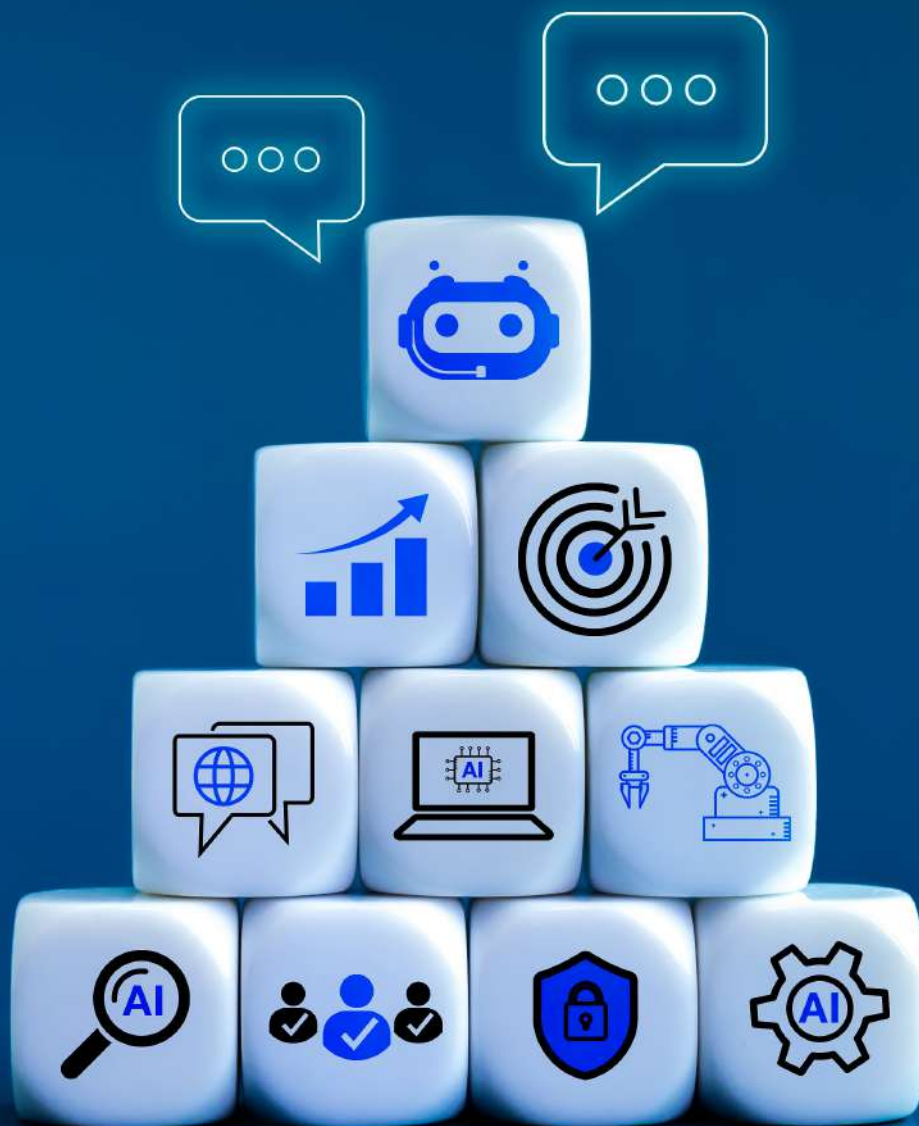


Perspectiva



IA generativa:

fácil de usar, difícil de gestionar

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

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

El liderazgo estratégico
comienza con visión.

**Prepárate para ocupar
tu lugar en los espacios
de mayor impacto.**



Más información:



GYE:
Verónica Garcés
099 808 8502 
vgarcés@ide.edu.ec



UIO:
Ambar Espinoza
0996268297 
aespinoza@ide.edu.ec

PFMD

**PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA
MUJERES DIRECTIVAS**

9

INICIO
JUNIO
GYE y UIO



6

DIRECCIÓN DE PERSONAS Plan de Continuidad del Negocio

El Plan de Continuidad del Negocio busca asegurar sucesores para cargos críticos mediante formación interna y comités de talento. Su éxito depende de evaluar con datos, identificar potencial y fomentar una cultura de desarrollo compartido. En un contexto marcado por la inteligencia artificial y la competencia por talento calificado, formar y retener colaboradores será clave para garantizar la sostenibilidad organizacional.



8

ENFOQUE IA generativa: fácil de usar, difícil de gestionar

La IA generativa facilita tareas individuales, pero transformar esos beneficios en resultados organizacionales exige rediseñar procesos, construir arquitecturas de capacidades y gestionar nueva complejidad. Las empresas deben combinar IA y criterio humano, desarrollar conocimiento tácito, aprender más rápido que sus competidores y alinear tecnología, liderazgo y propósito. La ventaja competitiva dependerá de la capacidad organizacional para adaptarse continuamente.



14

CONTINUIDAD

Lo que no se copia: la verdadera ventaja en la industria gastronómica

En gastronomía, la verdadera ventaja competitiva no está en el menú o la decoración, sino en el sistema que sostiene el negocio: cultura, procesos, disciplina operativa y experiencia consistente. El éxito sostenible depende de decisiones estratégicas, formación del equipo y capacidad de adaptación. Más que crear un restaurante atractivo, el desafío es construir un modelo rentable, escalable y duradero.



18

IESE INSIGHT

10 ejercicios para decidir mejor

Tomar buenas decisiones implica no solo alcanzar objetivos, sino también fortalecer el carácter y las relaciones. El artículo propone diez ejercicios para desarrollar criterio, voluntad y conciencia del impacto de cada elección. Además, advierte que la inteligencia artificial puede apoyar la toma de decisiones, pero no reemplazar el juicio humano ni la responsabilidad sobre sus consecuencias y sostenibilidad.



22

ÚLTIMA MIRADA

Cuando el lenguaje es parte de la negociación

En una negociación, las palabras son parte esencial de la estrategia porque crean el clima, fortalecen relaciones y facilitan acuerdos. Un lenguaje abierto y constructivo genera confianza y disposición para colaborar, incluso en desacuerdos. Negociar bien no implica ceder, sino defender intereses sin deteriorar el vínculo. La forma de conversar puede definir tanto el resultado como la continuidad de la relación.

Plan de Continuidad del Negocio

Por Agustín Vera

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School.

Desde mi experiencia liderando departamentos de Recursos Humanos en diferentes organizaciones, cada vez que he tenido que participar en el diseño e implementación de un proceso de planeación estratégica, la menor preocupación suele ser la gente, cuando en realidad debería ser el punto de partida.

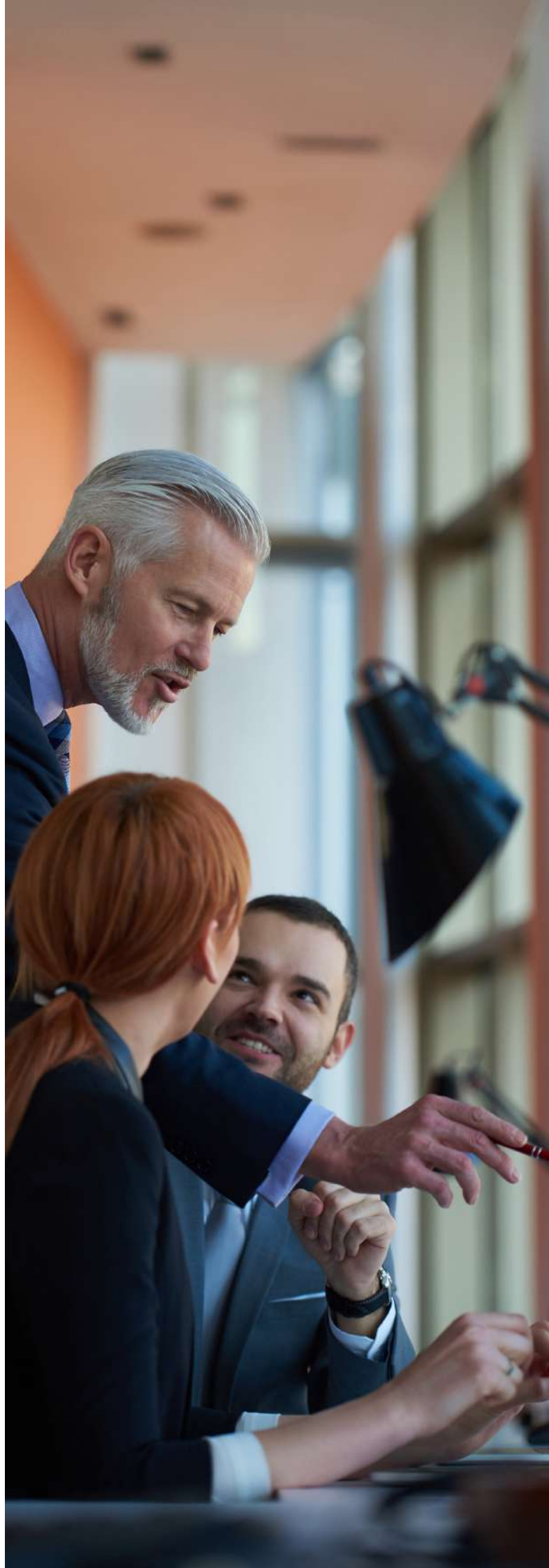
Dentro de este importante proceso es fundamental definir un “Plan de Continuidad del Negocio”. El objetivo es lograr, en el corto y mediano plazo, que las personas que ocupan cargos críticos en la organización tengan uno o dos segundos a bordo en formación como futuros sucesores.

¿Cómo lograrlo? A través de la implementación de “Comités de Talento”, un espacio diseñado para identificar a los colaboradores que no solo se destacan en su desempeño, sino que poseen el potencial para crecer dentro de la estructura organizacional.

En este camino, se recomienda establecer un proceso estructurado de gestión del desempeño que permita medir el qué y el cómo de cada colaborador, es decir, los principales KPI (indicadores clave de desempeño) de su proceso, así como los principales indicadores de conducta. Así mismo, es necesario medir el potencial de crecimiento que tiene el colaborador dentro de la organización.

Para implementar el comité, la alta dirección debe estar 100 % comprometida con el proceso, siendo el CEO su principal *sponsor*.

Para que el comité sea efectivo se deben considerar las siguientes reglas:



“

El objetivo es lograr, en el corto y mediano plazo, que las personas que ocupan cargos críticos en la organización tengan uno o dos segundos a bordo en formación como futuros sucesores.

”

- Evaluar a las personas y tomar decisiones basadas en datos, no en percepciones o relaciones.
- Los miembros del comité deben actuar con juicio técnico y estratégico, evitando favoritismos, sesgos personales o presiones políticas dentro de la organización.
- El comité debe enfocarse en capacidades futuras, brechas críticas, sucesión, movilidad, crecimiento y riesgos de talento.

Promover una cultura que favorezca compartir el talento y no “acapararlo”: El talento es de la organización, no pertenece al líder que lo desarrolló.

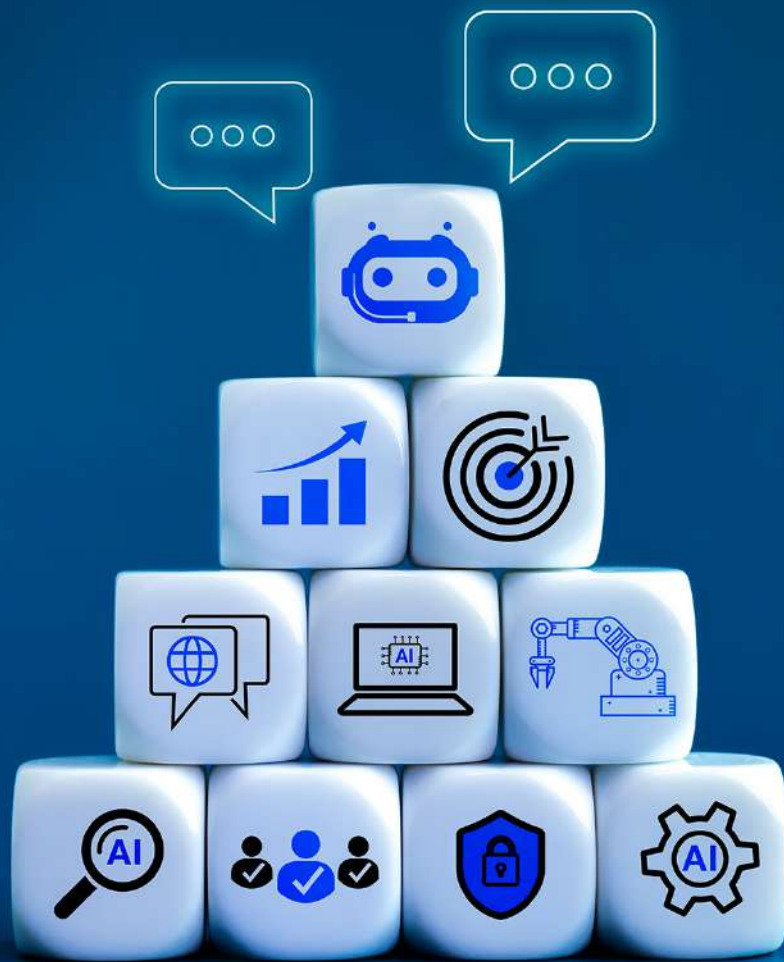
En el tiempo, el comité, debe generar la suficiente visibilidad de los colaboradores de alto potencial, permitiendo una planificación estructurada de su plan de carrera. Sin embargo, un aspecto no negociable debe ser que una persona no pueda moverse de su cargo actual sin antes haber preparado a un segundo a bordo.

En un entorno marcado por la inteligencia artificial existirá una mayor guerra por el talento calificado. Por lo tanto, la formación y el desarrollo de colaboradores serán clave y trascendentales para la continuidad del negocio.



EL AUTOR

Agustín Vera es magister en Gestión del Talento Humano por la Facultad de Economía y Negocios de ESPOL, Ecuador, en convenio con la Universidad Torcuato Di Tella, Argentina. Es economista por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y cuenta con un diplomado en Recursos Humanos del Instituto Tecnológico de Monterrey. Se desempeña como gerente de Recursos Humanos en Corporación LANEC, además de consultor privado y profesor de Dirección de Personas en el IDE Business School.



Dirección estratégica, Tecnologías de la Información

IA generativa: fácil de usar, difícil de gestionar

Por Sampsa Samila

Profesor de Dirección Estratégica del IESE

Cuando la mayoría de las personas prueba por primera vez la IA generativa, le sorprende lo fácil que resulta y la variedad de aplicaciones que ofrece. Esta facilidad y generalidad han impulsado una adopción masiva a nivel individual: en Estados Unidos, por ejemplo, [más de la mitad de los adultos la utilizó en 2025](#). Gracias a las capacidades generalistas de los modelos, [los empleados pueden realizar tareas que antes estaban fuera de su alcance y ahorrar tiempo](#). Pero

lo que funciona para las personas no es lo mismo que lo que funciona para las empresas. A nivel organizacional, [los beneficios individuales todavía no se han traducido en resultados ni en productividad](#).

Esa brecha entre los beneficios individuales y el impacto organizacional no se cierra sola. Son los directivos quienes deben cerrarla y, para ello, han de aplicar los mismos principios de gestión de siempre a una tecnología con características nuevas. Como

señalaron los economistas Carl Shapiro y Hal Varian hace una generación, “la tecnología cambia, las leyes de la economía no”. La teoría de precios sigue prediciendo qué ocurre cuando cae el coste de un factor de producción, pero ese factor es ahora el trabajo cognitivo, muy distinto de una materia prima o un componente. El diseño organizacional continúa siendo clave, pero la frontera entre las tareas humanas y las de las máquinas plantea un nuevo desafío. Y las empresas no pueden prescindir de un propósito que, como principio rector en el despliegue de la IA, ayude a determinar qué automatizar, qué potenciar, qué proteger y qué rechazar.

Para lograr una transformación real, las compañías han de contar con procesos repetibles y escalables, así como con líderes capaces de ejecutarlos. El nuevo desafío del liderazgo en la era de la IA obliga a pensar en procesos y sistemas en múltiples capas, algo que supone un cambio de enfoque para muchos. Demanda construir una organización que se renueve continuamente y desarrolle conocimiento tácito en torno al criterio, los valores y la cultura, además de mantener la agilidad directiva que requiere una frontera tecnológica en constante evolución.

CARTOGRAFIAR UN NUEVO TERRITORIO

Para orientarse en un territorio nuevo, lo primero que se necesita es un mapa, es decir, entender qué tiene de novedoso la propia tecnología. Lo atractivo de los modelos fundacionales como ChatGPT o Claude es que son generalistas excepcionales: escriben, resumen, traducen, programan, analizan y realizan casi cualquier tarea en lenguaje escrito.

Para las empresas, esa generalidad tiene un coste: los modelos desconocen el contexto específico de cada compañía, pueden generar errores aparentemente veraces (las llamadas alucinaciones) y su nivel de precisión en ámbitos concretos queda muy por debajo de lo que requieren la mayoría de los procesos de negocio. A medida que estos modelos pasan de ofrecer resultados que el usuario revisa a actuar en su nombre, ese umbral cobra una relevancia distinta: un error convincente deja de ser un párrafo equívoco para convertirse en una acción errónea con consecuencias operativas.

“

La IA no transforma las empresas por sí sola. Hace falta reconfigurar la organización en torno a la cognición abundante, el criterio experto y el aprendizaje acumulativo.

”

En un proceso de varios pasos, esos errores se amplifican. Lo que las empresas precisan para su operativa no es un generalista, sino algo más cercano a un especialista. Para lograrlo, hay que construir una arquitectura de capacidades sobre el modelo fundacional que permita transformar ese generalista en algo capaz de realizar de forma fiable su trabajo.

La arquitectura de capacidades puede organizarse en varias capas:

- El ajuste fino adapta el modelo fundacional a un ámbito concreto mediante entrenamiento adicional con datos relevantes, a costa de reducir su utilidad en otros ámbitos y cambiando generalidad por precisión.

- La generación aumentada por recuperación (RAG) permite que el modelo acceda a documentos y datos propietarios en el momento de la consulta, lo que ancla los resultados en contextos reales de la empresa sin modificar el modelo subyacente.
- La formulación de *prompts* determina cómo se utiliza el modelo, con bibliotecas y plantillas que estandarizan las entradas que generan resultados fiables.
- La integración incorpora el modelo en flujos de trabajo específicos, donde las interfaces de usuario, el diseño de procesos y el alcance de las autorizaciones determinan dónde entra en juego el criterio humano, dónde no y qué puede ejecutar el sistema por sí mismo.
- La gobernanza establece los límites: qué puede hacer la IA, qué no debe hacer y cómo se revisan sus resultados.

No todas las empresas necesitan todas estas capas, pero cualquiera que use la IA a escala debe decidir qué capas construir, cuáles externalizar y cómo gestionar la complejidad que esto genera.

GESTIONAR LA COMPLEJIDAD REUBICADA POR LA IA

Todo proceso tiene una complejidad mínima que se corresponde con la situación del mundo real que gestiona. Esa complejidad no puede eliminarse, solo desplazarse. Para el usuario, una herramienta de IA bien diseñada parece simple: se formula una pregunta y se obtiene una respuesta. Pero la complejidad que el usuario deja de ver no desaparece, sino que se traslada a la arquitectura de capacidades y, más importante aún, a la organización que la opera.

Parte de esa arquitectura se externaliza a proveedores: el modelo fundacional, la infraestructura en la nube o las herramientas comerciales. El resto debe construirse y mantenerse internamente: *pipelines* de datos, sistemas de recuperación, bibliotecas de *prompts*, evaluación y gobernanza. Cada elemento requiere personas que entiendan lo que hacen, procesos para mantenerlos actualizados y rendición de cuentas cuando fallan. [La aparente simplicidad de la IA en el punto de uso se paga con un aumento sustancial de la complejidad en otras áreas.](#) La

responsabilidad es el aspecto más espinoso. Cuando los sistemas ejecutan acciones con consecuencias, la cuestión de quién responde no se reparte de forma automática como el trabajo técnico y, a falta de una asignación deliberada, tiende a recaer allí donde se produjo el daño.

Parte de esa complejidad se sitúa en infraestructuras que dan soporte a toda la organización, como los modelos fundacionales, los sistemas de datos o la monitorización y la gobernanza, pero una parte importante se integra en los propios procesos donde la IA se despliega. Aquí las empresas suelen descubrir que la IA no encaja fácilmente en una fase existente. Los procesos no son un andamiaje neutral: se diseñaron en torno a lo que los humanos pueden hacer, el contexto que cada persona puede asumir, el coste de transferir trabajo entre varias o el tiempo

EL DILEMA ENTRE GENERALIDAD, PRECISIÓN Y SIMPLICIDAD

En 1976, el psicólogo social canadiense Warren Thorngate propuso el “postulado de la complejidad proporcional”: ninguna teoría puede ser general, precisa y sencilla a la vez. Una teoría general errará en los detalles, una precisa será limitada y una sencilla obviará los matices. Todo modelo, teoría o incluso cualquier proceso de negocio debe prescindir de una de las tres características en favor de las otras dos.

Cincuenta años después, **este modelo de generalidad, precisión y simplicidad sigue vigente para los líderes empresariales interesados en desplegar la IA en sus empresas**, aun cuando los grandes modelos de lenguaje (LLM) parezcan cuestionarlo, pues son generales, razonablemente precisos y asombrosamente fáciles de usar. Con todo, la aparente resolución de este dilema es un espejismo.

La sencillez de cara al usuario se ha conseguido trasladando una enorme complejidad al sistema subyacente, incluyendo los parámetros, el entrenamiento y las capas de gobernanza que hacen que la interfaz parezca natural.

En cuanto a la precisión, el dilema no se ha resuelto, sino desplazado. Como los LLM son máquinas de predicción que producen inferencias plausibles en lugar de verificadas, operan en contra de un “umbral de precisión” cada vez más visible a medida que aumenta la generalidad. Ampliar el alcance tiende a incrementar las tasas de error, mientras que estrecharlo mediante el ajuste fino o la recuperación tiende a limitar su utilidad.

En resumen, la simplicidad que los usuarios ven es la complejidad que la organización debe gestionar.

necesario para formarlas en una habilidad concreta. La IA tiene propiedades distintas: puede manejar más contexto, pero carece de conocimiento tácito y no conserva memoria entre sesiones; puede ejecutarse en paralelo a un coste casi nulo, y no se fatiga. La división del trabajo optimizada para humanos no es la adecuada para humanos e IA combinados. Los límites están mal trazados.

REDISEÑAR LOS PROCESOS DE NEGOCIO

Un antiguo alumno del IESE ha señalado un aumento exponencial de la productividad en programación que terminó diluyéndose porque la gestión de producto y el control de calidad se convirtieron en los nuevos cuellos de botella. Según [advierte Amazon Web Services](#), los asistentes de programación basados en IA pueden saturar los procesos posteriores de entrega si no se rediseñan las pruebas, las revisiones y la integración para adaptarse a esta nueva realidad. Cuando una fase cambia en coste o en naturaleza, todo el proceso debe reequilibrarse. Eso suele requerir un rediseño integral, no una simple optimización. Implica preguntarse, en cada fase, si debe existir, quién o qué debe realizarla y cómo se conectan entre sí las distintas partes.

Rediseñar en torno a la IA se reduce a cuatro decisiones: qué hace la IA, qué hace el humano, qué puede hacer la IA sin pedir permiso y cómo fluye la retroalimentación entre ambos. Omitir cualquiera de ellas suele dar lugar a lo que muestran muchos

despliegues de la IA: herramientas individuales que funcionan bien, pero resultados a nivel organizacional que no llegan a materializarse.

El rediseño de los procesos en torno a la IA es necesario para lograr mejoras organizacionales. Pero no es, por sí mismo, una fuente de ventaja competitiva, porque todos los competidores pueden rediseñar también y los modelos fundacionales sobre los que todos trabajan son los mismos. Si la tecnología es común, la diferenciación debe venir de lo que cada empresa construye sobre ella: la arquitectura, los procesos que la rodean, los datos con los que aprende y la organización que opera todo el sistema.

LA ECONOMÍA DEL EFECTO ACUMULATIVO

Esto cambia la economía del sistema de una forma específica. La arquitectura en sí es, en gran medida, infraestructura y costes fijos. Los modelos fundacionales se licencian o se construyen, los sistemas de datos y la gobernanza son costosos de implementar, y la capacidad organizacional para gestionarlo todo tampoco es barata. A partir de ahí, el coste marginal de utilizar la arquitectura para una tarea más, un cliente más o un proceso más es muy bajo. La escala importa. La que se despliega en muchos procesos y con muchos clientes se amortiza múltiples veces, mientras que la limitada a una aplicación específica puede no llegar a amortizarse en absoluto. La decisión sobre qué internalizar y qué externalizar en cada capa se vuelve central: qué capas generan suficiente valor diferencial como para justificar su desarrollo interno y cuáles deberían adquirirse a proveedores que pueden repartir sus costes fijos entre todo el sector.

Sin embargo, los costes fijos solo son la mitad de la historia. La tecnología también aprende con el uso. Cuantas más interacciones, más datos se generan para el ajuste fino, más ejemplos para los sistemas de recuperación, más información sobre dónde fallan los prompts y los flujos de trabajo, y más oportunidades para evaluar y mejorar. Una arquitectura muy utilizada mejora más rápido que otra con poco uso. Ese efecto acumulativo es clave, porque la arquitectura de la competencia también aprende, y quien aprende más rápido amplía la brecha.

La división del trabajo optimizada para humanos no es la adecuada para humanos e IA combinados. Los límites están mal trazados.

Parte de lo que se acumula es de naturaleza operativa: la experiencia acumulada sobre cuándo se puede confiar en el sistema, cuándo no y el patrón de fallos en el contexto específico de la empresa. Este conocimiento es propio de cada organización, solo se desarrolla con el uso y no puede adquirirse esperando. No hay un punto de equilibrio estable al que acomodarse.

De ahí se desprende el imperativo de crecimiento. Solo el uso de la IA a escala permite amortizar los costes fijos y alimentar los bucles de retroalimentación. Las empresas que consiguen desplegarla en múltiples procesos y utilizarla de forma intensiva producen tanto las economías como el aprendizaje que necesitan los líderes pioneros. Las que avanzan con cautela pueden descubrir que, cuando estén listas para escalar, la distancia con la competencia ya habrá crecido.

LA ORGANIZACIÓN HUMANA

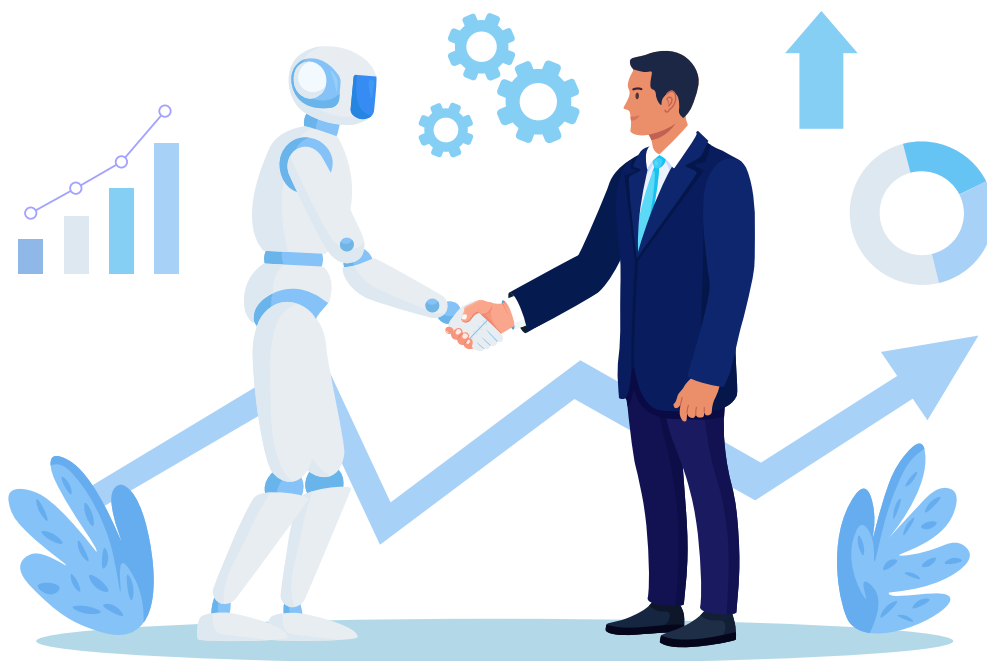
En la base de todo esto hay una distinción aún más fundamental. La IA operacionaliza el conocimiento codificado: lo que una empresa puede poner por escrito, formalizar y representar en un sistema. El conocimiento tácito es de otra naturaleza. Reside en las personas y en las relaciones que establecen entre ellas: el criterio que se forja con la experiencia, la capacidad de intuir qué es lo importante en un contexto específico, los estándares compartidos que un equipo desarrolla con el tiempo y la memoria organizacional de lo que se ha probado y lo que ha fracasado. Los competidores pueden adquirir el mismo modelo fundacional y construir una arquitectura similar, pero no la organización que ha aprendido a trabajar con ella. La IA gestiona el trabajo codificado,

mientras que los humanos poseen el conocimiento tácito que lo dirige, evalúa, corrige y le da sentido.

A medida que los sistemas ganan autonomía, gran parte de esa dirección debe ejercerse de forma preventiva, incorporada en el propio diseño del trabajo, ya que disminuyen las oportunidades de intervenir en el momento. El conocimiento tácito sigue siendo humano; lo que cambia es que su punto de aplicación se adelanta.

No obstante, el conocimiento tácito no se mantiene por sí solo, y el uso de la IA puede socavar las condiciones que lo nutren. Este conocimiento siempre ha requerido condiciones específicas para desarrollarse y transmitirse: aprendizaje, mentoría, lidiar con problemas complejos y exponerse al criterio de otras personas en tiempo real. [La experiencia en empresas que están en la frontera del despliegue de la IA](#) muestra que los empleados trabajan ahora de forma más autónoma y reciben menos mentoría. Los [experimentos](#) indican que los empleados que utilizan la IA pueden delegar la resolución de problemas y eludir el esfuerzo necesario para afrontarlos. Estos mismos aspectos —independencia, autosuficiencia y uso rápido de herramientas para resolver problemas— pueden aumentar la productividad a corto plazo, pero obstaculizan el desarrollo del conocimiento tácito a largo plazo.

Las [habilidades de liderazgo](#) se desplazan así hacia la creatividad, colaboración y gestión de los grupos de interés, o sea, las capacidades humanas que generan y transmiten criterio. Antes, el conocimiento tácito surgía como un subproducto del trabajo: los empleados junior bregaban con los problemas y buscaban consejo, ya que era la única manera de sacarlos adelante. Ahora,



estas condiciones deben diseñarse e implementarse de forma deliberada: mentoría estructurada, exposición a problemas complejos sin asistencia de la IA, entornos donde el esfuerzo productivo se permita y se valore, criterios de evaluación que distingan entre la competencia mediada por la IA y la competencia ganada.

EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO

Este es el nuevo territorio: la arquitectura de capacidades, la complejidad desplazada, los procesos rediseñados, la economía del efecto acumulativo y la organización humana que posee el conocimiento tácito. Aunque se trata de un territorio verdaderamente nuevo, los principios para orientarse en él son los que la mayoría de los líderes ya conocen. El pensamiento sistémico, las economías de escala, el diseño organizacional y el propósito no son ideas nuevas. Son marcos de gestión duraderos, aplicados a un contexto donde el factor de producción es la cognición, los activos se potencian con el uso y la frontera entre lo que hacen las máquinas y lo que hacen los humanos debe trazarse en lugar de heredarse.

El reto del liderazgo es decidir dónde aplicar la cognición de bajo coste, dónde es aceptable la actuación de las máquinas, dónde debe concentrarse el escaso criterio experto y cómo lograr que la organización aprenda más rápido que sus competidores. Esto exige pensar en sistemas y efectos acumulativos, en lugar de herramientas y pruebas piloto; invertir en la organización humana, cuyo valor aumenta a medida que se abarata la capacidad de las máquinas, y anclar todo el sistema en el propósito, porque los bucles de retroalimentación se potencian hacia donde se orienten. Finalmente, requiere un [consejo de administración capaz de gobernar](#) esta labor como una responsabilidad fiduciaria, sin delegarla en la dirección como un mero proyecto tecnológico.

Cada decisión sobre la IA es una apuesta por una trayectoria. La capacidad de esta tecnología aumenta mientras su coste disminuye, siguiendo una tendencia que apenas da señales de tocar techo. Esto implica que, dentro de un año, la IA puede ser el doble de capaz por la mitad de precio. Las empresas que logren transformar los beneficios individuales en impacto a nivel organizacional serán aquellas que ya hayan construido una organización preparada para esta frontera en constante movimiento.

EL AUTOR

Sampsá Samila es profesor de Dirección Estratégica en el IESE, donde también es director de la [Iniciativa sobre Inteligencia Artificial y el Futuro de la Dirección](#).



Lo que no se copia: la verdadera ventaja en la industria gastronómica

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

En un sector donde menús, precios y conceptos pueden replicarse con facilidad, la diferencia real no está en lo visible, sino en aquello que sostiene la operación y construye una experiencia consistente en el tiempo.

A primera vista, la industria de restaurantes parece una de las más accesibles para competir. Las recetas se imitan, los espacios se replican y las tendencias se multiplican con rapidez. Pero esa aparente facilidad es también su mayor trampa. En un entorno donde todo parece copiable, la verdadera ventaja competitiva no está en el producto, sino en aquello que no se ve: las decisiones estratégicas, la cultura interna y la capacidad de ejecutar con consistencia.

Desde esa premisa se plantea una reflexión central sobre cómo se construyen negocios gastronómicos sostenibles en el tiempo. Más allá del menú o la propuesta estética, lo que realmente diferencia a un restaurante es el sistema que lo respalda. Así lo explica Marcelo Albuja, director del MBA del IDE Business School: “En gastronomía, se puede copiar casi todo, el menú, la decoración o incluso los precios. Lo que es mucho más difícil de replicar es el sistema que hay detrás, la cultura del equipo, la disciplina operativa y la consistencia en la experiencia del cliente”.

En términos estratégicos, esta lógica se conecta con el concepto de ventaja competitiva duradera. En gastronomía,

“ Para proteger la esencia hay que convertir lo que antes era intuición del fundador en procesos claros, estándares y cultura organizacional ”

ese diferencial rara vez está en el producto en sí mismo. “El ‘moat’ (ventaja competitiva) no suele estar en el producto, sino en el sistema. Se construye cuando hay una propuesta clara, una operación extremadamente consistente y una marca que genera confianza en el cliente”, señala. Es decir, cuando el negocio es capaz de sostener su desempeño incluso sin la presencia constante del fundador.

El problema es que muchas propuestas compiten en terrenos frágiles. Apostar únicamente por el precio suele derivar en una carrera descendente, donde los márgenes se erosionan hasta volverse insostenibles. “Competir por precio en gastronomía es una carrera hacia abajo, porque los márgenes son muy estrechos”, advierte. En paralelo, depender de tendencias implica asumir un riesgo constante: “competir solo por tendencias suele ser pasajero, porque las modas cambian rápido”.

Por eso, el análisis se desplaza hacia los factores que realmente sostienen el éxito. El concepto puede atraer al cliente por primera vez, pero son la operación y la cultura las

que determinan si regresa. La consistencia (en el servicio, en la calidad, en la experiencia) se convierte en un elemento clave para construir reputación. Y esa consistencia no es casual: es el resultado de procesos claros, entrenamiento constante y una ejecución disciplinada.

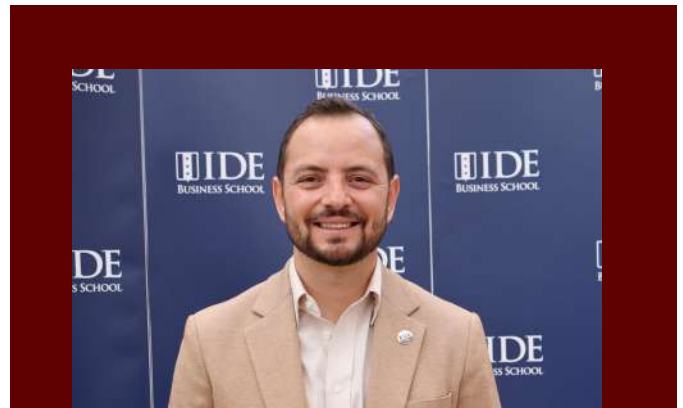
El desafío se intensifica cuando el negocio crece. La expansión obliga a pasar de un modelo artesanal, basado en la intuición del fundador, a un sistema estructurado. En ese proceso, el riesgo principal es perder la esencia de la marca. “Para proteger la esencia hay que convertir lo que antes era intuición del fundador en procesos claros, estándares y cultura organizacional”, explica.

A esto se suma la transformación reciente de la industria. La irrupción del delivery, las plataformas digitales y los cambios en los hábitos de consumo modificaron la forma en que los clientes interactúan con los restaurantes. Pero estos canales no reemplazan la estrategia. “La tecnología es un canal, no una estrategia”, señala. Adaptarse implica ampliar el alcance sin alterar la propuesta de valor que define al negocio.

Detrás de todo esto existen factores menos visibles, pero decisivos: la gestión de costos, la cadena de abastecimiento, la selección y formación del equipo, y la capacidad de sostener estándares operativos.

En este contexto, las decisiones estratégicas iniciales adquieren un peso determinante. “Decisiones como el posicionamiento del restaurante, la estructura de costos, la ubicación y el modelo operativo pueden marcar el destino del negocio desde el inicio”, manifiesta. Errores en estas definiciones suelen arrastrarse durante años, limitando el crecimiento o comprometiendo la sostenibilidad.

La experiencia del cliente, por su parte, se construye en cada punto de contacto. “La experiencia se construye en cada punto de contacto, desde cómo te reciben hasta la velocidad del servicio o el ambiente del lugar”, explica. Cuando todos esos elementos están alineados con una propuesta clara, el resultado es una experiencia memorable que trasciende el producto.



EL EXPOSITOR

Marcelo Albuja Freile tiene los grados de Master of Science en Management Science and Engineering por la Universidad de Columbia, USA y máster en Tecnología y Gestión de Empresas por IESE Business School, España. Es ingeniero industrial con subespecialización en Matemáticas por la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Es consultor de empresas públicas y privadas en temas de operaciones, tecnología y transformación digital. Ha desempeñado cargos en empresas de tecnología, fue Territory Manager de Uber y COO de FastFarma. Actualmente es director del Master in Management (MiM) y del área de Operaciones y Tecnología del IDE Business School.

En una industria donde lo visible se copia con facilidad, la verdadera ventaja competitiva reside en lo invisible. No está en lo que se sirve en el plato, sino en el sistema que lo hace posible de manera consistente, rentable y sostenible. Como resume Marcelo Albuja, el verdadero desafío no es crear un buen restaurante, sino construir “un modelo de negocio sostenible” capaz de perdurar más allá de las modas y del impulso inicial.

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.

**Amplía tus perspectivas
conectando con líderes
y tendencias globales
en la semana
internacional del IAE
en Argentina.**



Más información:



Guayaquil
☎ 097 870 4703
(593-4) 51 50 500
exedg@ide.edu.ec



Quito
☎ 098 432 4975
(593-2) 50 19 777
exedq@ide.edu.ec

PDD

PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

INICIO

JUN

2 GYE | 4 UIO



*Análisis de decisiones, Liderazgo
y Dirección de personas*

10 ejercicios para decidir mejor

Redacción IESE Insight

En el mundo corporativo, la toma de decisiones suele reducirse a una operación instrumental: comparar alternativas y elegir la que materializará los resultados deseados. Sin embargo, esa visión es incompleta.

Equipos que rinden, pero que están desmotivados; líderes eficaces, pero que inspiran temor; organizaciones rentables, pero cuya cultura se deteriora... Todos ellos son la prueba de que una decisión no puede calificarse de buena solo por los frutos que brinda.

Más allá de lo observable, toda decisión deja huella tanto en quien la toma como en quienes se ven afectados por ella, y eso condiciona las decisiones futuras. Una buena decisión es la que, además de llevarnos al objetivo, nos encamina a tomar buenas decisiones repetidamente. De ahí que la única manera de aprender a decidir sea decidiendo, y analizando después la calidad de cada elección.

Así lo sostienen los profesores del IESE [Miguel Ángel Ariño](#) y [Nuria Chinchilla](#), junto con Pilar García

Lombardía, en [Decidir bien. Cómo nuestras decisiones configuran nuestro futuro](#), una obra basada en las investigaciones del que fuera director del IESE, Juan Antonio Pérez López.

EL TRIPLE IMPACTO DE CADA ELECCIÓN

Para evaluar la calidad de una decisión, los directivos deben analizar tres dimensiones:

- Eficacia: ¿he logrado el objetivo fijado?
- Eficiencia: ¿qué aprendizaje me llevo? ¿Qué hábitos refuerzo? ¿En qué tipo de persona me convierto?
- Consistencia: ¿cómo afecta a los demás? ¿Erosiona la confianza y el interés? Una decisión que alcanza la meta pero destruye la lealtad del equipo es, en realidad, una decisión incorrecta que hipoteca la sostenibilidad de la organización.

Este enfoque exige equilibrar tres facultades: la libertad para no dejarse arrastrar por el impulso; la racionalidad para anticipar consecuencias invisibles —

como el daño a una relación—; y la fuerza de voluntad para ejecutar lo conveniente, aunque no apetezca. Al final, las organizaciones son sistemas vivos cuya viabilidad depende de la calidad de sus vínculos y de la capacidad de sus líderes para ver a los demás como personas, no como meros instrumentos.

HERRAMIENTAS PARA PERFECCIONAR LA TOMA DE DECISIONES

Los siguientes ejercicios están concebidos para que, con la práctica, el directivo se transforme a través de sus propias decisiones y construya vínculos de calidad.

1. SEMÁFORO PREVIO A LA ACCIÓN

Antes de tomar una decisión importante, detente cinco minutos y hazte tres preguntas: ¿lograré el objetivo? ¿Qué capacidad personal estoy fortaleciendo? ¿Aumentará o reducirá la disposición de los demás a colaborar conmigo? Si respondes positivamente a las tres, el semáforo se pondrá en verde: procede. Con dos respuestas favorables, estará en ámbar: ajusta antes de ejecutar. Una sola respuesta positiva equivale al semáforo en rojo: replantea la decisión desde el principio.

2. LA PREGUNTA INCÓMODA

A menudo justificamos nuestras decisiones con argumentos racionales que no reflejan el verdadero motor que las impulsó. Escribe la “razón oficial” de tu decisión y, seguidamente, respóndete con honestidad: si nadie conociera el resultado ni hubiera reconocimiento de ningún tipo, ¿seguirías adelante? Este ejercicio reduce el autoengaño y refuerza la coherencia entre intención y acción.

3. DISTANCIA FRENTE AL IMPULSO

En situaciones incómodas tendemos a hacer lo que nos apetece (rápido, fácil) para resolver cuanto antes el malestar. Pero esa opción no siempre coincide con hacer lo que conviene (aunque cueste). Por ejemplo, un directivo que presiona a su equipo para lograr resultados puede funcionar a corto plazo, pero deteriora la confianza y el compromiso. Decidir bien implica no quedarse con lo inmediato, sino considerar también cómo esa decisión cambia a quien la toma y afecta a quienes la reciben.

“
Una buena
decisión no es
solo acertar; es la
que te encamina
a decidir mejor
y a fortalecer
relaciones. Así
puedes entrenar
el buen juicio.
”

4. MATRIZ DE ANTICIPACIÓN Y PREDICCIÓN

No decidas basándote únicamente en lo que ya conoces. La experiencia nos permite anticipar lo ya vivido; la razón, en cambio, permite predecir consecuencias que aún no se han experimentado, como la pérdida de confianza. Para integrar ambas perspectivas, antes de tomar una decisión, anota qué experiencias pasadas similares pueden estar influyendo en tu criterio: ¿qué recuerdas y qué sensaciones anticipas en esta situación? Después, formula tres previsiones racionales explícitas: qué resultado observable es probable, cómo puede cambiar tu modo de decidir o actuar y cómo puede verse afectada la confianza a la disposición de los demás.



5. REPARACIÓN DE LA INCONSISTENCIA

Si has tomado una decisión eficaz que no ha sido bien recibida y percibes un deterioro en la relación, estás ante un aprendizaje negativo. La solución no pasa por una disculpa genérica, sino por un ajuste de tu sistema de evaluación de decisiones, que debes comprometerte a mantener en el futuro.

6. EVALUACIÓN DEL EQUILIBRIO DE POTENCIAS

Al final de la semana, clasifica tus decisiones según si perseguían un resultado concreto (potencia operativa) o si buscaban que alguien creciera o se sintiera reconocido (potencia de gobierno). Si tu eficacia profesional eclipsa a la personal, tu desarrollo es unilateral. El liderazgo sólido exige cultivar ambas dimensiones de forma armónica.

7. VIRTUALIDAD ESTRUCTURAL

Antes de ejecutar una decisión, identifica qué opción consideras más conveniente tras evaluar sus consecuencias y compárala con la que más te apetece realizar en ese momento. Observa si eres capaz de llevar a cabo la alternativa más conveniente, aunque no coincida con tu impulso inicial. Esta capacidad —la

virtualidad estructural— se manifiesta cuando actúas según lo que reconoces como mejor, superando la inercia de lo inmediato. Practicar este ejercicio de forma consciente fortalece la voluntad y permite que tus decisiones no dependan solo de lo que apetece, sino de lo que construye mejores resultados, aprendizaje y relaciones a lo largo del tiempo.

8. MAPA DE VÍNCULOS REALES

Útil para medir la profundidad de tus vínculos, ya sean profesionales o personales. Evalúa tus cinco relaciones más relevantes con dos preguntas: ¿he tomado decisiones que supusieran para mí una renuncia real por el bien de esa persona? ¿Y ella ha hecho lo propio por mí? El vínculo estructural, o genuino, nace de decisiones consistentes tomadas bajo coste.

9. INTERIORIZACIÓN DEL OTRO

Examina si ves a tus colaboradores como medios para tus fines o como sujetos libres. Pregúntate: ¿busco controlar su respuesta o comprender su perspectiva? Una decisión que reconoce la dignidad del otro, incluso a costa de una ventaja inmediata, transforma un vínculo utilitario en uno trascendental.

10. TRAYECTORIA DECISIONAL

En un momento de pausa deliberada —al cierre de un mes, al final de una etapa o antes de asumir una nueva responsabilidad—, revisa las decisiones más relevantes de las últimas semanas, no solo las más importantes; también las que repites habitualmente. A partir de ahí, reflexiona sobre qué tipo de persona estás consolidando al decidir de ese modo; si estás ampliando o reduciendo tus posibilidades futuras; si tus decisiones están fortaleciendo los vínculos o los erosionan en silencio. Finalmente, proyecta ese patrón hacia el futuro e imagina que lo mantienes durante cinco años: ¿te reconoces en esa trayectoria?

¿CÓMO AYUDA LA IA A LA TOMA DE DECISIONES?

La inteligencia artificial puede mejorar la rapidez y precisión de las decisiones al procesar grandes volúmenes de información y facilitar la consecución de resultados inmediatos. Sin embargo, como advierten los autores, centrarse únicamente en esa eficacia puede llevar a ignorar otras dimensiones esenciales, como el aprendizaje del decisor y el impacto sobre las personas. Delegar decisiones de forma acrítica en sistemas de IA puede reforzar un estilo de decisión basado solo en lo observable, deteriorando la capacidad de juicio, la sensibilidad y la calidad de las relaciones. Por ello, la IA debe entenderse como una herramienta que apoya la decisión, pero no sustituye la responsabilidad de evaluar sus consecuencias en términos de eficacia, eficiencia y consistencia, que son las que determinan su sostenibilidad.

“
Decidir bien
implica no
quedarse con
lo inmediato,
sino considerar
también cómo esa
decisión cambia
a quien la toma y
afecta a quienes
la reciben.
”

EL AUTOR

Miguel Ángel Ariño es profesor de Análisis de Decisiones en el IESE. Su investigación gira en torno a la toma de decisiones y el gobierno de organizaciones. Es autor del blog [Toma de decisiones](#).

Nuria Chinchilla es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE y titular de la Cátedra de Mujer y Liderazgo Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera. Especializada en mujer y liderazgo, trabajo y familia, autoliderazgo y gestión del tiempo.

Pilar García Lombardía es investigadora de la Cátedra de Mujer y Liderazgo Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera. Especializada en liderazgo, desarrollo personal competencial, diversidad y toma de decisiones.



Cuando el lenguaje es parte de la negociación

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

Durante años, en el mundo empresarial se ha hablado del famoso “ganar-ganar” como el ideal de toda buena negociación. Sin embargo, pocas veces nos detenemos a pensar que ese resultado no depende solo de los números o de la estrategia, sino también de las palabras. Recuerdo una anécdota que hace algunos años atrás nos contó un profesor de Negociación que visitó el IDE Business School: era sobre un empresario que llevaba semanas negociando con un proveedor clave. Los números no cerraban y cada reunión terminaba con más tensión que la anterior. En un punto, decidió cambiar el enfoque. En lugar de insistir en sus condiciones, dijo algo distinto: “Ayúdeme a entender qué es lo que a ustedes les preocupa de esta propuesta”. Ese momento marcó un antes y un después. La negociación no se cerró ese día, pero dejó de ser un enfrentamiento.

Esta anécdota nos puede ayudar a reflexionar sobre el hecho de que, en una negociación, **las palabras crean el clima**. Antes de discutir cifras, ya hemos definido si la conversación será una lucha o una

búsqueda conjunta. Cuando el lenguaje se llena de “no”, de cierres y de imposiciones, el otro se protege. En cambio, cuando aparecen expresiones que abren posibilidades —“veamos cómo”, “exploremos alternativas”, “qué necesitaríamos para avanzar”— el tono cambia. El problema sigue ahí, pero la disposición para resolverlo es otra.

A partir de ese clima, sucede algo igual de importante: **el lenguaje construye o debilita la relación**, incluso cuando hay desacuerdo. Decir “entiendo tu posición” no implica renunciar a la propia, pero sí reconoce al otro como interlocutor válido. Y ese reconocimiento genera confianza. He visto objeciones firmes perder dureza cuando se transforman en preguntas, y negociaciones estancadas volver a moverse simplemente porque alguien se sintió escuchado.

Conviene también despejar un malentendido frecuente: **hablar de forma constructiva no es ceder ni evitar el conflicto**. Es defender los intereses propios sin dañar el vínculo. No suena igual decir “esto no se negocia” que decir “este punto es clave para nosotros”.

“

En una negociación, las palabras no solo acompañan la estrategia: crean el clima, fortalecen la relación y abren caminos donde antes había enfrentamiento.

”

La primera frase levanta un muro; la segunda invita a buscar alternativas. Y en relaciones comerciales de largo plazo, ese matiz suele marcar la diferencia.

Además, **toda negociación deja huella**. Incluso cuando no hay acuerdo inmediato, la forma en que se conversa define si habrá una próxima oportunidad. Un “gracias por la franqueza” o un “valoro que lo hayamos hablado con claridad” puede sostener una relación que, de otro modo, se rompería en silencio.

Por eso vuelvo a la historia del inicio. Aquel empresario terminó cerrando el acuerdo semanas después, pero lo más valioso fue que fortaleció el vínculo con su proveedor. No lo logró cambiando radicalmente los números, sino cambiando las palabras. Y esa experiencia confirma que, en una negociación, el lenguaje no acompaña a la estrategia, sino que, muchas veces, **es la estrategia**.



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.

Descubre cómo los grandes **procesos creativos** pueden convertirse en **herramientas reales de innovación.**



ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN DISRUPTIVA

MÓDULO 3

Innovación desde el lado creativo de Pink Floyd

Más información:



Stefanía Granja
095 958 8911 
sgranja@ide.edu.ec

INICIO

JUNIO 23
UIO

JULIO 21
GYE