad para entender las tendencias, establecer las conexiones y mejorar las “configuraciones” estratégicas.

Es un ejercicio que necesita ciertos talentos especiales: 1) Habilidad para creer que el futuro NO es la continuación del pasado, y que la “zona de confort” nunca será la misma; 2) Deconstruir la “receta” actual y ver si, modificando fuertemente algo, se puede hacer frente a las externalidades y al agobio interno de las personas; 3) Tener el **olfato** para “destruir” cuando el modelo está agotado definitivamente; y, 4) Comenzar por analizar y diseñar la cultura organizacional que va a **defender** a la empresa de este cambio disruptivo.

Las **configuraciones** de modelos estratégicos pueden ser infinitas. Es posible estar en un diseño para generar experiencias al consumidor y deconstruirlo para pasar a la innovación + tecnología. La innovación escapa de la esclavitud del producto y se incorpora al diseño de los componentes del comportamiento organizacional, como el liderazgo, y a varias elecciones de la estrategia como el AI marketing o los canales. Pero el grado más alto de innovación consiste en cambiar la mentalidad directiva, eliminar una estructura jerárquica tóxica y tener un propósito infinito más allá del resultado económico.

En este mar de decisiones surge, posiblemente, la elección que está cambiando cualquier configuración: la tecnología. La “madre” de las tecnologías es la inteligencia artificial (IA). Entender cómo puede la IA



“

Entender cómo puede la inteligencia artificial más básica o las redes neuronales entrar al terreno estratégico para producir mayor competitividad, es uno de los grandes retos a los que se enfrenta el creador moderno

”

más básica o las redes neuronales entrar al terreno estratégico para producir mayor competitividad, es uno de los grandes retos a los que se enfrenta el creador moderno. Esto es fácil de decir, no de llevar a la práctica. Porque, además, la IA alimentada por datos tiene que formar una “red tecnológica” con la realidad extendida, la automatización, *blockchain* y quién sabe con qué más que aparezca en poco tiempo. El aprendizaje automático requiere de grandes cantidades de datos para conseguir una analítica adecuada. Las empresas,

en su mayoría, tienen *small data* y no *big data*. Este ya es un inconveniente si se quiere diseñar una inteligencia artificial que ayude en la productividad y creatividad. Siempre es posible utilizar una IA desarrollada por otra organización y la posibilidad de llenar los espacios con datos sintéticos. ¡Bienvenido a la era del diseño, de la capacidad de conectar puntos para crear valor, de los “anarquistas” del pasado obsoleto y de los “atrevidos” del futuro incierto!



EL AUTOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University, PhD en Economía y Empresa por la Universitat de Girona y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor de varios libros de estrategia, el último “No-Thinking, No-Phone, No-Drugs”. Actualmente es presidente de Psicodelia Consulting, profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School.



La política industrial y comercial en la Era Trump

Por Julio José Prado

Director del área de Entorno Económico del IDE Business School

El presidente de Estados Unidos, Donald Trump, sorprendió con el llamado ‘Liberation Day’ al colocar el arancel promedio ponderado de los Estados Unidos del 3 % al 33 %, el mayor nivel arancelario para un país desarrollado. Con esto rompió la tendencia de reducción de aranceles que llevaba casi 100 años desde la adopción de las tarifas en la era de ‘La Prohibición’, también en ese país.

Con esta medida, aplicada sin contemplación a todos sus socios comerciales, sin discriminar entre países con los que tenía firmados acuerdos comerciales o no, y sin importar que un país tuviese superávit o déficit comercial con ellos, introdujo lo que solo puede describirse como un terremoto en las relaciones internacionales.

Las políticas de Trump recuerdan a las impulsadas por la CEPAL en América Latina entre los sesenta y setenta. La famosa sustitución de importaciones que buscaba

preservar y defender a las industrias manufactureras nacientes por medio de subsidios, altísimos aranceles, seleccionando industrias estratégicas ganadoras y con una fuerte intervención del Estado en la competencia y proyectos de inversión de infraestructura.

Existe abundante evidencia de por qué estas políticas fracasaron y por qué generaron una base industrial débil y poco competitiva, que aún genera problemas en buena parte de América Latina. Nada sugiere que en EE. UU. el resultado va a ser diferente para sus cadenas de abastecimiento, es más, hasta ahora el resultado ha sido el contrario y por eso ese Gobierno tuvo suspender o reducir los aranceles por 90 días.

Pese a los beneficios de la Revolución Industrial en productividad e innovación, el siglo 19, en especial en la primera mitad, tuvo escaladas constantes de aranceles que buscaban proteger los logros de la manufactura

Las políticas de Trump recuerdan a las impulsadas por la CEPAL en América Latina entre los sesenta y setenta. (...) Existe abundante evidencia de por qué estas políticas fracasaron.

y agricultura. Ante la evidencia de que estas políticas generaban más costos que beneficios, el Reino Unido lideró la era de la reducción de aranceles y acuerdos bilaterales, empezando lo que se conoce como la primera ola de la globalización. El *'Liberation Day'* es un retorno a las políticas arancelarias que EE. UU. siguió al inicio y final del siglo 19, obviamente con mucho menor arancel que en esa época, pero con la misma lógica proteccionista que no funcionó hace 200 años.

Antes de los acuerdos comerciales modernos, que no tienen más de 40 años en el mundo, estos eran más relaciones transaccionales de corto plazo que un

ganar-ganar real. Se negociaba bajo presión, y si bien se lograban concesiones que beneficiaban a los países bajando aranceles y costos del comercio exterior, no había mecanismos internacionales adecuados para resolver controversias. De hecho, cuando Ecuador negoció con Chile en 2021, Costa Rica en 2022 y Corea del Sur en 2023, fue mucho más allá del comercio al tratar de profundizar en cooperación, comercio electrónico, entre otros. La posición actual de EE. UU. es una lógica de corto plazo y transaccional, por lo que difícilmente será beneficiosa para los países que se sienten a negociar.



EL AUTOR

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.



VERÓNICA MURQUEYTIO
Gerente general de Living Ec

LIVING EC

Administración de edificios y urbanizaciones

Por **Vanessa Valle**

Asistente de investigación del IDE Business School

Porteros que no saben a quién dejar pasar. Condóminos que no pagan la cuota. Cisternas vacías, luces fundidas, discusiones en el chat del edificio que se convierten en verdaderos campos de batalla, y asambleas que casi siempre terminan en gritos.

Así es el día a día en muchos edificios y urbanizaciones de Quito. Vivir en comunidad, más que una solución, parece una serie de dolores de cabeza: la basura se saca a deshoras, la reja no cierra y la piscina no tiene quien la vigile.

La administración es, muchas veces, un cargo que rota entre vecinos que hacen lo que pueden, sin estructura ni procesos. En un país con creciente inseguridad, vivir en paz se ha vuelto un privilegio difícil de mantener.

Ante esta realidad, Verónica Murgueytio y su hijo, Juan Ignacio Abedrabbo, fundaron Living Ec para asumir lo que pocos quieren: cobrar cuotas, cumplir normas y mantener el orden. Llegaron con contabilidad clara, legalidad al día y proveedores controlados, convencidos de que vivir mejor, con tranquilidad y confianza, es posible.

ORÍGENES

Verónica nació en Quito, en una familia donde el arte corría por la sangre. Pero desde muy pequeña se sintió atraída por las empresas y los números. A los 15 años, mientras otros adolescentes descansaban en sus vacaciones, ella ya estaba descubriendo lo que era ganarse un sueldo.

El mundo financiero y de los números le llamó la atención desde joven. Ingresó a estudiar Economía en



la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, pero a los veintidós años su vida dio un giro inesperado: dejó la carrera de sus sueños, la ciudad y a su familia, para mudarse a Otavalo y comenzar de cero, junto al padre de sus hijos, un proyecto agrícola en una propiedad de la familia de su esposo.

En 1990 fundaron una florícola, y así comenzó una etapa llena de trabajo intenso y sacrificios. Las jornadas arrancaban a las cuatro y media de la madrugada y terminaban cuando los niños estaban en casa, listos para cenar y dormir. Había que lidiar con la naturaleza, pero también con las comunidades cercanas, el personal y la rutina de una finca que no daba tregua.

Verónica crió a sus tres hijos en ese ritmo, sosteniendo una familia, sacando adelante lo que tocara, adaptándose a los cambios del negocio y a los de la vida, haciendo que todo funcionara. Se encargó de que no faltara nada, que no se cayera el mundo. Y lo hizo, todos los días, durante años.

Detrás de esa vida dedicada, también guardó una renuncia silenciosa: la de sus propios sueños académicos. Pero nunca la vivió con amargura, porque

VERÓNICA MURGUEYTIO

Es la gerente general de Living Ec. Tiene formación en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y amplia experiencia en administración inmobiliaria. Fue gerente general de VM Gerencia y Administración de Proyectos Inmobiliarios. Ha cursado el Programa para Propietarios de Empresas (PPE) y el Programa de Gobernanza y Liderazgo Político del IDE Business School.

estaba construyendo un futuro para sus hijos: Juan Ignacio, Valentina María y Camila María. Guardó sus metas con paciencia, sabiendo que algún día regresaría por ellos.

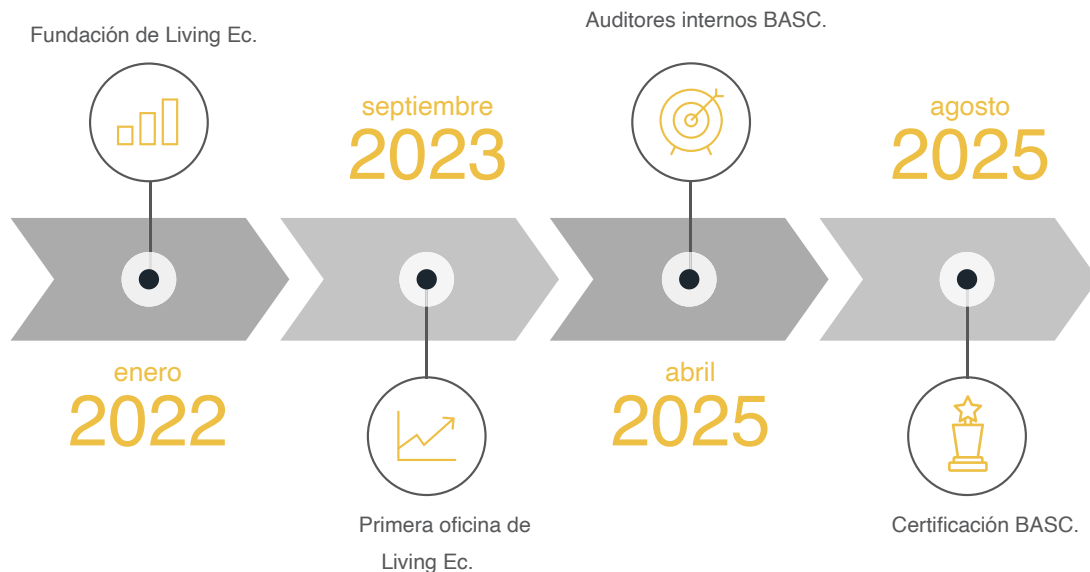
En 2003 regresó a Quito con sus hijos. Dejaba atrás una vida construida en el campo y, con ese regreso, empezaba algo más que una nueva etapa: comenzaba una búsqueda personal. Por primera vez en mucho tiempo, se preguntó en voz alta qué quería hacer —por ella, por sus hijos, por su futuro—. Y en medio de esa pausa, de esa pregunta urgente, apareció la respuesta: “Quiero algo mío. Quiero fundar una empresa. Quiero construir desde lo que sé, desde lo que soy”.

SUEÑOS POR CUMPLIR

Ese fue el impulso para fundar su propia empresa: VM Gerencia y Administración de Proyectos Inmobiliarios, enfocada en bienes raíces. Y junto con este paso, luego de una separación, se hizo una promesa: volver a estudiar. No por nostalgia, sino porque sentía que lo necesitaba.

En 2018, luego de que su hijo Juan Ignacio cursara el Programa para Propietarios de Empresas (PPE) en el IDE, ella también se animó a postularse. Tenía 50 años y más de 28 sin pisar una universidad. “¿Estás segura de que Dios te está dando esto?”, se preguntaba. Lo sintió como una señal, una oportunidad que no podía dejar pasar.

Para Verónica, el IDE era una institución con la que había soñado. Compartir conocimientos con empresarios de Guayaquil y Quito, hablar de empresas con décadas de historia, y poder aportar desde su experiencia — habiendo pasado por todos los departamentos de la



empresa familiar— fue un regalo. La eligieron para dar el discurso de cierre del programa.

Al año siguiente, tras perder una elección, decidió cursar el programa de Gobernanza y Liderazgo Político. “Estás loca”, le dijeron. Pero cada vez que estudiaba, algo nuevo se activaba. Después de haber sido líder comunitaria desde 2001, fundó la Asociación de Comunidades del Valle. Trabajó de la mano con las autoridades, buscando resolver problemas.

Poco a poco, fue cumpliendo esos sueños que una vez tuvo que dejar en pausa. No de golpe, no sin obstáculos, pero con la certeza de que era posible retomarlos y alcanzarlos.

UNA EMPRESA SEMBRADA ENTRE GENERACIONES

En 2022, Verónica tenía 54 años y una decisión clara: darle forma y fondo a su primer proyecto empresarial formal. Ya lo había intentado antes con VM Gerencia y Administración de Proyectos Inmobiliarios, pero esta vez sería distinto. Lo sentía con fuerza: “Esto va para más.” Así nació Living Ec, con el impulso de su hijo, Juan Ignacio Abedrabbo, y el acompañamiento creativo de su hija Camila, quien diseñó la identidad visual de la marca.

Juan Ignacio creció viendo a sus padres trabajar con determinación y liderazgo. Desde joven emprendió su camino, fundando ABIANTRADING, una empresa de comercialización de frutas y verduras, y luego CATEYAL del Ecuador, especializada en catering empresarial. Hoy ambas compañías atienden a clientes en sectores clave como el de alimentos, supermercados y servicios

corporativos. Esa experiencia fue clave para darle estructura a Living Ec desde sus inicios.

Más que una empresa de administración de edificios y urbanizaciones, Living Ec nació como una apuesta por lo humano: una gestión cercana, empática y eficaz. Para Verónica, que durante años trabajó con comunidades, la transición fue natural. Entendía que los condominios no eran solo estructuras, sino pequeñas comunidades que también necesitaban orden, liderazgo y un trato humano. “La idea era aliviarle al vecino los dolores de cabeza que trae la vida en comunidad”, recuerda Juan Ignacio.

Living Ec es una empresa familiar que cuida de otras familias. Ofrece servicios de administración, contabilidad y asistencia legal, así como la gestión de proveedores de seguridad y limpieza. Además, brinda asesoría en remodelaciones y trámites municipales, con el respaldo de una trayectoria de cercanía con instituciones del Distrito Metropolitano de Quito.

GESTIÓN PROFESIONAL

Living Ec se distingue por su organización, rapidez y escucha constante. Cada proyecto es atendido de forma personalizada, con procesos integrados que cumplen con las normativas legales y municipales. Para lograrlo, cuentan con tres plataformas virtuales que centralizan la información administrativa, contable y legal de cada condominio, garantizando transparencia, confidencialidad y eficiencia.

Hoy atienden a más de 400 familias, en más de 20 condominios residenciales de Quito, el Valle de

Cumbayá y las parroquias de Puenbo y Pifo. Con varios edificios y urbanizaciones intervenidas, Living Ec se ha consolidado como un aliado confiable para la administración de bienes inmuebles. Además, el desafío de expandirse hacia el sector industrial se transformó en un hito, al participar en procesos de licitación para administrar centros logísticos.

Hoy, Verónica y su equipo siguen creyendo en lo mismo que al principio: que una buena gestión puede cambiar la forma en que vivimos. Que una empresa puede crecer sin perder lo humano. Y que siempre hay tiempo para construir algo que trascienda.

LA TRANSICIÓN: SOLTAR PARA CRECER

Pero todo crecimiento implica una decisión difícil: aprender a soltar. Para Verónica, ese momento llegó a finales de 2023, cuando su hijo Juan Ignacio le propuso formalizar la estructura de Living Ec. Hasta entonces, “yo era la gerente general, la mensajera, la recepcionista, la todóloga”, dice entre risas. “Cuando me dijeron que debía dejar que ellos tomen el control, respiré hondo. Pero supe que era lo correcto”. Cedió el control para permitir que la empresa tuviera estructura, procesos y visión de largo plazo.

Poco después le ofrecieron un cargo como representante del Ministerio de Gobierno en Cumbayá. “Dios me puso todo en su lugar”, cuenta. Dio un paso al costado y confió. Ese acto, para ella, fue más que un cambio operativo: fue un acto de fe en su familia, en su empresa y en lo que habían construido juntos.

Con la transición en marcha, surgió una nueva visión del futuro. Y con ella, un nuevo desafío: la seguridad.

UN GIRO HACIA LA SEGURIDAD

A finales de 2024, Verónica empezó a explorar una nueva meta: certificar a Living Ec bajo los exigentes estándares de BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Una norma internacional de prevención de riesgos como el lavado de activos, narcotráfico, trata de personas, tráfico de armas y terrorismo.

Aunque BASC está diseñada originalmente para agentes de carga, florícolas y empresas aduaneras, Living Ec decidió apostar por ella desde su rubro: la administración de edificios. ¿La razón? Los crecientes riesgos de seguridad en Ecuador. “No podíamos ignorar que el crimen organizado está tocando nuestras puertas”, explica. “Y teníamos que estar listos.”

Adoptar esta certificación implicó revisar todos los procesos, identificar vulnerabilidades y trabajar en conjunto con proveedores y aliados estratégicos. No solo como una medida de prevención, sino como un compromiso con la tranquilidad de quienes confían en ellos.

Hoy, Living Ec es la primera empresa en su giro de negocio a nivel mundial en tramitar esta certificación. Verónica y un colaborador ya son auditores internos BASC. La certificación completa estará lista en pocos meses. Para Verónica la certificación es un acto de responsabilidad. Y, una vez más, una apuesta por estar un paso adelante.

DEL SACRIFICIO AL LEGADO

Living Ec nació como una respuesta a los desafíos cotidianos de la vida en comunidad. Pero sobre todo, nació del sueño de una mujer que decidió no resignarse y luchar por construir algo suyo, transformando una historia de sacrificio en un proyecto con propósito.

Hoy, con más de veinte condominios bajo su cuidado, Living Ec ha demostrado que una gestión organizada, legal y cercana es posible, incluso en los contextos más complejos. La reciente certificación es la prueba de un compromiso por cuidar, proteger y mejorar la vida de quienes habitan esos espacios.

Living Ec va más allá de administrar edificios. Se trata de cuidar hogares, de poner orden donde había caos, de ofrecer seguridad donde solo había improvisación, y de servir donde muchos evaden la responsabilidad. Y en eso, Living Ec ha encontrado su lugar. Así, Verónica no solo cumplió un sueño, sino que construyó un legado que trascenderá generaciones.

LA AUTORA

Vanessa Valle es licenciada en Comunicación Social por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ha realizado cursos de periodismo especializado. Actualmente es asistente de Investigación del IDE Business School.



Dirección Estratégica

Cómo sobrevivir a Amazon: lecciones estratégicas de Barnes & Noble

Por Yuliya Snihur

Las megalibrerías causaban furor en Estados Unidos en los años noventa. Los clientes podían pasarse horas allí: consultaban ensayos, pedían consejo a los vendedores, asistían a firmas de libros y hasta tomaban un café en el Starbucks de la tienda. Pero todo eso cambió cuando, en 1994, Amazon entró en escena con precios más baratos y un catálogo exclusivamente digital.

En apenas una década, los clientes ya preferían comprar en internet. Amazon no solo tenía un inventario más grande, sino que su servicio de entrega a domicilio era rápido y cómodo.

Las dos cadenas que en aquel momento lideraban el sector, Borders y Barnes & Noble —ambas valoradas en miles de millones de dólares y con cientos de tiendas en todo el país —, respondieron al

modelo disruptivo de Amazon invirtiendo en comercio electrónico, pero solo una sobrevivió.

En nuestro [estudio publicado en *Strategic Entrepreneurship Journal*](#), mis colegas Christoph Zott (IESE), Andreea Kiss (Universidad de Lehigh) y yo hemos comprobado que la adaptación —y supervivencia— a modelos de negocio disruptivos va más allá de la tecnología o el presupuesto. Se trata, más bien, de cómo los líderes empresariales enmarcan la amenaza emergente como una oportunidad y sostienen esa visión por tiempo prolongado.

Nuestro análisis del sector de las librerías en Estados Unidos, de 1996 a 2011, revela cómo el relato con que los CEO interpretan y comunican el cambio puede salvar o hundir una empresa.



Cuando, en los años noventa, Amazon revolucionó la venta de libros, muchas librerías cerraron. Pero hubo una que supo convertir la amenaza en una oportunidad para innovar.



LAS LECCIONES DE LA CAÍDA DE BORDERS

Barnes & Noble cuenta hoy con [cientos de librerías físicas en todo el país](#) gracias a que no tardó en integrar las operaciones online en su modelo basado en tiendas, creando una experiencia combinada que permitía a los clientes buscar cualquier libro en quioscos interactivos y pedirlo si no estaba disponible.

Borders, en cambio, planteó las ventas online como un “proyecto colateral” separado y acabó subcontratando a Amazon sus operaciones de comercio electrónico, hasta que en 2007 dejó de ser rentable y se [declaró en quiebra cuatro años después](#).

El modo en que los CEO de ambas empresas enmarcaron la oportunidad de transformación digital presentada por Amazon tuvo un papel decisivo a la hora de determinar los caminos divergentes que siguieron. A partir de un análisis detallado de cartas a los accionistas, notas de prensa, entrevistas y discursos ejecutivos, identificamos cuatro cualidades clave para establecer un marco de oportunidad eficaz:

- 1. Intensidad:** expresar entusiasmo, urgencia y convicción en la importancia de la oportunidad.
- 2. Concreción:** explicar con claridad cómo funcionará y creará valor el nuevo modelo.
- 3. Orientación futura:** ir más allá de la incertidumbre a corto plazo y centrarse en el impacto a largo.

- 4. Inclusión:** involucrar a los empleados, socios y clientes en la oportunidad.

El CEO de Barnes & Noble empleó sistemáticamente estas palancas durante más de diez años para definir internet no como un mero desafío, sino como una fuerza transformadora. La empresa dio pasos concretos para combinar sus dos modelos de negocio —[las tiendas físicas y el comercio electrónico](#)—, fusionando los sistemas de inventario y vinculando los incentivos de los empleados tanto a las ventas *offline* como *online*.

Borders, por el contrario, enmarcó su presencia en internet de una forma más ambigua, definiendo el comercio electrónico como un “anexo” a su negocio minorista. Aunque el CEO terminó por reconocer la oportunidad que presentaba Amazon, su marco carecía de convicción, claridad e involucración de los grupos de interés.

EL LENGUAJE COMO ESTRATEGIA

Nuestro estudio no se limita al sector librero. La misma dinámica se observa hoy en muchos otros sectores — desde la salud hasta las comunicaciones o las artes— ante la disrupción de la inteligencia artificial (IA), que está redefiniendo las reglas.

En el caso de las farmacéuticas, por ejemplo, [la IA está acelerando el descubrimiento de medicamentos](#) y la



personalización de los tratamientos. Eso no solo exige invertir en nuevas herramientas, sino también alinear la organización en torno a una nueva visión sobre cómo funciona el negocio. Ese alineamiento empieza cuando los líderes empresariales establecen un marco de oportunidad.

Enmarcar un nuevo modelo de negocio como una oportunidad no solo influye en la percepción, sino que lleva a la acción. Cuando los líderes hablan del cambio con coherencia y convicción, orientan a sus organizaciones en la evaluación de riesgos, la priorización de recursos y el compromiso con la transformación. No basta con dar un discurso inspirador; la transformación real requiere comunicación estratégica y sostenida. En Barnes & Noble, su CEO insistió durante años en la oportunidad digital mediante notas de prensa, actualizaciones estratégicas y acciones alineadas con ese marco.

Los líderes empresariales que encaran modelos de negocio disruptivos, ya sea debido a la IA, la irrupción

de nuevos actores en el mercado o el cambio del [comportamiento del consumidor](#), deberían preguntarse:

- ¿Comunico la oportunidad con claridad y vigor?
- ¿Explico no solo lo que podría pasar, sino cómo beneficiará a la empresa?
- ¿Involucro a los grupos de interés en la conversación, haciéndolos partícipes de la visión de futuro de la empresa?
- ¿Estoy haciendo todo esto de manera sistemática y prolongada?

En momentos de incertidumbre, establecer un marco de oportunidad es un capital esencial de liderazgo. El relato que construyen los líderes puede guiar decisiones, moldear la cultura y, en última instancia, decidir [si la empresa se reinventa o desaparece](#). No solo es importante qué hacen los CEO, sino también cómo dan sentido a lo que ocurre y cómo motivan a los demás a actuar al respecto.

LA AUTORA

Yuliya Snihur es profesora de Iniciativa Emprendedora del IESE, investiga cómo los líderes empresariales diseñan modelos de negocio innovadores en tiempos de disrupción y cambio.

MBA

MASTER IN
BUSINESS
ADMINISTRATION

DESARROLLA UN
PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO
QUE TE PERMITE
ENTENDER
LOS NEGOCIOS
EN TODAS SUS
DIMENSIONES



INICIO DE MAESTRÍA

 **7** OCTUBRE
GYE

**INSCRÍBETE
AQUÍ**



Nuria Mir: tips para tomar el control de tu viaje

Por Nuria Chinchilla

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

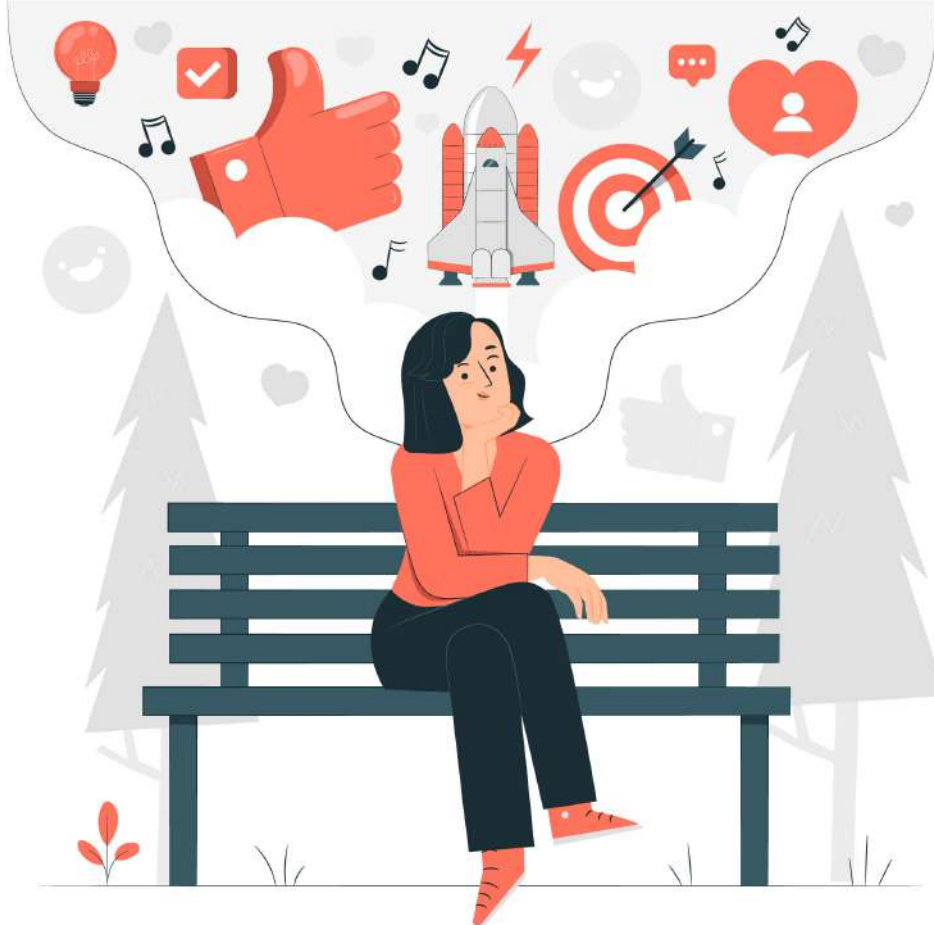
Tuvimos la ocasión de contar con Nuria Mir, Executive Director en GFT, como ponente en una nueva sesión de nuestro I WiL Networking Breakfast, en el Campus del IESE en Barcelona. El tema elegido no podía ser más apropiado: las claves para realizar ese viaje profesional y vital en el que todos estamos, consciente o inconscientemente, sumergidos. Nuria, con una trayectoria profesional impecable y cuatro hijos —tres de ellos, trillizos— no quiere ser ejemplo, sino compartir lo que a ella le ha funcionado y le ha permitido tener una vida integrada. A su pesar, es sin duda un ejemplo y una inspiración para muchos.

Desde que toma la palabra, Nuria capta la atención de la audiencia, la captura con un storytelling sincero que convence. Durante los primeros minutos de su intervención, ya se da uno cuenta de que esta profesional tiene mucho que ofrecer. No presenta su biografía como una interminable sucesión de logros y puestos, sino como un viaje apasionante, con etapas más duras y etapas más suaves. Se percibe una de las claves que

después mencionará de forma explícita: el control del viaje. Su trayectoria es fruto de sus decisiones tomadas de forma coherente con sus valores y su propósito. Ahí tenemos la clave.

Propósito, coherencia, valentía en las decisiones y asunción de responsabilidades. En su itinerario se percibe también un profundo conocimiento de sí misma. Nos habla de sus carencias en competencias sociales en la infancia y juventud, y su forma de superar miedos. Nos habla también de cómo conocer las propias fortalezas y hacer de ellas la clave de su proyección profesional. Hay que brillar, hay que saber levantar la mano y hablar, demostrar y tener muy claro qué tipo de líder quieres ser.

A lo largo de este viaje, Nuria ha tenido que afrontar entornos laborales muy masculinizados, con hábitos y prácticas poco favorables a la feminidad y a la maternidad. La resiliencia se convierte entonces en una gran compañera de viaje, permitiéndonos ajustar



nuestros comportamientos sin renunciar a nuestros valores y nuestra propia identidad.

Hoy Nuria quiere ayudar a mujeres jóvenes del sector tecnológico a encontrar su hoja de ruta y a tomar los mandos de este itinerario que es la vida. Para ello, ha encontrado en el *mentoring* una poderosa herramienta que permite compartir conocimiento y experiencias entre las jóvenes profesionales y las que ya han recorrido algunos kilómetros.

Todo esto —y mucho más — nos contó Nuria, una profesional a la que vale la pena, y mucho, escuchar. Inspira con sus palabras y, sobre todo, con sus hechos.

Aquí puedes acceder a la sesión completa: <https://www.youtube.com/watch?v=w7YD0r3RZHE>

Su trayectoria
es fruto de sus
decisiones tomadas
de forma coherente
con sus valores y
su propósito.



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).

PPE

PROGRAMA PARA
PROPIETARIOS DE
EMPRESAS

Desarrolla un
enfoque más
analítico en la
toma de
decisiones
importantes

SEP

2 UIO
4 GYE

Conoce más



7 meses
de duración



El mejor
networking
profesional



Método
del Caso