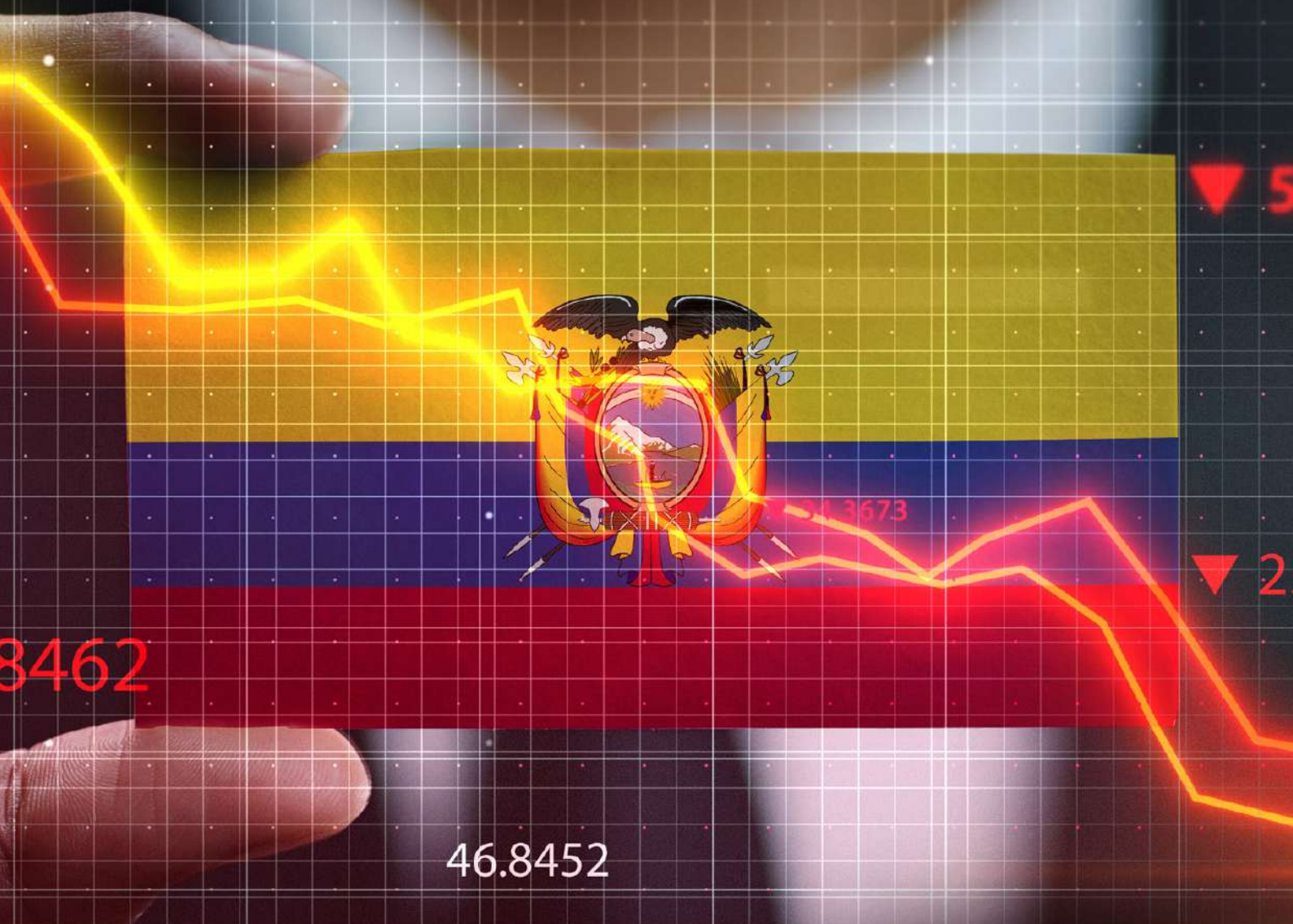


# Perspectiva



## Ecuador hacia 2026: endeudamiento, repago de deudas... ¿y el crecimiento real?

# CRÉDITOS

## **EDITORIA GENERAL**

Patricia León G.

## **EDITORIA DE CONTENIDOS**

Vanessa Valle C.

## **CONSEJO EDITORIAL**

Diego Alejandro Jaramillo.

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)

Define **rumbos corporativos** claros con **pensamiento directivo** altamente disciplinado.

Más información:



Guayaquil  
☎ 097 870 4703  
(593-4) 51 50 500  
exedg@ide.edu.ec  
Km. 13 vía a la costa



Quito  
☎ 098 432 4975  
(593-2) 50 19 777  
exedq@ide.edu.ec  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre

**PADE**  
PROGRAMA AVANZADO  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

INICIO

**MAYO 2026**



## 6

### **DIRECCIÓN DE PERSONAS ¿Quién cuidará a su gente cuando la inteligencia artificial reescriba el trabajo en 2026?**

La inteligencia artificial transformará tareas más que empleos, impactando hasta el 27 % del trabajo en Ecuador. El desafío no es tecnológico, sino humano y de liderazgo. Las empresas que inviertan en reskilling, cercanía y formación continua del talento —con propósito y criterio— serán las que se adapten, lideren el cambio y compitan con éxito hacia 2026.



## 8

### **PERSPECTIVA ECONÓMICA Ecuador hacia 2026: endeudamiento, repago de deudas... ¿y el crecimiento real?**

Ecuador llegará a 2026 con fuertes pagos de deuda, pero el mayor obstáculo es un modelo económico que limita el crecimiento. Más que endeudarse, el desafío es mejorar la calidad del gasto, reducir subsidios ineficientes, fortalecer instituciones, profundizar el crédito productivo y diversificar exportaciones para elevar productividad, atraer inversión y sostener un crecimiento real y duradero.



# 12

## CONTINUIDAD

**Estrategia que se vive, no que se archiva**

La ventaja competitiva no está en el mercado, sino en conectar una estrategia clara con una ejecución disciplinada. Muchas empresas planifican, pero fallan al llevar la estrategia al día a día. Comunicar bien, medir con pocos indicadores, ajustar rápido y alinear cultura y liderazgo permite que la estrategia se viva, se ejecute y genere resultados sostenidos.



# 16

## IESE INSIGHT

**Seis tendencias empresariales para 2026**

En 2026, la economía global crecerá en un entorno más inestable, marcado por tensiones geopolíticas y avances profundos en inteligencia artificial. Las empresas deberán anticipar shocks, integrar la IA estratégicamente, rediseñar el talento, avanzar en sostenibilidad sin politizarla y gestionar riesgos reputacionales en un mundo cada vez más polarizado.



# 20

## ÚLTIMA MIRADA

**Comunicación positiva en tiempos de cambio**

En contextos de cambio, la comunicación positiva y la escucha activa convierten la incertidumbre en confianza. Un lenguaje claro, honesto y cercano permite que las personas se sientan parte del proceso, reduzcan resistencias y construyan proyectos compartidos. Más que informar, comunicar bien contiene, orienta y fortalece el compromiso, convirtiéndose en un recurso estratégico para liderar transformaciones.

# ¿Quién cuidará a su gente cuando la inteligencia artificial reescriba el trabajo en 2026?

Por. **Diego Alejandro Jaramillo**

Director General del IDE Business School

¿ Estamos preparando a nuestras empresas para competir en un mundo donde la tecnología avanza más rápido que la capacidad humana de adaptarse, o seguimos creyendo que el talento se reemplaza igual que una máquina? Esta no es una pregunta teórica ni futurista: es la decisión más estratégica que los empresarios deberán tomar rumbo a 2026.

Vivimos un punto de inflexión histórico. En Ecuador, cerca de **2,28 millones de puestos de trabajo** — el **27 % del empleo total**— están expuestos a transformaciones derivadas de la **inteligencia artificial generativa**, según datos del Banco Mundial y la OIT. No se trata de una amenaza abstracta, sino de una reconfiguración profunda de cómo trabajamos, lideramos y creamos valor. A escala regional, entre el **26 % y el 38 % de los empleos en América Latina se verán afectados por la IA en algún grado**, mientras que solo entre el **2 % y el 5 % corre riesgo de automatización total**. El verdadero cambio no está en la desaparición de los puestos, sino en la transformación de las tareas.

El error más frecuente que observo en las organizaciones es asumir que este es un desafío



tecnológico. No lo es. La tecnología es un catalizador, no el protagonista. El cambio es humano. **Las competencias profesionales hoy se renuevan cada 72 horas**, y estudios como Future of Work de McKinsey & Company advierten que hacia 2030 hasta **el 30 % de las horas trabajadas en economías avanzadas podrían automatizarse**. Sin embargo, casi **el 60 % de las ocupaciones no desaparecerá**, sino que verá al menos un tercio de sus tareas redefinidas. Esto exige líderes capaces de acompañar la transición, no solo de implementar sistemas.

En este contexto, el talento humano deja de ser un recurso y se convierte en la ventaja competitiva decisiva. Talento no es solo conocimiento técnico; es la suma de lo que una persona es, lo que ha estudiado y lo que ha vivido. Por eso, formar talento con propósito ya no es un beneficio adicional, sino una obligación estratégica. En Ecuador, donde la tasa de empleo adecuado apenas alcanza el 37,4 %, y donde **4 de cada 10 trabajadores ya utilizan herramientas de IA** en su trabajo diario, la brecha no es de acceso a tecnología, sino de liderazgo y criterio.

De cara a 2026, **una palabra marcará la gestión del talento: cercanía**. En entornos volátiles, inciertos y acelerados, la adaptación sostenible solo es posible cuando existe una conexión auténtica entre líderes y equipos. Sin confianza, no hay aprendizaje; sin aprendizaje, no hay transformación. Las organizaciones que sobrevivan y crezcan serán aquellas capaces de desarrollar líderes con mentalidad abierta, capaces de leer el contexto, formar personas y sostener el cambio en el tiempo.

La evidencia es clara: los países y empresas que apuesten por *reskilling* y *upskilling* sistemáticos tendrán

“

**El verdadero cambio no está en la desaparición de los puestos, sino en la transformación de las tareas.**

”

una ventaja decisiva frente al impacto tecnológico. La formación continua dejó de ser opcional. Una maestría, hoy, no es un lujo académico, sino una herramienta de gobierno empresarial en una era donde las máquinas ejecutan, pero no definen el propósito.

La receta es concreta y exige acción inmediata. **Primero**, invierta en la formación de sus líderes, no solo en habilidades técnicas, sino en criterio, ética y capacidad de conducción. **Segundo**, diseñe estructuras de aprendizaje continuo dentro de la empresa, alineadas con los cambios reales del negocio y la tecnología. **Tercero**, practique la cercanía: escuche, acompañe y forme a su gente, porque ninguna estrategia digital compensa un liderazgo distante.

**La inteligencia artificial redefinirá el trabajo, pero no reemplazará el sentido**. Ese seguirá siendo humano. Y en 2026, las empresas que entiendan esto no solo sobrevivirán: liderarán.



## EL AUTOR

**Diego Alejandro Jaramillo A.** tiene el grado de doctor en Arte Latinoamericano por Harvard University y máster en Literatura Latinoamericana por University of Massachusetts. Es miembro de varios directorios de empresas multinacionales y conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar. Ha escrito más de 20 libros y diversos artículos sobre sus áreas de interés. Actualmente es director general del IDE Business School y profesor del área de Dirección de Personas.



# Ecuador hacia 2026: endeudamiento, repago de deudas... ¿y el crecimiento real?

Por Juan Carlos Alarcón

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

**D**urante las últimas tres décadas, varias economías pequeñas, con mercados internos limitados, alcanzaron incrementos sustantivos en su PIB per cápita mediante estrategias coherentes de apertura externa, acumulación de capital humano y fortalecimiento institucional. Irlanda, Estonia, Finlandia e Israel constituyen referencias empíricas ampliamente documentadas en la literatura económica contemporánea.

Irlanda elevó su PIB per cápita real de forma sostenida desde mediados de los años noventa a partir de una estrategia centrada en exportaciones de servicios tecnológicos, atracción de inversión extranjera directa, integración en cadenas globales de valor y disciplina fiscal. Estonia avanzó hacia niveles de ingreso alto mediante la digitalización del Estado, la integración comercial y reglas fiscales estrictas. En estos procesos, el crecimiento se explicó por aumentos persistentes de

“  
 (...) el problema no son los USD 3918 millones que tendremos que pagar en 2026, sino que la economía sigue atrapada en las reglas vivas del ya casi muerto socialismo del siglo XXI.  
 ”

productividad, inversión y complejidad exportadora, tal como documentan Aghion et al. (2015) y Acemoglu y Robinson (2012). Estas trayectorias ofrecen un marco analítico relevante para evaluar las opciones estratégicas de Ecuador en el horizonte de 2026.

### **RESTRICCIONES FISCALES, SUBSIDIOS Y EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO**

La programación fiscal ecuatoriana para 2026 refleja una etapa de ajuste que condiciona el desempeño macroeconómico. Continuamos con una economía que subsidia a quienes necesitan y a quienes no. El Presupuesto General del Estado contempla subsidios por USD 6928 millones, equivalentes a cerca del 15 % del gasto total, distribuido en varios rubros como bonos, subsidios eléctricos y de gas. El componente de subsidios a combustibles se estima en USD 1159 millones, cifra que incorpora una reducción frente a ejercicios anteriores. Una economía que transfiere miles de millones a los GAD y que no tiene capacidad de controlar la inversión.

En Ecuador, estudios del Banco Central estiman elasticidades en precio de la demanda de combustibles entre 0,12 y 0,20, valores que permiten anticipar ajustes fiscales netos positivos con impactos inflacionarios acotados. Estas elasticidades respaldan

proyecciones de expansión del espacio fiscal en rangos cercanos a 0,6–1 % del PIB, condicionadas por la trayectoria de precios internacionales.

El impacto macroeconómico del gasto público depende de su composición y eficiencia. Estimaciones históricas para Ecuador sitúan el multiplicador del gasto corriente alrededor de 0,3 y el de inversión pública entre 0,5 y 0,7, con variaciones significativas asociadas a la calidad de los proyectos. Ilzetzki, Mendoza y Végh (2013) muestran que las economías abiertas presentan multiplicadores fiscales moderados, especialmente cuando enfrentan restricciones financieras.

Estos resultados subrayan la relevancia de mecanismos institucionales orientados a maximizar el retorno económico y social del gasto. Frente a esto, hemos de suponer que medir el impacto productivo de los funcionarios públicos es una tarea, por lo menos, titánica; sin embargo, no es descabellado pensar que dicho gasto debería medirse como un subsidio político a los desempleados. No olvidemos que, durante el gobierno de Rafael Correa, el número de empleados se multiplicó aproximadamente por 2,3 a 2,5 veces en términos nominales durante ese período, y que el aporte a la economía de esos funcionarios va de la mano del multiplicador del consumo y no de su productividad.

## DEUDA PÚBLICA, SOSTENIBILIDAD FISCAL Y SISTEMA FINANCIERO

En este marco, la creación de una oficina técnica independiente de supervisión y seguimiento del gasto público adquiere un papel central. Experiencias como la Dirección de Presupuestos de Chile, las *Spending Reviews* de la OCDE y el *National Audit Office* del Reino Unido muestran que sistemas institucionalizados de evaluación ex ante y ex post generan reducciones acumulativas de ineficiencias fiscales. Estudios del Banco Mundial y de la OCDE documentan ahorros recurrentes de entre 0,4 % y 0,8 % del PIB tras cinco a siete años de implementación. Para Ecuador, una mejora de esta magnitud implicaría liberar entre USD 450 millones y USD 900 millones anuales, recursos con capacidad para reforzar amortizaciones de deuda, consolidar fondos de estabilización y cofinanciar proyectos de inversión con elevada productividad marginal.

Estos efectos fortalecen los indicadores de sostenibilidad fiscal y amplían el margen operativo del Estado. Sin embargo, esto no es suficiente. Debemos tener la capacidad de depurar el gasto improductivo sin ser desfinanciados con demandas o reincorporaciones; debemos pensar en salir de esa camisa de fuerza correísta que no deja ejecutar y cambiar un modelo que nos lleva lentamente a la pobreza, por más que celebremos, como país en vías de desarrollo, habernos endeudado para poder pagar a quienes nos prestaron el dinero para gastarlo en gasto improductivo.

La estructura de la deuda pública refuerza la relevancia de estas medidas. En 2026, el país enfrentará pagos externos cercanos a USD 3918 millones. Parte de esta carga deriva de emisiones con cupones elevados, como el bono Global 2030 con tasa de 9,5 %, consistente con un riesgo país cercano a 700 puntos. Tenemos un país determinado a emitir más deuda en 2026 en los mercados con bonos soberanos. ¿Es esto una buena noticia? ¿Endeudarnos para qué? Los analistas no atinan a ofrecer una explicación real sobre cómo la deuda internacional afecta la vida del ciudadano común cuando el gasto de inversión está en mínimos históricos. La lógica del goteo sigue siendo la que prevalece.



Refinanciar y reperfilar son alternativas que tienen repercusiones sobre el riesgo intrínseco, y con presiones de grupos que apuestan y lucran en estas transacciones; sin embargo, el problema no son los USD 3918 millones que tendremos que pagar en 2026, sino que la economía sigue atrapada en las reglas vivas del ya casi muerto socialismo del siglo XXI.

El acuerdo con el Fondo Monetario Internacional aprobado en 2024 configura un marco de referencia para un proceso de orden de la economía. Las proyecciones del organismo sitúan el crecimiento potencial de Ecuador alrededor de 3,2 % para 2026, bajo un escenario de cumplimiento de compromisos fiscales e institucionales. Este resultado es consistente con la evidencia empírica de Sahay et al. (2015), quienes muestran que economías pequeñas y abiertas alcanzan trayectorias de crecimiento sostenido cuando combinan estabilidad macroeconómica, integración externa y profundización financiera. La dolarización refuerza esta dinámica al incrementar la relevancia del ahorro externo canalizado hacia inversión productiva.

El rol de la banca nacional, sus reguladores y la apertura a la competencia es fundamental para dinamizar este crecimiento a través del acceso al crédito productivo, que inicia la cadena multiplicadora del empleo y el consumo. La evidencia empírica sugiere que cada punto porcentual adicional de crédito productivo sobre el PIB incrementa el crecimiento potencial entre 0,15 y 0,25 puntos porcentuales. Una

profundización financiera orientada a *project finance*, infraestructura, energía y servicios tecnológicos elevaría el crecimiento acumulado en un horizonte de mediano plazo.

## PRODUCTIVIDAD E INSERCIÓN INTERNACIONAL

La informalidad laboral constituye un factor estructural que condiciona la productividad. En marzo de 2025, el empleo informal alcanzó 55,47 % de la población ocupada. La informalidad se asocia con menor productividad agregada, acceso limitado al financiamiento y menor acumulación de capital humano. En Ecuador, las pérdidas fiscales vinculadas a informalidad y subdeclaración se estiman entre 2,5 % y 3,2 % del PIB. Sin embargo, existe un desempleo estructural que debe ser corregido tanto por el lado de la oferta como de la demanda.

La inserción internacional completa este marco analítico. Ecuador exportó más de USD 36 000 millones en 2024, con una matriz concentrada en productos primarios. La teoría de complejidad económica desarrollada por Hausmann e Hidalgo (2011) demuestra que la diversificación y sofisticación exportadora se correlacionan con aumentos sostenidos del PIB per cápita. Países pequeños que apostaron por tecnología, servicios globales y manufactura especializada lograron trayectorias de crecimiento más estables. La banca de desarrollo desempeñó un papel central mediante crédito al comprador, garantías de cumplimiento y apoyo a la internacionalización. Evidencia de Corea del Sur y países nórdicos muestra incrementos de exportaciones de alto valor agregado entre 8 % y 15 % en horizontes de una década.

La atracción de inversión extranjera de largo plazo depende de una gestión rigurosa de riesgos no

soberanos. Estudios del Banco Mundial muestran que riesgos contractuales y regulatorios explican una parte significativa de la prima exigida por inversionistas en infraestructura. Reglas poco claras y procesos opacos ahuyentan a los inversionistas serios, pero atraen a la corrupción nacional. Programas de garantías de organismos como MIGA y BID Invest, con portafolios globales superiores a USD 30 000 millones, reducen estos riesgos y mejoran la bancabilidad de proyectos. Su incorporación sistemática disminuye los costos de financiamiento y amplía el horizonte de inversión institucional. Esto no significa que el riesgo soberano no deba seguir bajando, pero no debemos pensar ingenuamente que es el único riesgo.

La disciplina fiscal no debe responder solamente a pagar la deuda, sino a mejorar la calidad del gasto y de los servicios, y a evitar el chantaje institucional interno de los contratos de los funcionarios públicos. El reperfilamiento responsable de la deuda debe verse como una herramienta útil, aunque riesgosa, pero nunca concluyente. Persistir en hacer lo mismo que hizo la administración correísta en la peor receta — seguir pagando deudas por obras con sobreprecio y sostener un ejército político de funcionarios para llevarlos a las urnas, lo más seguido posible— es padecer un síndrome de Estocolmo económico.

Ecuador debe mirar la historia: no vayamos muy lejos, miremos el éxito actual de Perú en materia económica. Hace más de 30 años empezó una clara apuesta por un modelo sostenible en el tiempo. Miremos también la historia de los empresarios y cómo su valentía ha marcado el giro del rumbo económico de muchos países. Podemos igualar y superar esos casos de éxito; solo necesitamos decisión.



### 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 máster en Administración de Empresas (MBA) por la misma universidad. Estudió Gestión de Activos en la Wharton School (Universidad de Pensilvania) e Inversiones Alternativas en Harvard Business School. Fue viceministro de Economía y Finanzas de Ecuador. Actualmente es CEO de Consulting Gruval Limited y profesor de Dirección Financiera en IDE Business School.



# Estrategia que se vive, no que se archiva

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

**E**n un entorno donde las empresas compiten bajo las mismas condiciones, la verdadera ventaja no está en el mercado, sino en la capacidad de conectar una estrategia clara con una ejecución disciplinada.

Muchas organizaciones invierten tiempo y recursos en planificar, pero pocas logran convertir esas ideas en un desempeño sostenido. Rodrigo Andrade Dessommes, profesor del IDE Business School, lo resume con precisión: “Las empresas que definen claramente una estrategia, la comunican correctamente y la ejecutan con disciplina, logran resultados diferentes”. La evidencia, dice, está a la vista: sectores con las mismas reglas y el mismo contexto muestran empresas que despegan y otras que se estancan.

Para Andrade, el problema no es la falta de reflexión estratégica, sino la brecha entre pensar y hacer. “Existe una desconexión grande entre el ejercicio estratégico y la ejecución”, advierte. Los planes se elaboran, se documentan y se discuten en la cúpula directiva, pero se diluyen en el día a día porque no logran permear a toda la organización.

El resultado: estrategias que inspiran, pero que no se viven. “Mi experiencia de los últimos meses ayudando a empresas a definir justo ese norte estratégico, esa ventaja competitiva y esa ejecución, me mostró con frecuencia que los directivos, lo primero que me mencionan al llegar a ayudarlos, es que tienen un plan, que han invertido, pero que los resultados no se dan”.

Esa desconexión también se alimenta de errores frecuentes. Uno de ellos es planificar mirando solo el retrovisor. Las empresas, explica, se quedan atadas a lo que funcionó antes, sin cuestionar el modelo de negocio o la magnitud de sus ambiciones. Otro error común es creer que la tecnología (hoy, sobre todo, la inteligencia

“ Las empresas que definen claramente una estrategia, la comunican correctamente y la ejecutan con disciplina, logran resultados diferentes. ”

artificial) es una estrategia en sí misma. Para Andrade, la lógica debe ser la inversa: primero el objetivo, luego la herramienta.

El siguiente desafío es la medición. Sin rumbo claro, no hay forma de evaluar avances. Por eso insiste en la necesidad de definir pocos indicadores esenciales y darles seguimiento permanente. “No es necesario llenarse de 20.000 indicadores como un tablero de piloto de Fórmula 1”, afirma.

Pone como ejemplo al sector bananero, donde tienen definidas 52 semanas del año para dar un resultado en toneladas, libras... “Hay un ritmo y una cadencia del negocio donde no se para, donde se mantiene viva siempre a toda la organización para cumplir las metas semanales. Creo que esa rigurosidad y disciplina del sector bananero se puede aplicar muy bien a todas las

organizaciones y semana a semana estar pendientes de cómo va la tendencia del negocio”. Esto, agrega, para hacer cambios rápidos si no se va por el camino correcto. “No esperar a fin de mes, del trimestre o del año; antes los planes estaban escritos en piedra, ahora son flexibles”.

Pero incluso con indicadores, la ecuación no funciona sin cultura. La organización necesita comportamientos coherentes con el propósito y apertura al cambio. “La cultura de una organización puede ser una gran ventaja competitiva... o un lastre”, sostiene. En un mundo que exige aprender y soltar éxitos pasados, el liderazgo tiene el deber de modelar con el ejemplo,

Por eso, Andrade hace una advertencia final: la estrategia no puede tratarse como un documento anexo al negocio. “La estrategia no es un apéndice de la organización, es parte del día a día”, enfatiza. Cuando la reflexión se integra a la ejecución y la disciplina acompaña a la intención, el plan deja de ser papel y se convierte en movimiento.

Lo que separa a las empresas que avanzan de las que se resignan no es el contexto. Es su capacidad de alinear propósito, cultura, medición y disciplina. Estrategia es elegir; ejecución es demostrarlo. El verdadero juego se gana cuando ambas caminan juntas.



## EL EXPOSITOR

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

---

## 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  
incertidumbre  
en acción  
estratégica.

SEMINARIO

# ECONOMIC FORESIGHT 2026

## Drivers del entorno y efectos en la estrategia

Más información:



Guayaquil  
☎ 097 870 4703  
(593-4) 51 50 500  
seminariosg@ide.edu.ec  
Km. 13 vía a la costa



Quito  
☎ 098 432 4975  
(593-2) 50 19 777  
seminariosq@ide.edu.ec  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre

FEBRERO

2 y 3 GYE | 9 y 10 UJO



*Panorama Empresarial*

# Seis tendencias empresariales para 2026

Redacción IESE Insight

La economía global mantiene su crecimiento en 2026, pero sobre un terreno más inestable. La inteligencia artificial empieza a ganar profundidad; el talento reflejará los cambios geopolíticos y tecnológicos; la sostenibilidad avanza mientras se politiza; y hasta el deporte se convierte en un nuevo campo de batalla cultural.

Los profesores del IESE, junto con otros expertos internacionales, analizan cómo está cambiando el panorama empresarial. Estas son las seis tendencias que marcarán el año y que ningún directivo puede ignorar.

## 1. LA ECONOMÍA SEGUIRÁ CRECIENDO SI LA INCERTIDUMBRE LO PERMITE

Pese al resurgir del discurso del “decrecimiento”, Martin Wolf, editor adjunto de *Financial Times*, subrayó

en un [evento del IESE](#) que, probablemente, la economía mundial continúe siendo el motor de crecimiento que ha sido durante los últimos 70 años. [El FMI prevé un avance del 3,1 % del PIB global en 2026.](#)

Pero las condiciones que sostienen esa previsión son hoy mucho más frágiles. El [Índice Internacional de Incertidumbre Económica del IESE](#) muestra que la incertidumbre global ha retrocedido recientemente a niveles medios tras los máximos de la pandemia y la guerra de Ucrania, lo que favorece la normalización de la inversión y el comercio. Sin embargo, el índice del IESE revela una tendencia estructural: desde 2008, los episodios de incertidumbre extrema —que se traducen en una desaceleración de la economía— son más frecuentes y están más sincronizados entre grandes economías.

## 2. LAS EMPRESAS DEBEN ESPERAR LO INESPERADO

[Javier Díaz-Giménez](#) advierte que los líderes empresariales deben mantenerse alerta ante los riesgos sistémicos. Las [tensiones geopolíticas](#) mueven los precios de la energía y las materias primas; esos cambios influyen en la inflación y en la política monetaria; y cualquier ajuste fiscal o regulatorio en Estados Unidos, China o la Unión Europea se transmite casi de inmediato al resto del mundo. En un sistema tan interdependiente, un shock inesperado puede propagarse con rapidez y amplificar su impacto, revirtiendo en poco tiempo la aparente calma que hoy reflejan los indicadores.

Los tensos lazos entre Estados Unidos, China y Rusia son fuentes evidentes de tensión, especialmente cuando la administración Trump es tan imprevisible. “Las guerras, conflictos y golpes de Estado que vemos a nuestro alrededor son señales del [colapso de la era de la globalización](#) y del surgimiento de un nuevo orden mundial”, afirma [Mike Rosenberg](#). “Ese nuevo orden mundial aún está evolucionando y depende en gran medida del liderazgo en el gobierno, los negocios y la sociedad civil, y ahí radica el desafío”.

Otra preocupación es un posible estallido de la burbuja de la inteligencia artificial. El mercado de bonos está inquieto por el endeudamiento de los gobiernos y la creciente fragilidad de las economías nacionales. Las [recientes quiebras en el mercado de crédito privado](#) pueden ser un anticipo de lo que está por venir. Los mercados también podrían comenzar a reflejar cómo [suben los costes de la deuda pública como consecuencia de la destrucción ambiental](#). Dependiendo de quién sea elegido, el nuevo presidente de la Reserva Federal de Trump podría desencadenar una crisis más amplia en el sistema monetario internacional. [La confianza en la fiabilidad del dólar se tambalea](#), aunque aún no existe una alternativa real a la moneda estadounidense.

## 3. LA IA SE VUELVE MENOS DISPERSA Y GANA PROFUNDIDAD

2026 podría ser el año en que la IA empiece a integrarse de verdad en el trabajo, ya que hoy su uso es amplio, pero todavía superficial. Para usarla de forma más estratégica, [conviene empezar por preguntas](#)

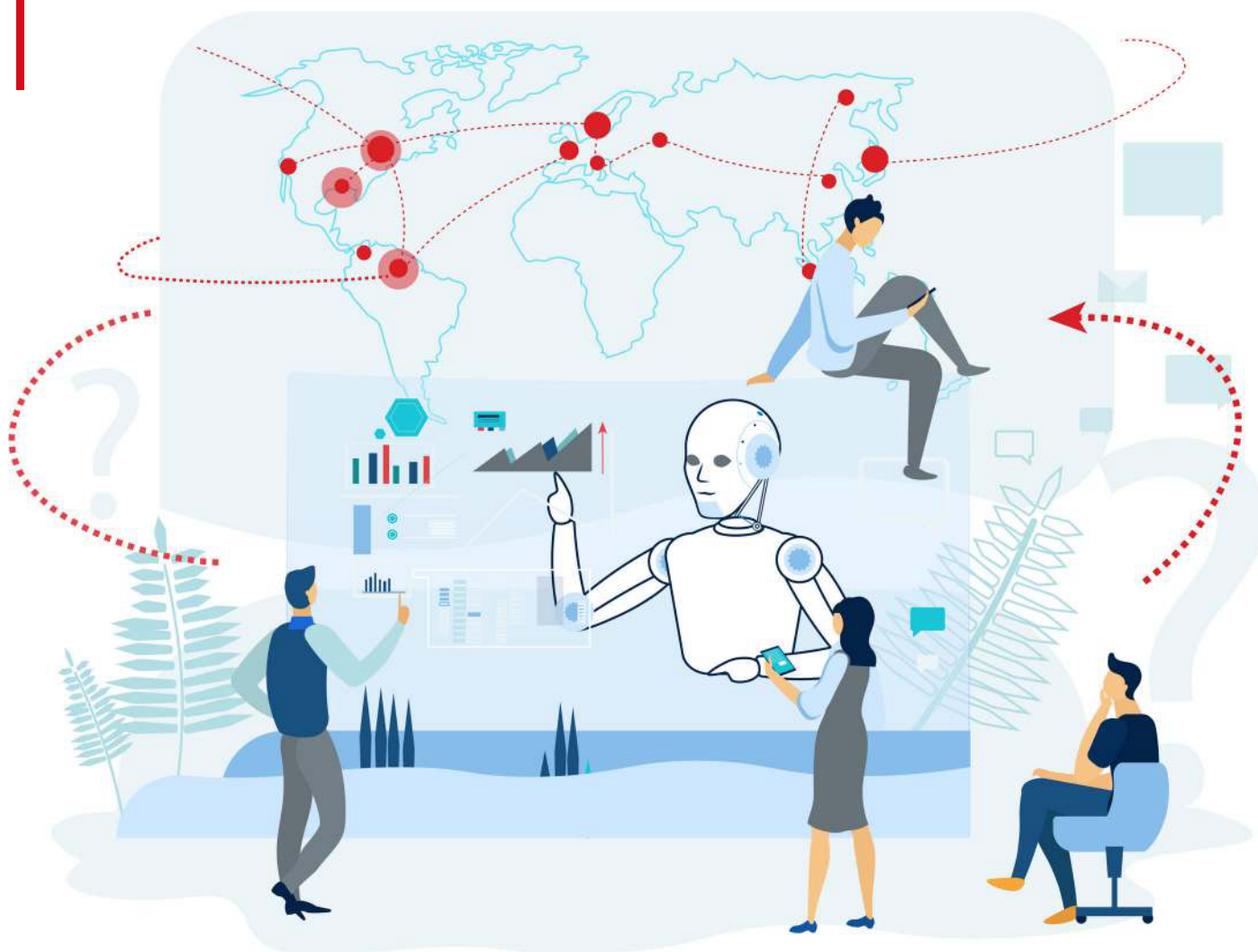
“  
La geopolítica  
y la inteligencia  
artificial marcarán  
el escenario  
empresarial de  
2026.”

[simples](#): ¿qué puedo dejar de hacer gracias a ella?, ¿qué puedo hacer mejor?, ¿y qué cosas nuevas puedo hacer ahora que antes no podía?

A nivel empresarial, la aparente facilidad de estas herramientas esconde la complejidad de desplegarlas a gran escala. Sampsá Samila propone [un marco útil para guiar decisiones](#): GAS (Generalidad–Precisión–Simplicidad), que ayuda a entender el equilibrio entre lo versátil que es un modelo, su precisión en contextos concretos y su facilidad de uso. Los grandes modelos de lenguaje no eliminan la complejidad: solo la desplazan. Y entender dónde reside ahora esa complejidad es clave para escoger la aproximación de IA que mejor encaje con la estrategia de cada compañía. Para [Christoph Zott](#), la verdadera revolución de productividad llegará cuando la IA se incorpore a los procesos que generan nuevos modelos de negocio.

## 4. EL TALENTO SE ADAPTA A LOS CAMBIOS GEOPOLÍTICOS Y TECNOLÓGICOS

2026 también podría marcar un [punto de inflexión en la organización empresarial y en la estructura de los trabajos del conocimiento](#), especialmente los más



junior. Hasta ahora, la adopción de IA no ha reducido el empleo agregado, pero eso podría cambiar. [Las investigaciones indican que los salarios de entrada se están contrayendo en nuevos puestos de los sectores expuestos a la IA.](#) Desde el lanzamiento de ChatGPT, los salarios medios han caído un 4,5 %; los de perfiles junior se han desplomado un 6,3 %, mientras que las retribuciones de puestos senior se han mantenido estables o incluso han subido.

Según [Sebastian Reiche](#), las empresas tendrán que diseñar puestos con un alto contenido de aprendizaje continuo, para que los empleados desarrollen las capacidades que realmente marcarán la diferencia en un entorno cada vez más impulsado por la IA. Junto con el conocimiento tecnológico, se valorarán las habilidades de análisis avanzadas y la experiencia en el sector. Además, para prosperar en estos tiempos geopolíticos inciertos, [las empresas buscarán personas que demuestren resiliencia, flexibilidad, liderazgo y pensamiento creativo.](#)

## 5. LA SOSTENIBILIDAD AVANZA POR DEBAJO DEL RADAR

Los criterios [ESG se han convertido en un asunto profundamente polarizado](#), pero eso no significa que la preocupación por el planeta vaya a desaparecer en 2026. Algunas compañías mantienen firmes sus políticas de sostenibilidad, aunque evitan exhibirlas en ciertos mercados para eludir la confrontación. Es una estrategia útil en el [nuevo mundo PLUTO](#) en el que nos movemos: avanzar sin hacer bandera, protegiendo el propósito de la empresa de la batalla cultural.

A pesar de su uso del carbón a lo largo de los años, China seguirá liderando la tecnología verde. En Estados Unidos, las empresas se apresurarán a iniciar o completar proyectos verdes antes de que los créditos fiscales de la era Biden expiren en 2026, lo que, según comentó Jennifer Granholm, exsecretaria de Energía de Estados Unidos, en una sesión en el IESE, podría resultar en un auge de las energías renovables.

En Europa, es probable que en 2026 veamos cierta relajación de las regulaciones ambientales: políticas como [el Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono](#) (CBAM) podrían retrasarse o suavizarse. Una pieza legislativa clave será la [Ley de Economía Circular de la UE](#), prevista para 2026, que para los profesores [Anna Sáez de Tejada](#) y [Fabrizio Ferraro](#) representa “[una oportunidad histórica para avanzar hacia modelos de producción y consumo más sostenibles](#)”, además de alinearse con el objetivo europeo de ganar autonomía y resiliencia.

## 6. LA POLARIZACIÓN SALTA AL CAMPO

[Tom Standage](#), director adjunto de *The Economist*, se preguntó en un evento en el IESE si el deporte se convertirá en la próxima víctima de la guerra cultural. Con el Mundial de la FIFA llegando a Canadá, México y Estados Unidos en 2026, su capacidad para unir a públicos muy distintos va a ponerse a prueba. Las tensiones entre los tres anfitriones ya son visibles y, en

particular, Estados Unidos está mostrando una actitud poco hospitalaria hacia los aficionados internacionales. “El deporte suele ser una plataforma para defender valores humanos”, recuerda [Albert Fernández](#), codirector de la Sports Management Initiative del IESE. Pero advierte que la falta de consenso y las protestas descoordinadas pueden “causar daños económicos y deportivos considerables” a aficionados, organizadores, patrocinadores y ciudades anfitrionas. Para las empresas que gestionan el riesgo reputacional en patrocinios y asociaciones de marca, el consejo de [John Almandoz](#) es sencillo: [mantenerse fieles a su propósito](#).

**TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:** ¿Cuáles fueron las tendencias para 2025? Relee [10 tendencias que impactarán en 2025, según Tom Standage, de The Economist](#)

[Prepárate para liderar en un mundo en conflicto](#)



# Comunicación positiva en tiempos de cambio

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

**D**e un tiempo a esta parte, en esta sección hemos estado hablando sobre el lenguaje positivo. Siempre es útil, pero especialmente en situaciones de cambio en la empresa, en las cuales el temor puede provocar parálisis, resistencia o decisiones apresuradas. En esos momentos, las palabras que usan quienes lideran no solo informan, sino que contienen, orientan y devuelven sentido. Un lenguaje claro y positivo no elimina la dificultad, pero ayuda a atravesarla con mayor confianza y cohesión.

En 2018, la fusión entre Celgene y Bristol-Myers Squibb no fue un reto menor: unir dos organizaciones con culturas distintas en un contexto lleno de expectativas, pero también de temores. En lugar de refugiarse en comunicados fríos y distantes, su CEO Giovanni Caforio optó por algo mucho más humano. ¿Qué es lo que hizo? Abrió espacios de conversación, organizó encuentros y permitió que las personas preguntaran, expresaran sus inquietudes y entendieran, de primera mano, hacia dónde iba la integración. Ese gesto de cercanía, acompañado de un lenguaje claro y positivo, hizo algo clave: convirtió la ansiedad en confianza y la fusión en un proyecto compartido.

En momentos de cambio profundo —una reestructuración, una crisis o una fusión—, **la forma en que los líderes comunican marca la diferencia.** Cuando reina la incertidumbre, las palabras pueden desatar miedos o, por el contrario, ofrecer calma y dirección. El silencio rara vez ayuda. Decir la verdad, aunque sea incómoda, y al mismo tiempo compartir una visión común, permite que las personas no se sientan perdidas, sino parte activa del proceso. El mensaje deja de sonar a “esto les pasa a ustedes” y empieza a sentirse como “esto lo construimos juntos”.

Algo parecido ocurrió con la integración entre Disney y Pixar. Bob Iger entendió que no se trataba de imponer una cultura sobre otra. Por eso promovió encuentros periódicos donde ambos equipos podían compartir historias, preocupaciones y aspiraciones. Más que reuniones formales, fueron espacios de escucha y aprendizaje mutuo. Esa forma de comunicar protegió la esencia creativa de Pixar y, al mismo tiempo, revitalizó a Disney devolviéndole su energía y frescura.

**El lenguaje positivo no solo está en lo que se dice, sino en cómo se escucha.** Cuando las personas sienten que su voz importa, el compromiso cambia. Ford



En tiempos de cambio, el lenguaje positivo y la escucha activa transforman la incertidumbre en confianza, construyendo proyectos compartidos y fortaleciendo la organización.



lo comprendió bien durante su plan de electrificación, al crear mesas redondas donde los colaboradores pudieron expresar temores y aportar ideas. La comunicación dejó de ser un monólogo para convertirse en un diálogo real, y eso redujo resistencias y fortaleció la adhesión al proyecto.

Hoy, además, **contamos con herramientas digitales** que pueden marcar la diferencia. Plataformas como Slack, Microsoft Teams, Trello o Asana fueron utilizadas por Unilever y General Electric para mantener a sus equipos informados y cohesionados en momentos de transformación. Lo que parecía un recurso tecnológico se convirtió en un puente emocional, porque la transparencia y la continuidad de la comunicación generan seguridad, incluso cuando el futuro aún no está del todo claro.

Pero comunicar bien no es solo hablar más. Es también **detenerse a observar cómo llegan**

**los mensajes.** Encuestas de clima, espacios de retroalimentación, reuniones uno a uno o incluso el tono de las conversaciones diarias dicen mucho sobre si la comunicación está generando confianza o alimentando la incertidumbre. Ajustar el lenguaje, reconocer emociones y escuchar de verdad puede ser más transformador que cambiar un plan estratégico entero.

Al final, **la clave está en la manera de hablar y de escuchar.** Cuando usamos palabras que suman, cuando mostramos apertura y dejamos claro que nadie atraviesa el cambio en soledad, el ambiente se transforma. ¿Qué sucede? Que lo que parecía un obstáculo termina convirtiéndose en una oportunidad compartida. Por eso podemos asegurar que el lenguaje positivo no es un adorno ni un discurso bonito. Es un recurso estratégico que sostiene la confianza y, muchas veces, define el rumbo de una organización.



#### 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.

**La IA redefine el  
rol del líder,  
impulsando  
decisiones más  
rápidas, precisas  
y efectivas**

**PROGRAMA**  
**Inteligencia Artificial**  
**3ERA EDICIÓN**

**BLENDED**

**INICIO: ABRIL**  
**GUAYAQUIL | QUITO**

Más información:



**Guayaquil**  
📞 097 870 4703  
(593-4) 51 50 500  
seminariosg@ide.edu.ec  
Km. 13 vía a la costa



**Quito**  
📞 098 432 4975  
(593-2) 50 19 777  
seminariosq@ide.edu.ec  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre