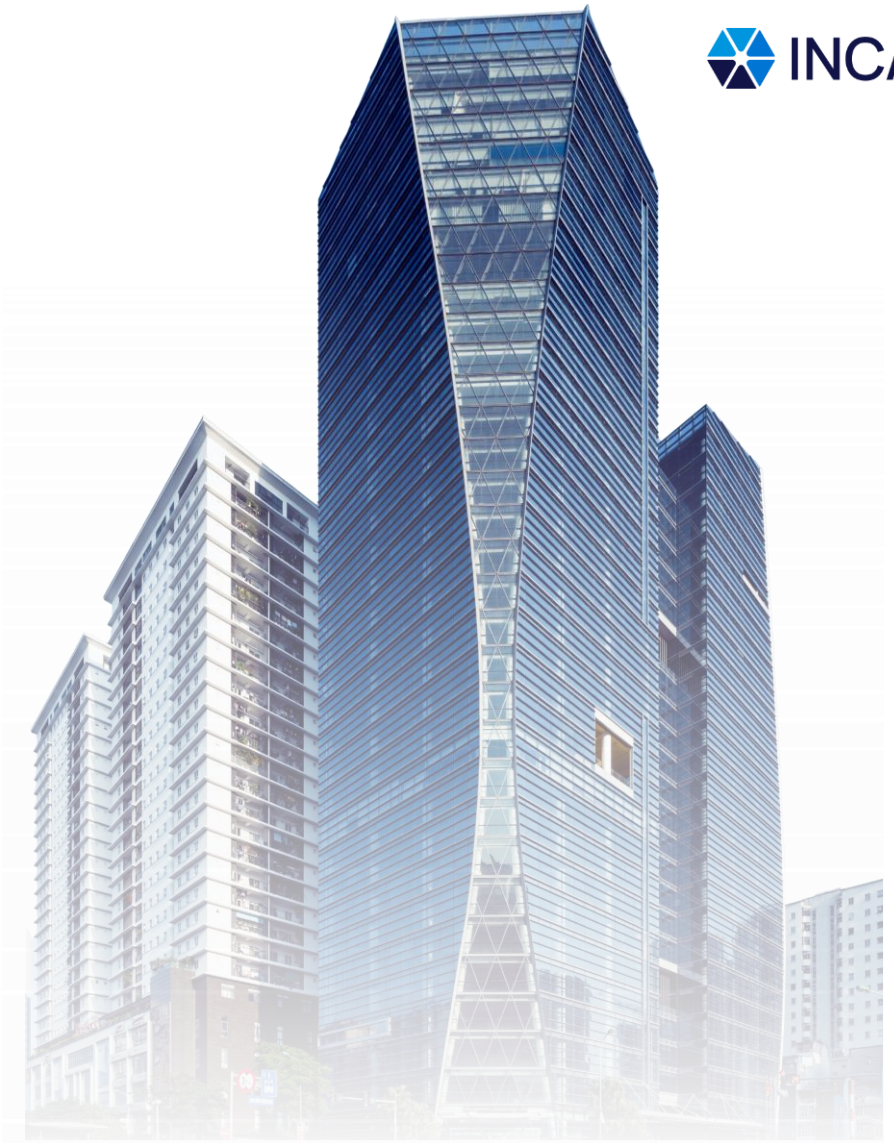
INCAE

Retos y Oportunidades de las Tendencias de la Sostenibilidad para la Gobernanza Corporativa



Urs Jäger, PhD, Habil (PhD)

Profesor Pleno INCAE

Director Senior Impacto y Sostenibilidad de INCAE

IMPACTO

Reuters

World Business Markets Sustainability Legal Breakingviews More

Economic turbulence shakes US airlines as travel demand falters

By **Rajesh Kumar Singh** and **Doyinsola Oladipo**

March 27, 2025 10:24 AM CST · Updated 27 min ago

La confianza del consumidor alcanza su nivel más bajo en 4 años (Reuters, 2025)

Las ventas de tiquetes de avión a través de agencias de viajes de EE. UU. cayeron un 8%

El crecimiento anual del tráfico de pasajeros se desaceleró al 0.7% en marzo, en comparación con el 5% registrado en enero.

Gastos en tarjetas de crédito y débito en viajes cayeron 7%

Élite mundial está migrando a Centroamérica: Costa Rica y Panamá seducen a millonarios

Mientras grandes economías de Latinoamérica pierden millonarios, Panamá y Costa Rica se consolidan como destinos clave para la riqueza global, gracias a su estabilidad, baja carga tributaria y seguridad jurídica.

COSTA RICA FUE EL SÉPTIMO MERCADO GLOBAL CON MAYOR CRECIMIENTO EN LA POBLACIÓN DE MILLONARIOS ENTRE 2024-2024 (73%), COMPLETANDO 8.400 MILONARIOS

País	Migración neta de millonarios	Patrimonio estimado de millonarios migrantes (US$)	Crecimiento de millonarios 2014-2024 (%)
Costa Rica	+350	2.800	72%
Panamá	+300	2.400	69%
Argentina	-100	700	-25%
México	-150	1.000	16%
Colombia	-150	1.000	-15%
Brasil	-1,200	8.400	-18%

Fuente: *Millionaire Migration Report*, publicado por Henley & Partners y New World Wealth.

Élite mundial está migrando a Centroamérica: Costa Rica y Panamá seducen a millonarios. Los edificios se alzan en el horizonte en esta fotografía aérea tomada en la Ciudad de Panamá. (Bloomberg/Susana Gonzalez)

INCAE

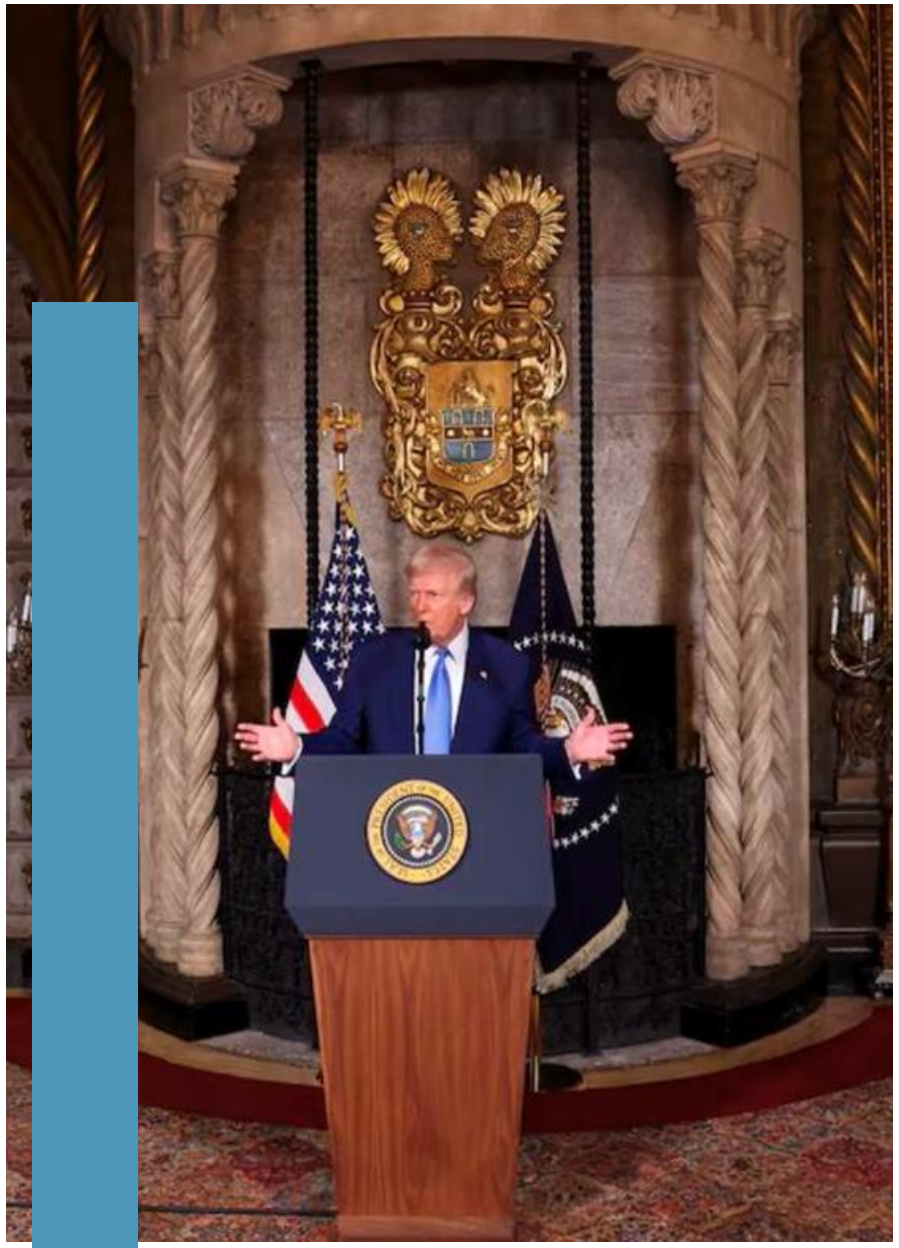
Por **Daniel Salazar Castellanos** | 22 de julio, 2025 | 07:00 AM

INCAE
Cambio Climático
Innovaciones técnologicas
Orden Mundial

The Economist
Bolstering Ukraine's defence industry
The assault on America's universities
How AI can be good for the climate
Oh, grow up! The rise of "adulting" courses
THE AGE OF CHAOS

The Economist
Fantastic, Friedrich
Can Winston Starmer pull it of
Time to lift Syria's sanctions
RIP foreign aid
MARCH 8TH-14TH 2025
The revised economic outlook

INCAE



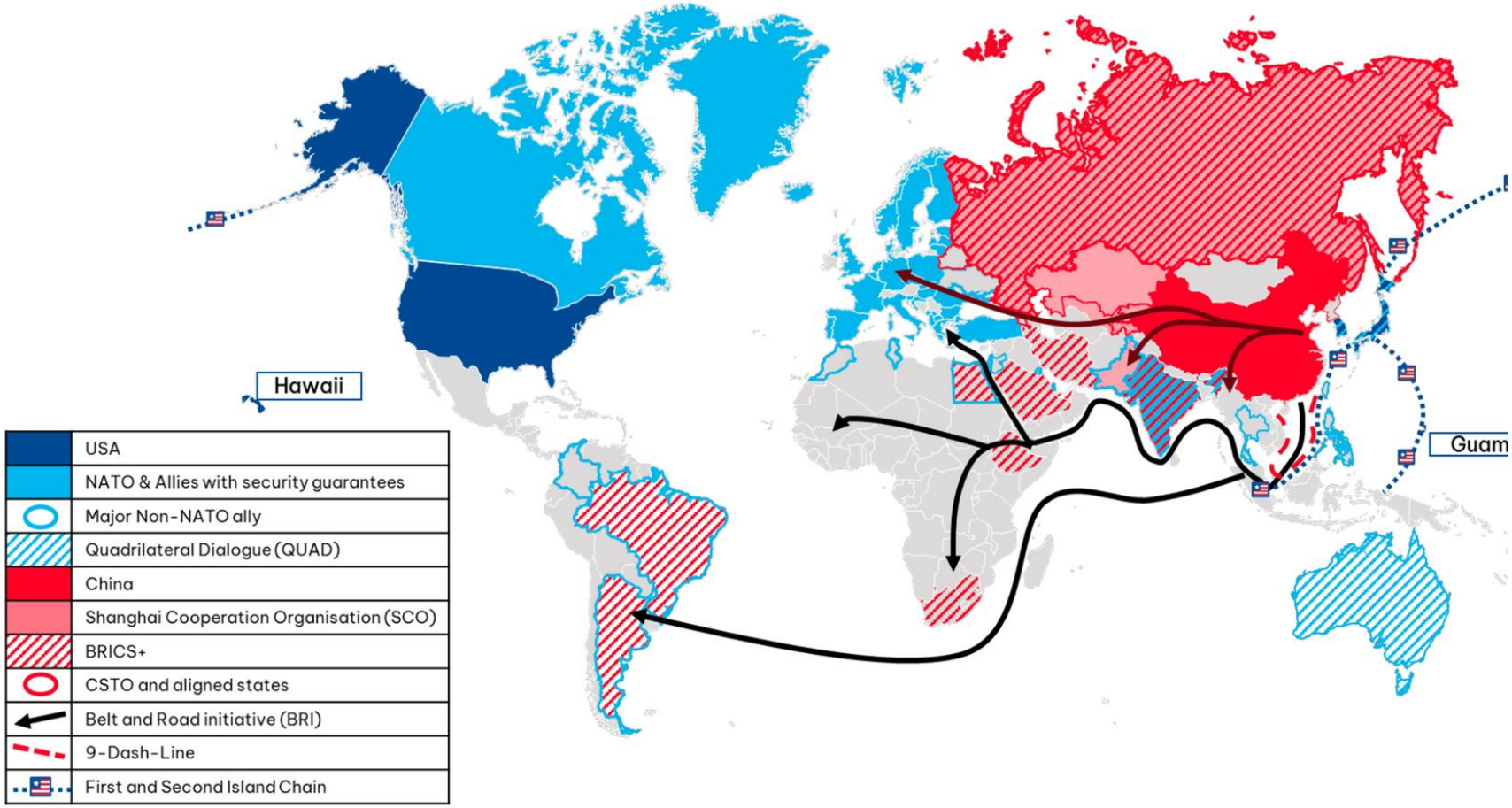
EL ACUERDO DE MAR-A-LAGO Y EL PROTECCIONISMO ALLANAN EL CAMINO A UNA CRISIS MUNDIAL

Ideología en lugar de liberalismo

Objetivo: Debilitar el dólar, reducir a la mitad el déficit comercial de EE.UU. Medidas proteccionistas como medio preferido

Consecuencias hasta la fecha: mayor riesgo de inflación, pérdida masiva de confianza, amenaza de recesión, desplazamiento de los flujos comerciales fuera de EE.UU.

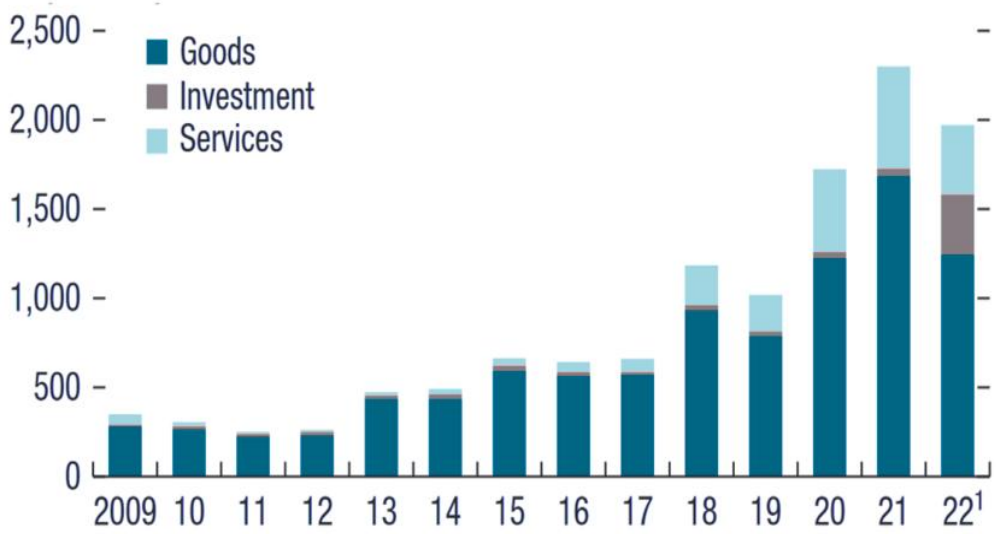
EL FIN DEL ORDEN MUNDIAL BASADO EN NORMAS
DESPLAZA LAS CERTEZAS DE LA POLÍTICA FINANCIERA



Las luchas entre potencias multipolares debilitan las organizaciones multilaterales

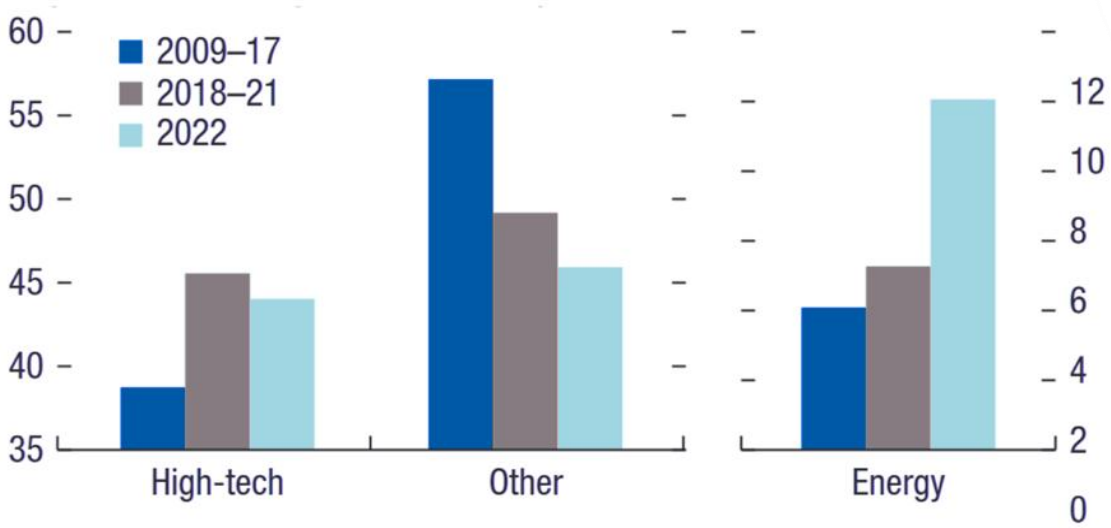
- China actúa estratégicamente en el Sur global para asegurarse recursos
- Las instituciones internacionales y las alianzas de larga data pierden importancia
- Nos adentramos en un nuevo sistema multipolar

Harmful Trade Restrictions Imposed
(Number)



Source: Global Trade Alert.
Note: Data for all years adjusted for reporting lag as of the last day of the year.
[1]For 2022, data as of July 29 are scaled up based on number of measures reported by the same day in 2021 relative to total measures reported for 2021.

Trade Restrictions on High-Tech and Energy Sector
(Percent of total goods restriction)



Source: Global Trade Alert.
Note: Sectors identified from CPC Version 2.1 UN (2015). “High tech” includes all sectors classified as high technology or medium-high technology in Organisation for Economic Co-operation and Development (2011). Energy includes coal, petroleum, and natural gas, among others.

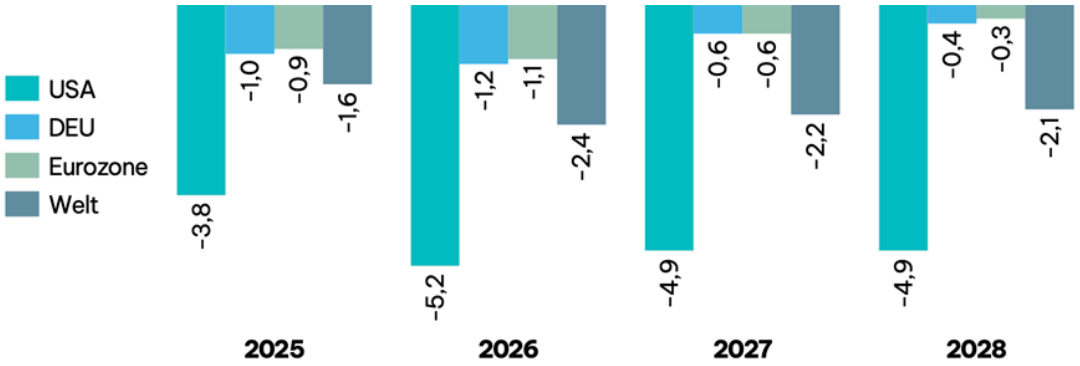
BAJO LA ADMINISTRACIÓN TRUMP, EE UU ENCARNA UN

DESENFRENO CALCULABLE

Evolución actual

- Impacto económico masivo de la política aduanera
- Cancelar “development work” / cirerre de USAID
- Des priorización de ESG
- Despidos masivos de empleados federales
- Éxodo de especialistas altamente cualificados
- Clima empresarial ideológicamente muy cargado - opiniones de tribus y “fake news”

Efectos de una guerra arancelaria mundial sobre el PIB en porcentaje



*Szenario: 60% US-Zölle auf chinesische Importe, 15% auf alle anderen Länder; 60% chinesische Gegenzölle auf US-Importe.

**Quelle: Hans-Böckler-Stiftung; IMK, 2024.

INCAE
Cambio Climático
Innovaciones técnologicas
Orden Mundial

VACÍO NORMATIVO DEBIDO AL RÁPIDO
DESARROLLO TECNOLÓGICO

INCAE

Juni 2018
GPT-1

Januar
DALL-E

2021

2022

Juli
Midjourney

August
Stable Diffusion

November
ChatGPT

2023

Februar
LLaMa

März
GPT-4

Juli
Llama 2

Dezember
Gemini

2024

Oktober
Orden ejecutiva de EE.UU. sobre el desarrollo y uso seguros y fiables de la inteligencia artificial

Proceso de IA de Hiroshima: Principios rectores internacionales para las organizaciones que desarrollan sistemas avanzados de IA

Juli
Sesión especial del Consejo de Seguridad de la ONU sobre AI

August
El KI-Massnahmen generativo de China

November
Declaración de Bletchley sobre la seguridad de la IA

Dezember
Ley de AI de la UE

Informe provisional de asesoramiento sobre AI de la ONU

INFLUENCIA MUNDIAL A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA

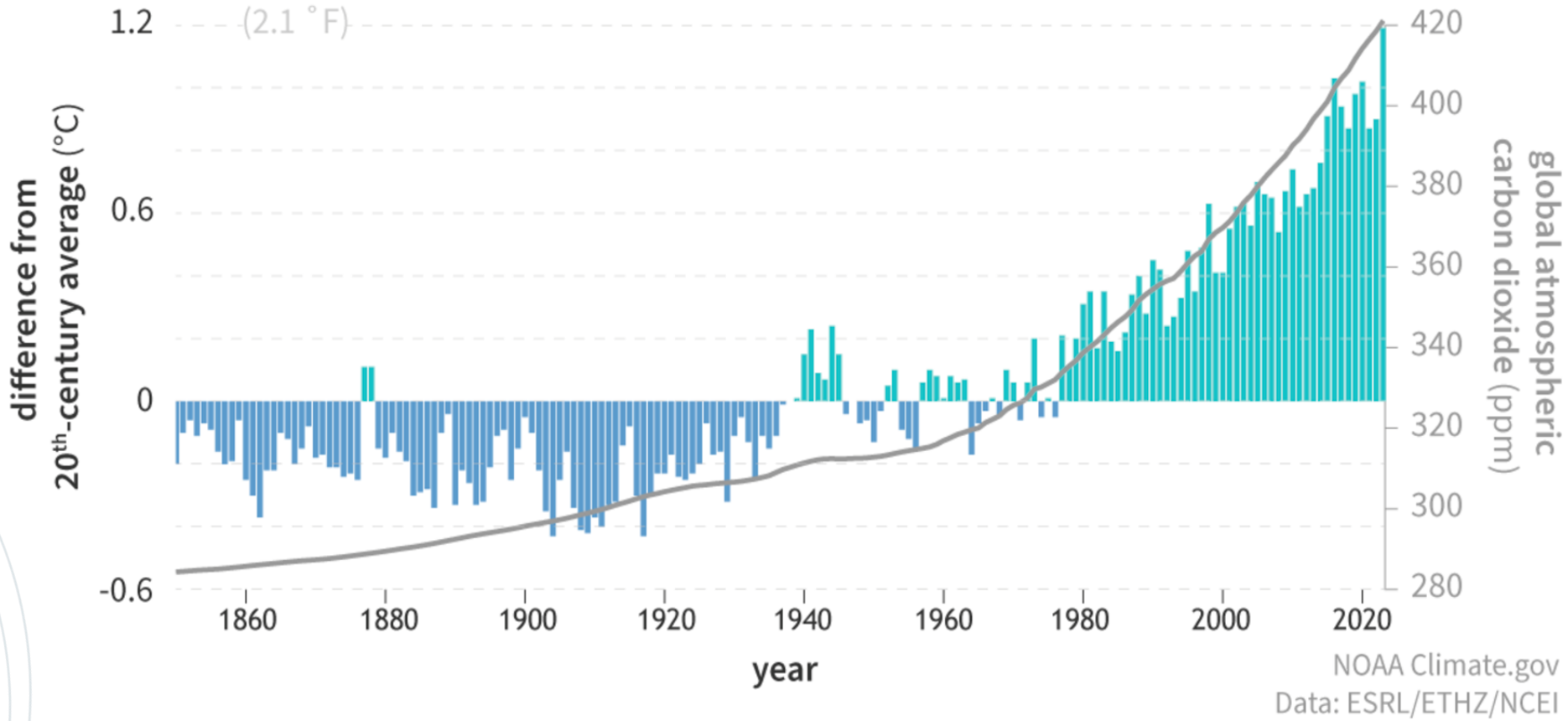
- Tecnologías influentes: IA, semiconductores, 5G/6G, computación cuántica, ciberseguridad y tecnologías verdes
- EE.UU. lidera en software y ecosistemas de innovación, China en hardware, escalado e implementación
- China se está poniendo al día con fuerza en el sector del software
- Restricciones más estrictas a la exportación de productos de alta tecnología y barreras a la inversión.

El orden estatal ya no puede seguir el ritmo de las empresas / usar empresas como instrumento político

- Plataformas y aplicaciones: poder blando digital (EE.UU.: Google, Facebook, Amazon, Apple: China: Huaw, TikTok, Alibaba)
- Normas tecnológicas: "establecer las reglas"
- Inversiones en infraestructuras
- Diplomacia digital

INCAE
Cambio Climático
Innovaciones técnologicas
Orden Mundial

Earth's surface temperature and atmospheric carbon dioxide (1850–2023)



LA RESILIENCIA Y EL CLIMA SIGUEN SIENDO EL PROBLEMA MÁS ACUCIANTE Y EN RÁPIDO CRECIMIENTO

Aumento de la frecuencia y gravedad de los fenómenos relacionados con el clima

Las olas de calor provocaron una pérdida de ingresos de 17.900 millones de euros para EDF en 2022 debido a la falta de agua de refrigeración

Los incendios forestales en California causaron daños por valor de 16.500 millones de dólares - las primas aumentan entre un 400 y un 800%

LA RESILIENCIA Y EL CLIMA SIGUEN SIENDO EL PROBLEMA MÁS ACUCIANTE Y EN RÁPIDO CRECIMIENTO

Pérdidas y asegurabilidad de losactivos

Pérdidas económicas mundiales por catástrofes naturales en 2024: 318.000 millones de dólares

Las pérdidas aseguradas han aumentado entre un 5 y un 7% anualdesde 1995

Sólo el 43% está asegurado (= 57% de déficit de protección)

TENDENCIAS Y RIESGOS

Cambio climático

INCAE

Panama

Mundo BANI

INCAE

Estamos en un mundo BANI (Quebradizo, Ansioso, No lineal, Incomprensible)

🌍 Transición del Mundo VUCA al Mundo BANI

Aspecto	Mundo VUCA (pasado reciente)	Mundo BANI (presente emergente)
Significado	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity	Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible
Origen del concepto	Guerra Fría, aplicado a negocios y estrategia (1990s–2010s)	Crisis post-COVID, crisis climática, disrupción tecnológica (2020+)
Naturaleza del entorno	Cambiante, complejo pero manejable	Inestable, caótico, emocional y difícil de anticipar
Ejemplos típicos	Mercados emergentes, globalización, innovación incremental	Colapsos democráticos, ansiedad social, IA generativa, cambio climático acelerado
Reacción predominante	Planificación estratégica, análisis de riesgos, adaptabilidad	Necesidad de resiliencia emocional, pensamiento sistémico y toma de decisiones bajo ambigüedad
Capacidades requeridas	Liderazgo ágil, visión estratégica, gestión del cambio	Empatía, antifragilidad, pensamiento en redes, colaboración adaptativa

Fuente: Jamais Cascio, 2020.

Al tiempo que intervenimos a un nivel micro
INCAE

Tratar con macro tendencias

INCAE

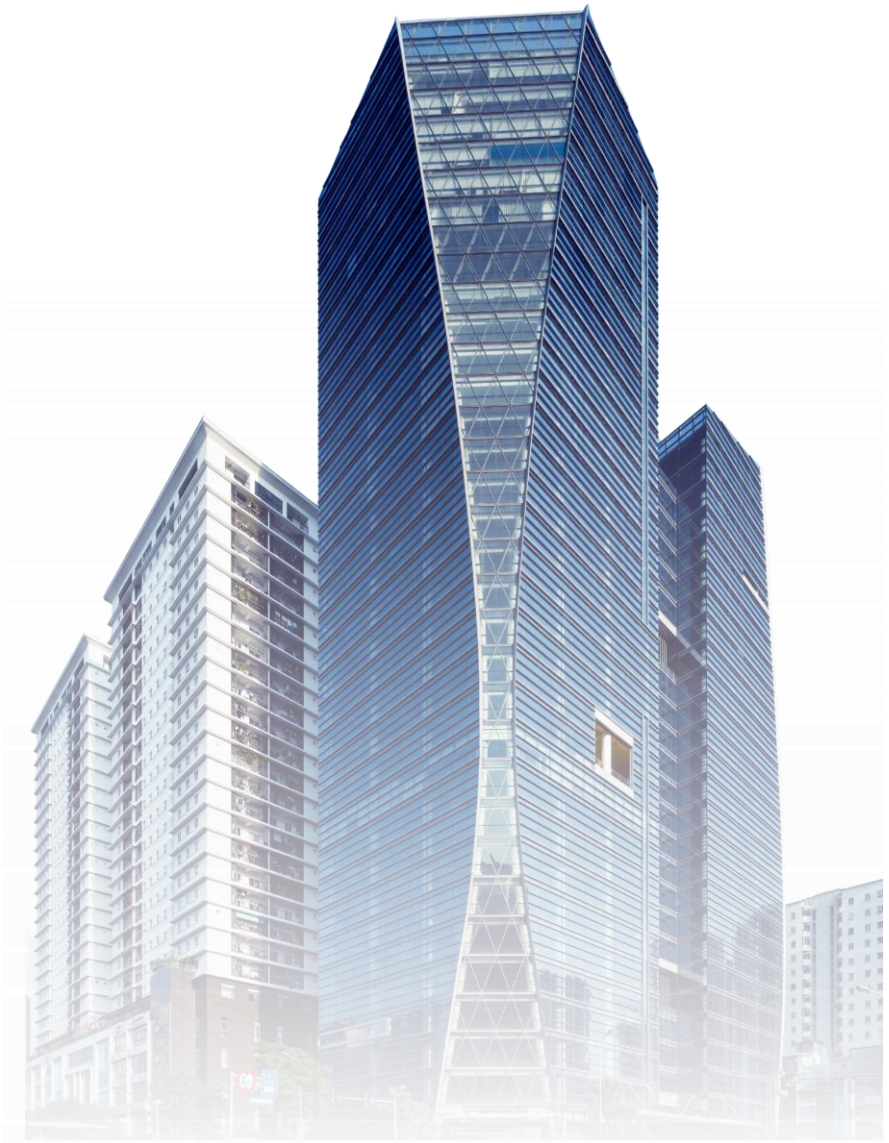
INCAE
Orden mundial
Innovaciones tecnológicas
Cambio climático

TRES PILARES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN MUNDO BANI

Centrarse en el presente con la vista puesta en el futuro.

Habilidades para ser preparado por el futuro.

El concepto de Liderazgo prospectivo.

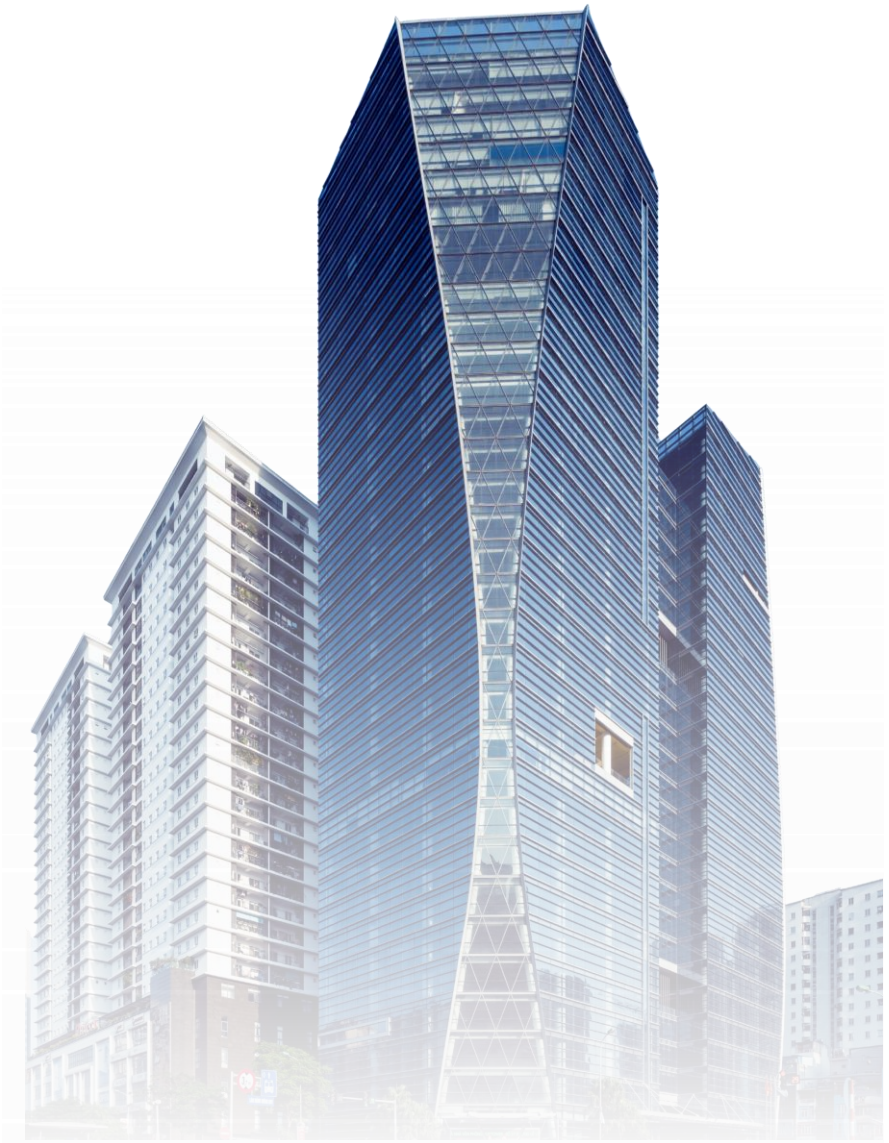


TRES PILARES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN MUNDO BANI

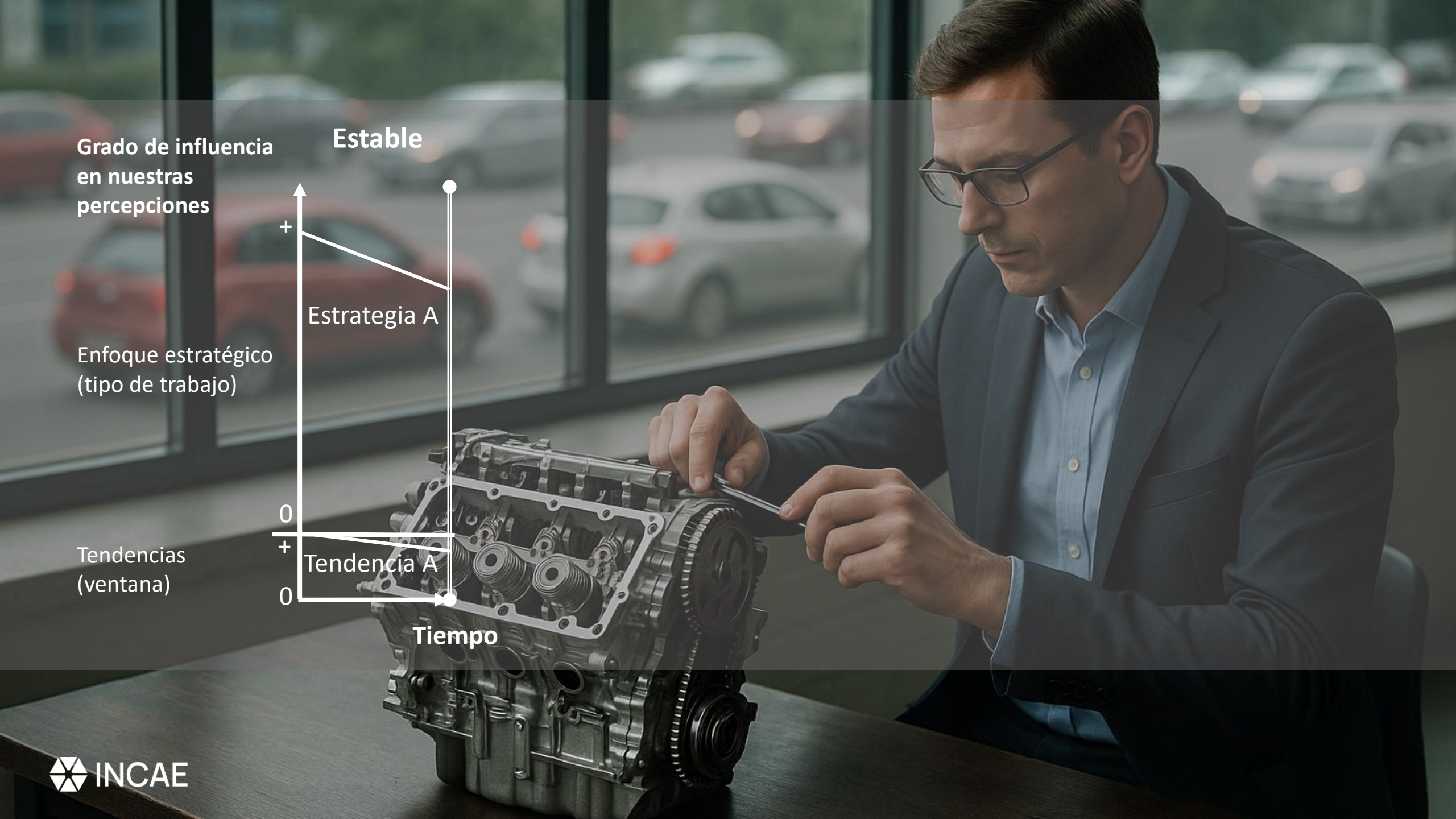
Centrarse en el presente con la vista puesta en el futuro.

Habilidades para ser preparado por el futuro.

El concepto de Liderazgo prospectivo.



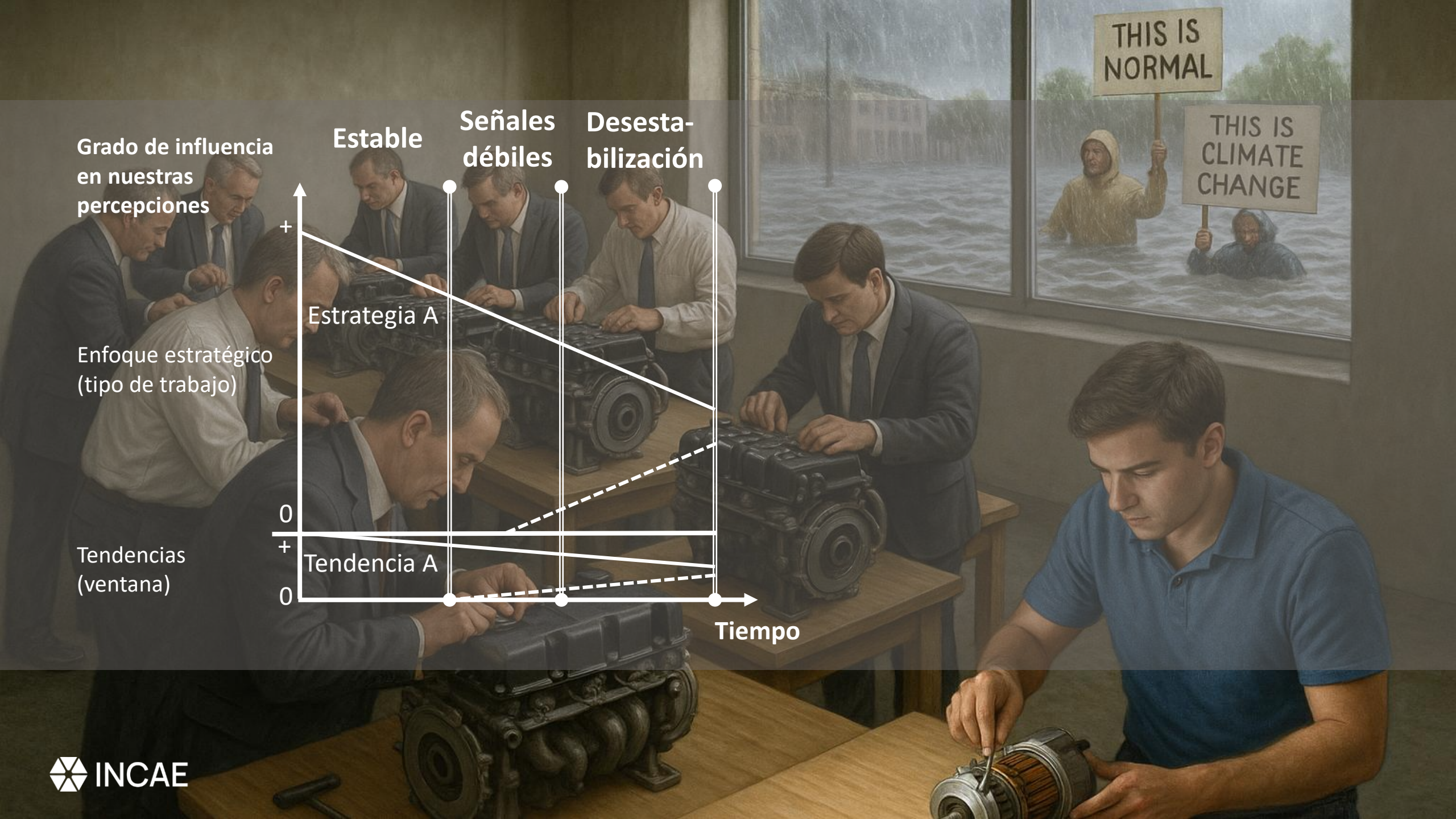
INCAE


Grado de influencia en nuestras percepciones
Estable
+
Estrategia A
Enfoque estratégico (tipo de trabajo)
0
+
Tendencia A
Tendencias (ventana)
0
Tiempo
INCAE

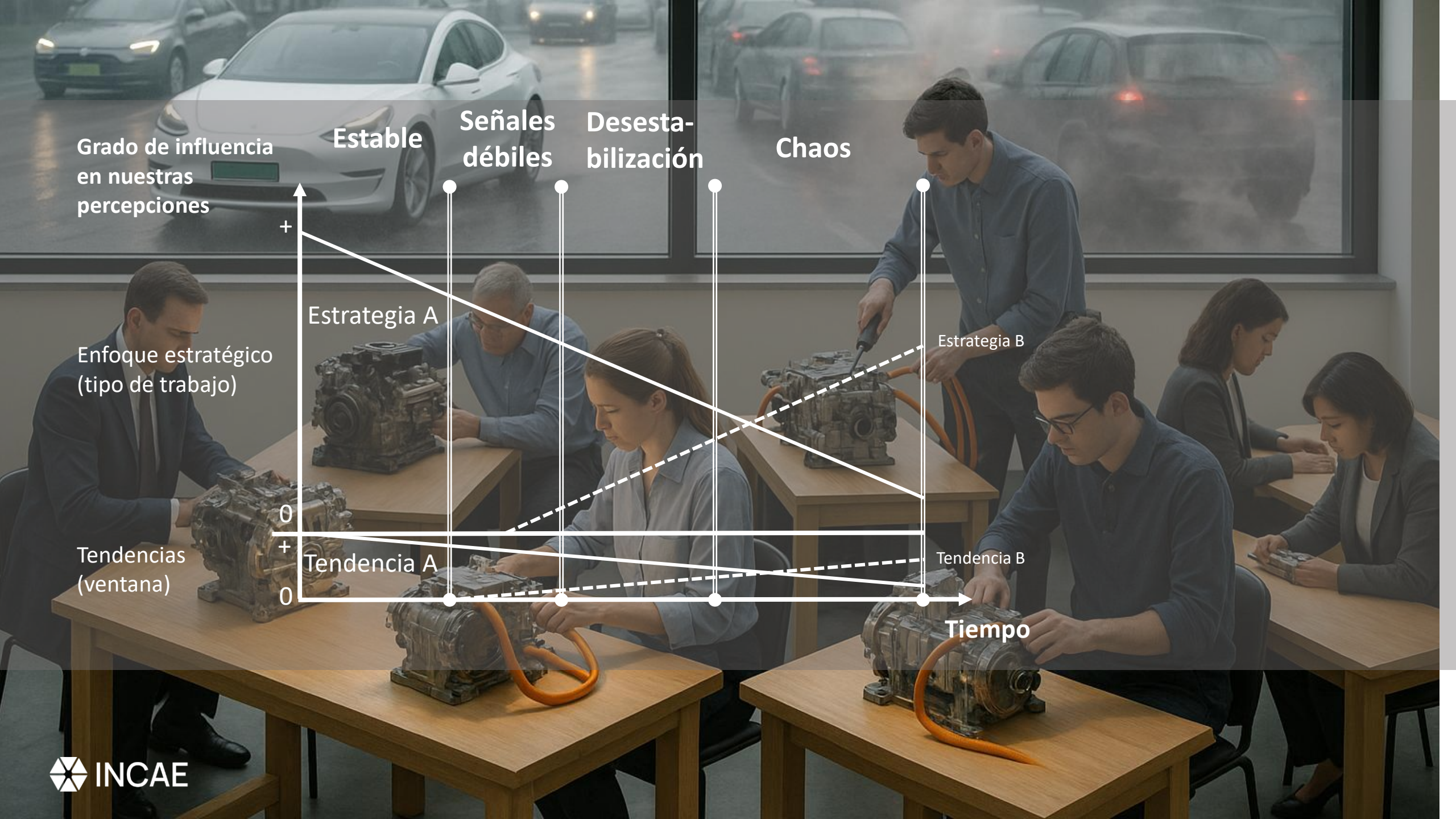
INCAE

Grado de influencia en nuestras percepciones
Estable
Señales débiles
+
Estrategia A
Enfoque estratégico (tipo de trabajo)
0
+
Tendencia A
Tendencias (ventana)
0
Tiempo
SCIENCE NOT SILENCE
ACT NOW
CLIMATE CHANGE IS REAL
INCAE

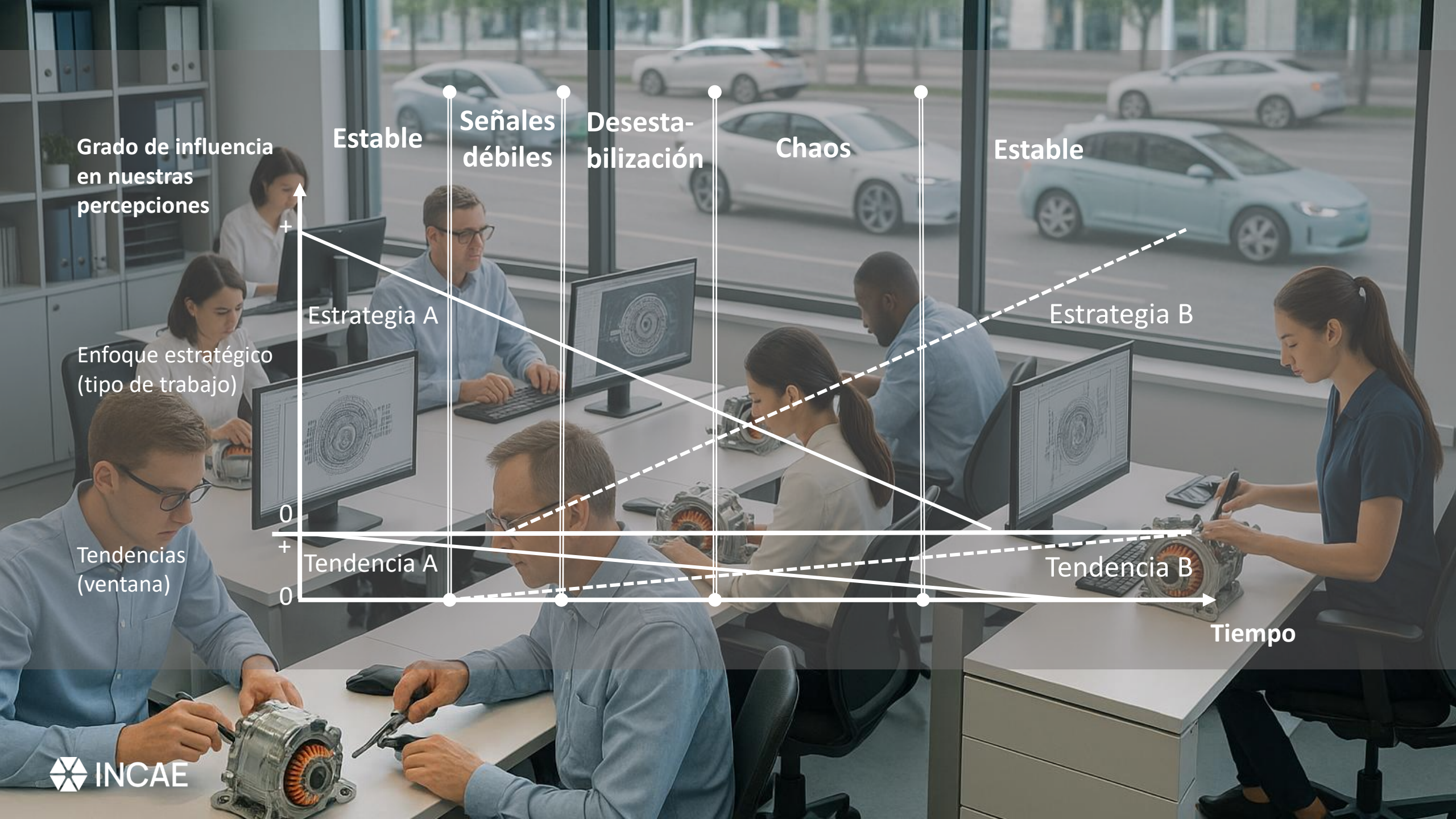
INCAE


Grado de influencia en nuestras percepciones
Estable
Señales débiles
Desesta-bilización
+
Estrategia A
Enfoque estratégico (tipo de trabajo)
0
+
Tendencia A
Tendencias (ventana)
0
Tiempo
THIS IS NORMAL
THIS IS CLIMATE CHANGE
INCAE

INCAE


Grado de influencia en nuestras percepciones
Estable
Señales débiles
Desesta-bilización
Chaos
+
Estrategia A
Estrategia B
Enfoque estratégico (tipo de trabajo)
0
+
Tendencia A
Tendencia B
Tendencias (ventana)
0
Tiempo
INCAE

INCAE


Grado de influencia en nuestras percepciones
Estable
Señales débiles
Desesta-bilización
Chaos
Estable
+
Estrategia A
Estrategia B
Enfoque estratégico (tipo de trabajo)
0
+
Tendencia A
Tendencia B
Tendencias (ventana)
0
Tiempo
INCAE

Grado de influencia en nuestras percepciones
Estable
Señales débiles
Desesta-bilización
Chaos
Estable
+
Estrategia A
Estrategia B
Enfoque estratégico (tipo de trabajo)
0
+
Tendencia A
Tendencia B
Tendencias (ventana)
0
Tiempo
INCAE

Grado de influencia en nuestras percepciones
Estable
Señales débiles
Desesta-bilización
Chaos
Estable
+
Estrategia A
Estrategia B
Enfoque estratégico (tipo de trabajo)
0
+
Tendencia A
Tendencia B
Tendencias (ventana)
0
Tiempo
INCAE

Grado de influencia en nuestras percepciones
Estable
Señales débiles
Desesta-bilización
Chaos
Estable
+
Estrategia A
Estrategia B
Enfoque estratégico (tipo de trabajo)
WELCOME
CEO
0
+
Tendencia A
Tendencia B
Tendencias (ventana)
0
Tiempo
INCAE

Hablar mal de colegas innovadores

INCAE

Señales débiles

- Tendencias externas
- Innovaciones internas

INCAE

Señales débiles

- Tendencias externas
- Innovaciones internas

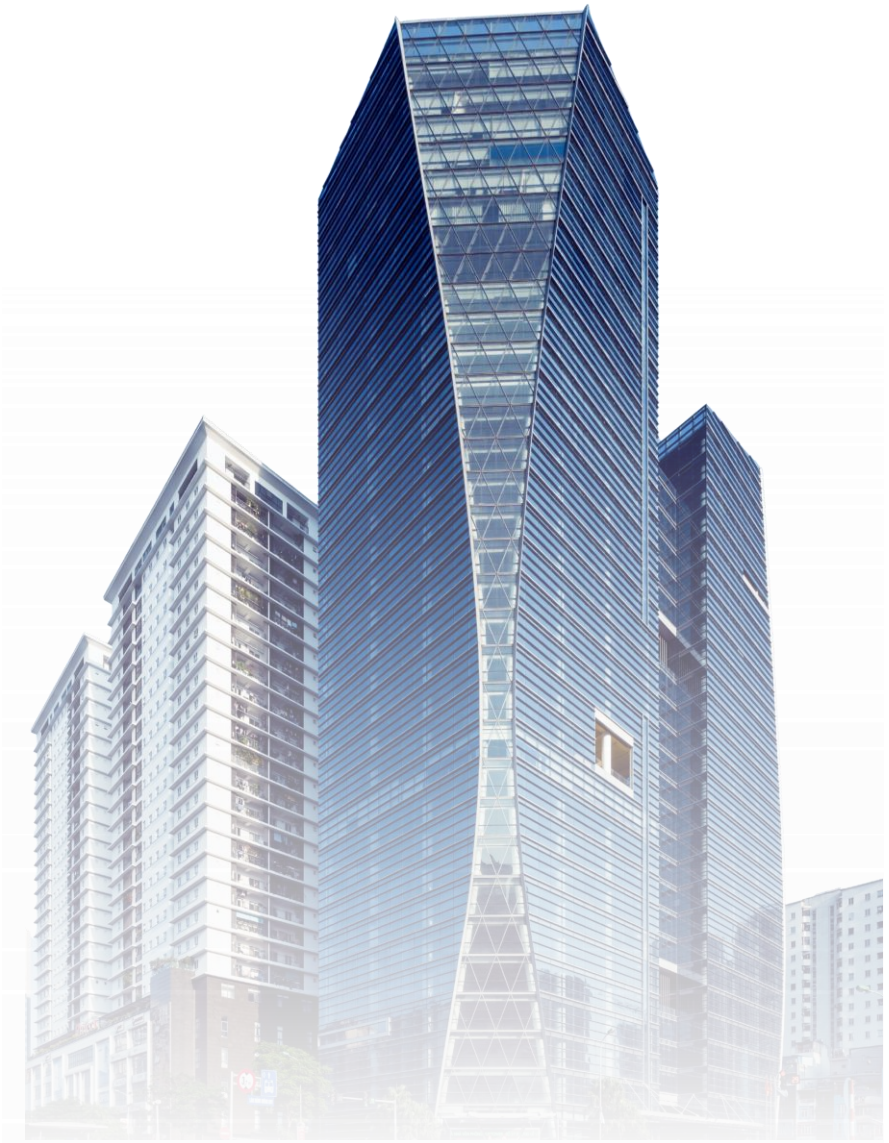
INCAE

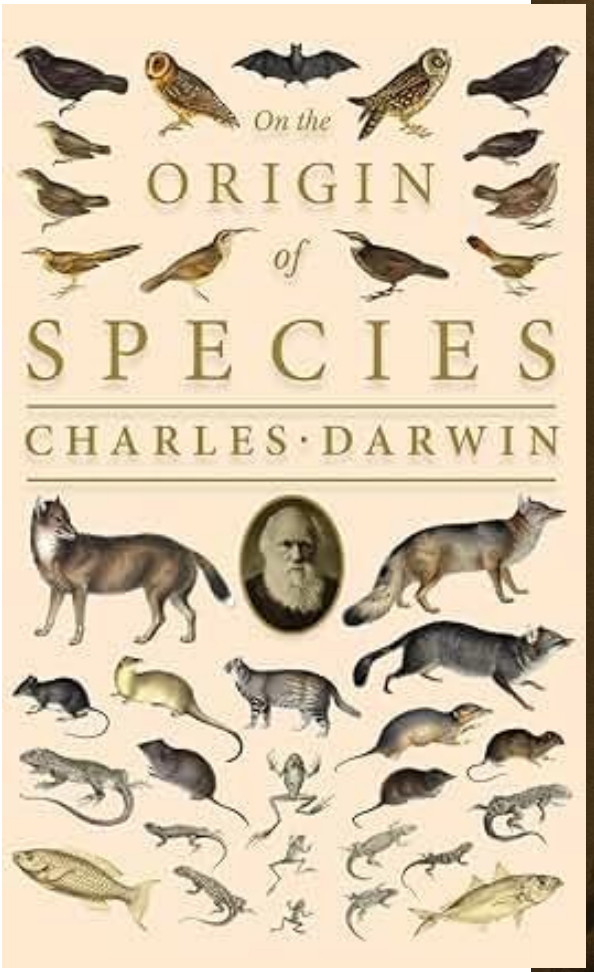
TRES PILARES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN MUNDO BANI

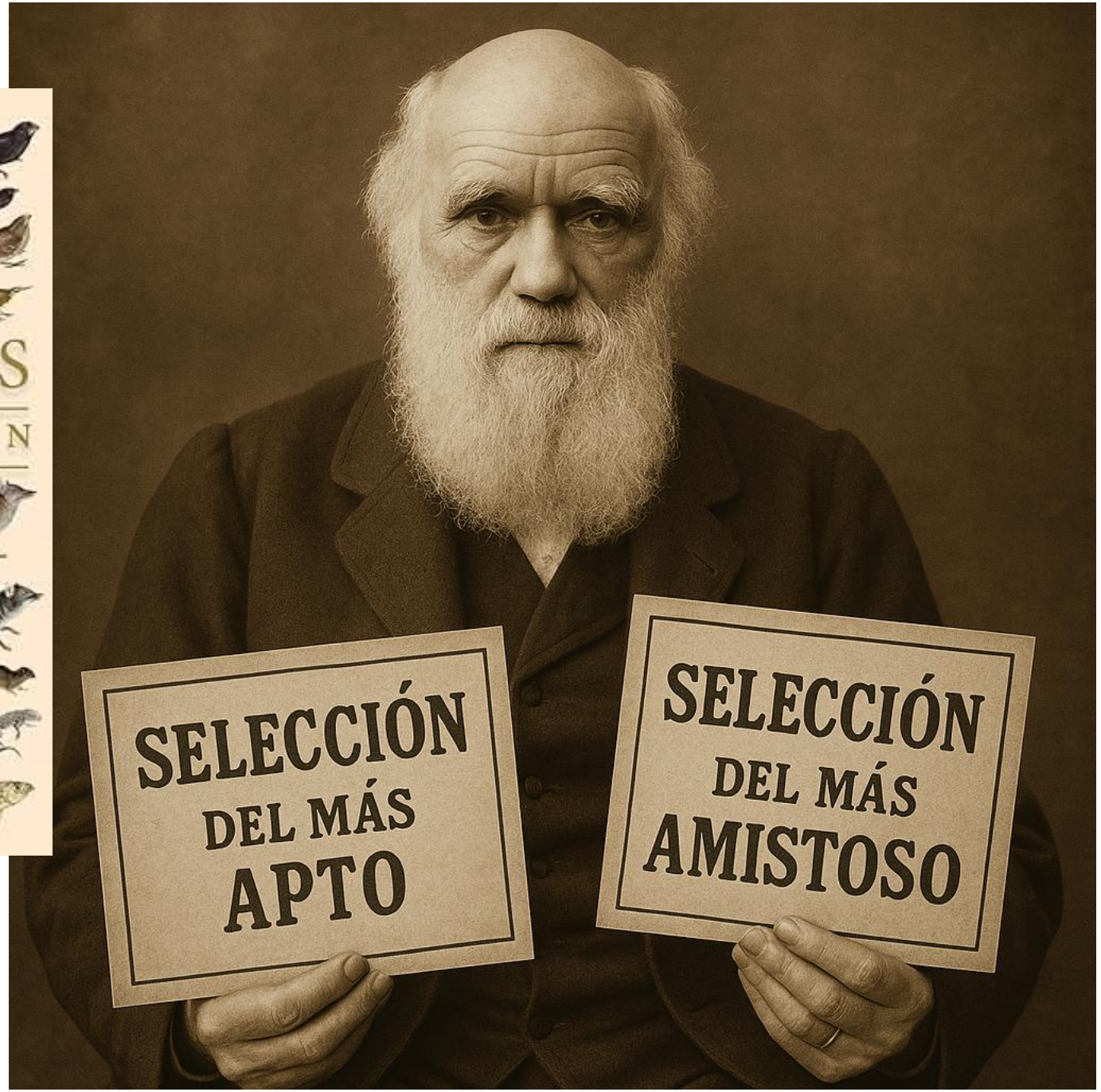
Centrarse en el presente con la vista puesta en el futuro.

Habilidades para ser preparado por el futuro.

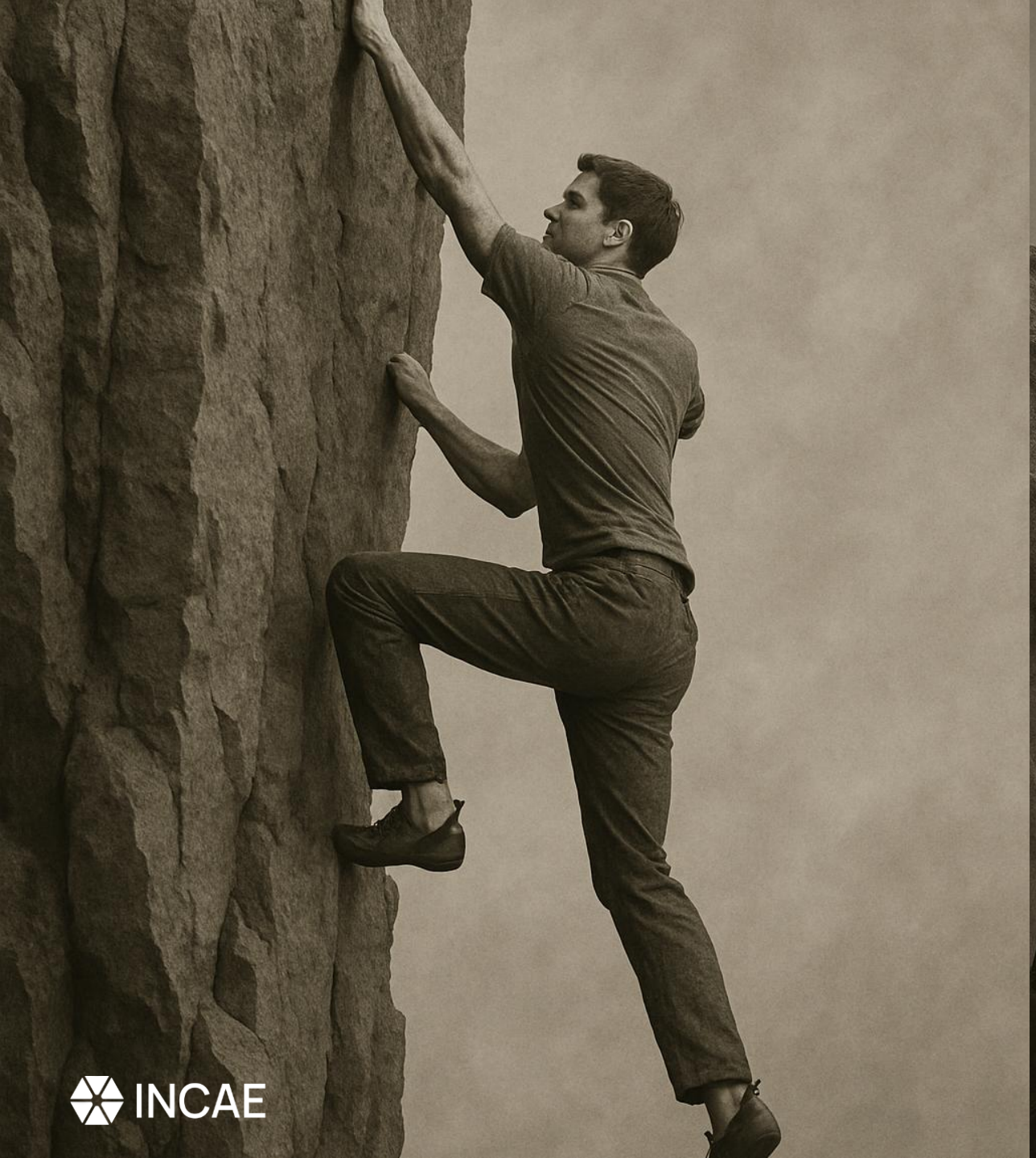
El concepto de Liderazgo prospectivo.




On the
ORIGIN
of
SPECIES
CHARLES·DARWIN


SELECCIÓN
DEL MÁS
APTO
SELECCIÓN
DEL MÁS
AMISTOSO

INCAE



INCAE

Robert D. Putnam

Pierre Bourdieu
1930–2002

Mark Granovetter

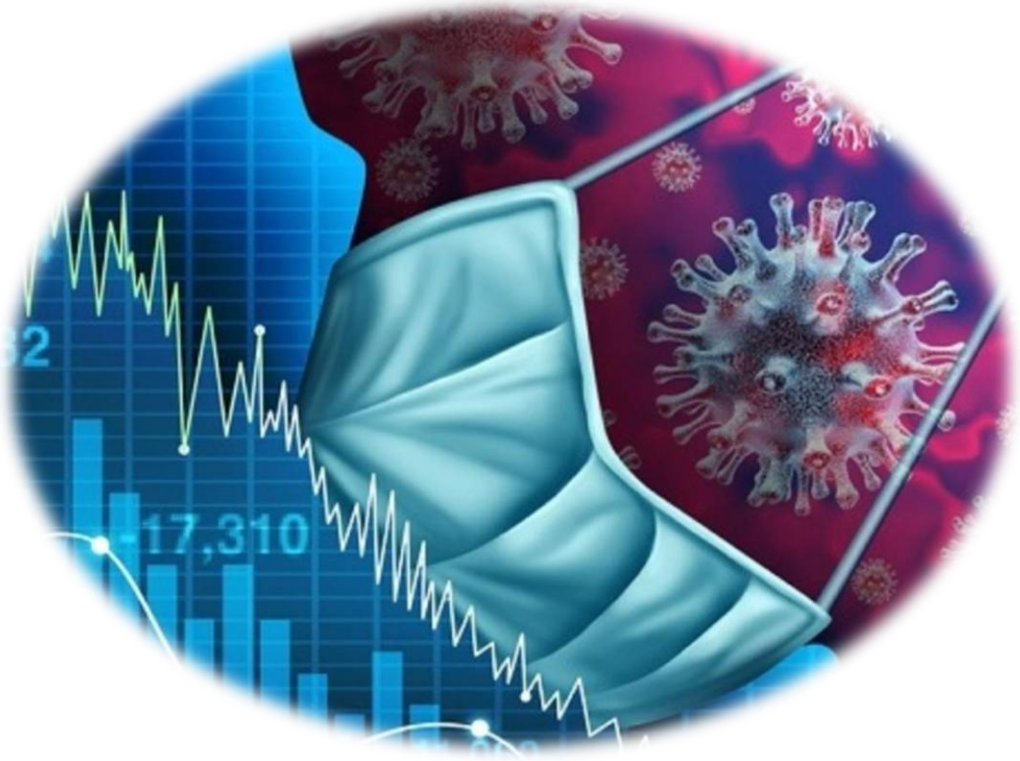
Ronald Stuart Burt

Sumantra Ghoshal
1948–2004

Es una red de relaciones entre las personas que viven y trabajan en una sociedad dada y permiten que esa sociedad funcione de manera efectiva.

Redes sociales

"Capital Social | Definición de Capital Social por Oxford Dictionary en Lexico.com también significado de Capital Social". léxicoDiccionarios | Inglés. Consultado el 17 de enero de 2021.



Redes sociales

INCAE

Scholarly and public attention to “social capital” (1985-2015)

¿Cómo podemos usarlo?

¿Por qué es importante?

2000

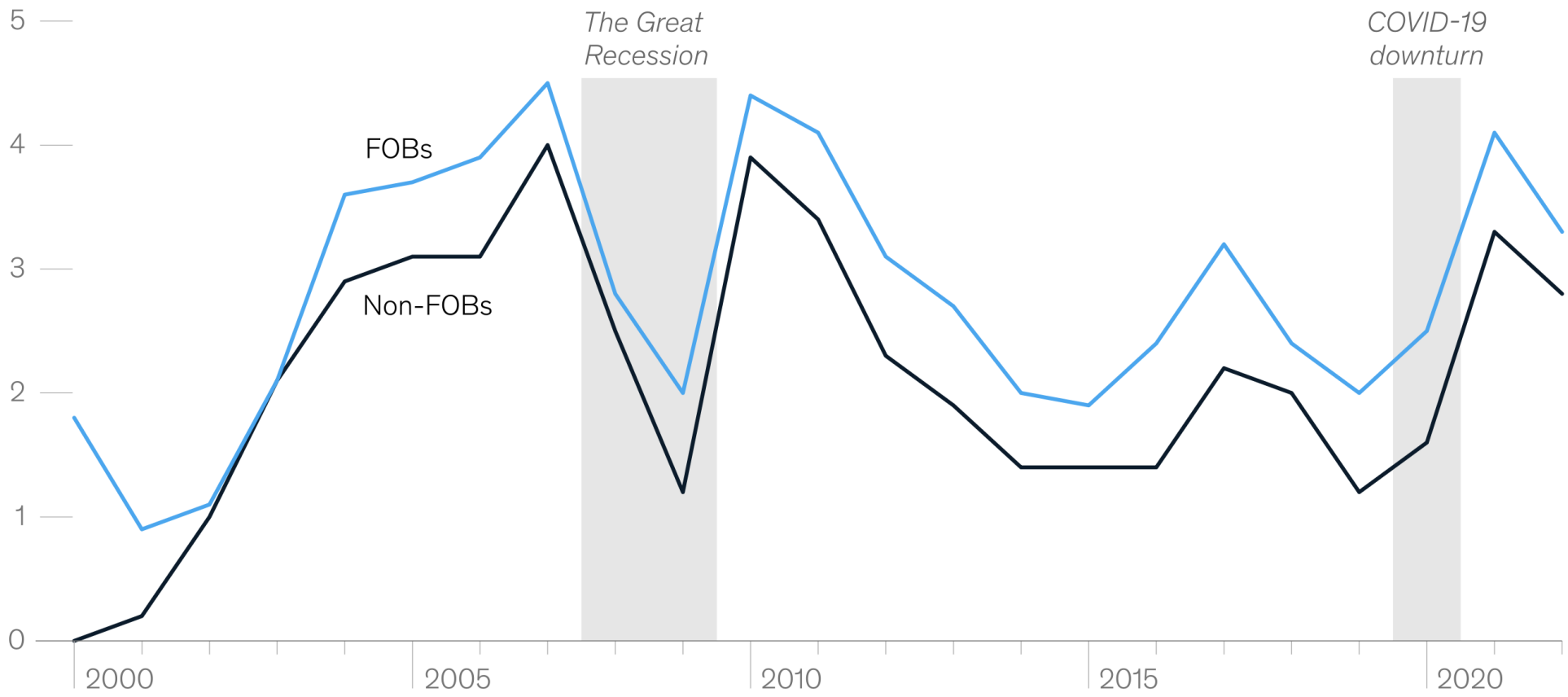
2014

INCAE

INCAE

Family-owned businesses have survived and thrived over decades because they are adaptable and resilient.

Average economic spread for family-owned businesses (FOBs) and non-FOBs,[1] %



[1]The performance of 600 publicly listed FOBs was analyzed and compared with that of 600 publicly listed companies that are not family owned. Another 600 primarily private FOBs around the world were also surveyed.

¿Con qué habilidades debemos prepararnos?

Resolución de Problemas Complejos y Pensamiento Sistémico

(Probst & Gomez, 1995)

Comprender interconexiones e impactos no lineales para diseñar estrategias holísticas y sostenibles.

Conviértete en una

Mente Sintético.

INCAE

Decisiones Basadas en Datos

(Davenport & Harris, 2007)

Transformar datos masivos y ambiguos en inteligencia accionable para decisiones rápidas.

Conviértete en un Científico.

INCAE

Mentalidad Emprendedora

(Wunderer, 2003)

Fomentar la experimentación y la iteración continua para mantenerse competitivo en mercados cambiantes.

Conviértete en un

Experimentador.

INCAE

Habilidades Colaborativas y Orientadas a Redes (Ronald Burt, 2005)

Construir alianzas basadas en la confianza a través de sectores para movilizar una acción colectiva rápida.

Conviértete en un **Broker**.

INCAE

Sensemaking y Toma de Decisiones Inclusivos

(Karl E. Weick, 1995 / Jäger 2018)

Interpretar señales complejas y ambiguas y traducirlas **colectivamente** en opciones estratégicas claras y accionables.

Conviértete en un **Moderador**.

INCAE

Comunicación por Acciones y Narrativas

(*en relacíon con Denning, 2011*)

Inspirar confianza y alinear equipos mediante acciones y narrativas transparente y orientada al propósito.

Conviértete en un Actor.

INCAE

¿Con qué habilidades debemos prepararnos?

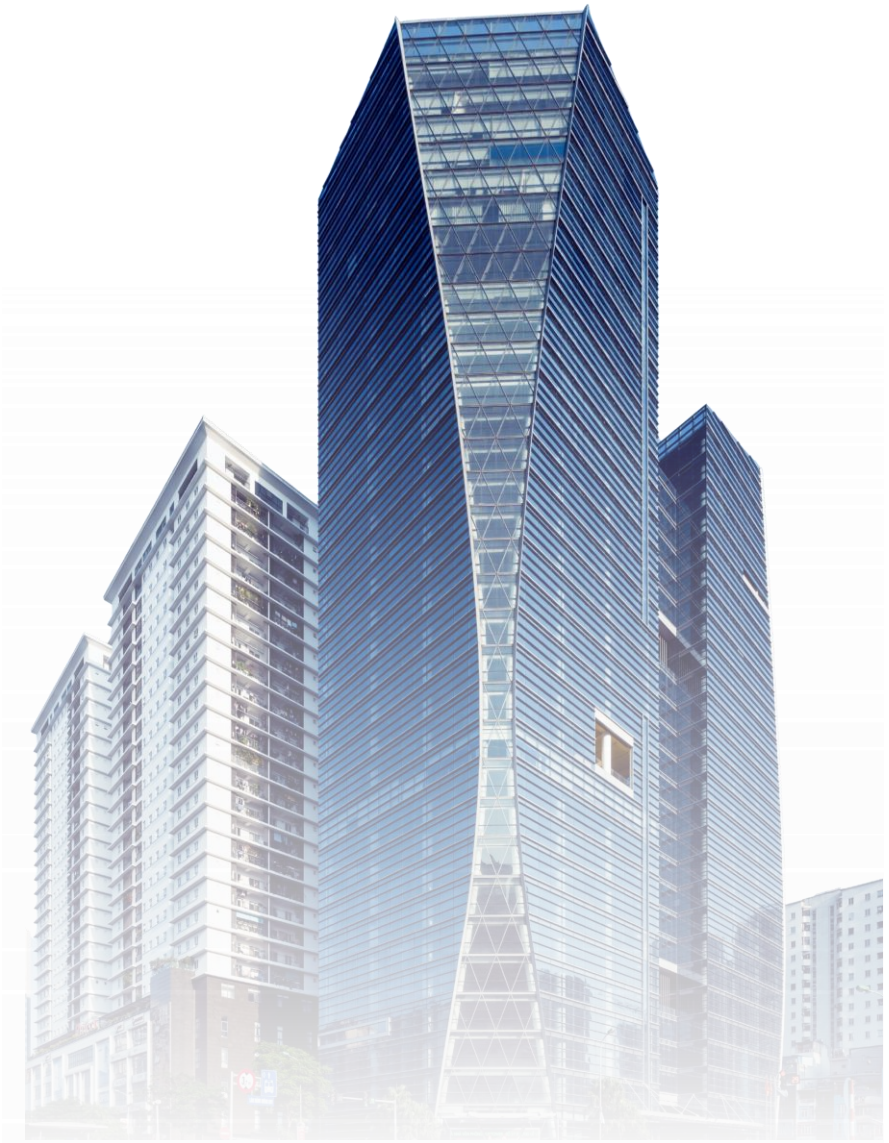
Mente Sintético	Resolución de Problemas Complejos y Pensamiento Sistémico
Científico	Decisiones Basadas en construcciones sociales y datos
Experimentador	Mentalidad Emprendedora
Broker	Habilidades Colaborativas y Orientadas a Redes
Moderador	Sensemaking y Toma de Decisiones Inclusivos
Actor	Comunicación y Construcción de Narrativas

TRES PILARES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN MUNDO BANI

Centrarse en el presente con la vista puesta en el futuro.

Habilidades para ser preparado por el futuro.

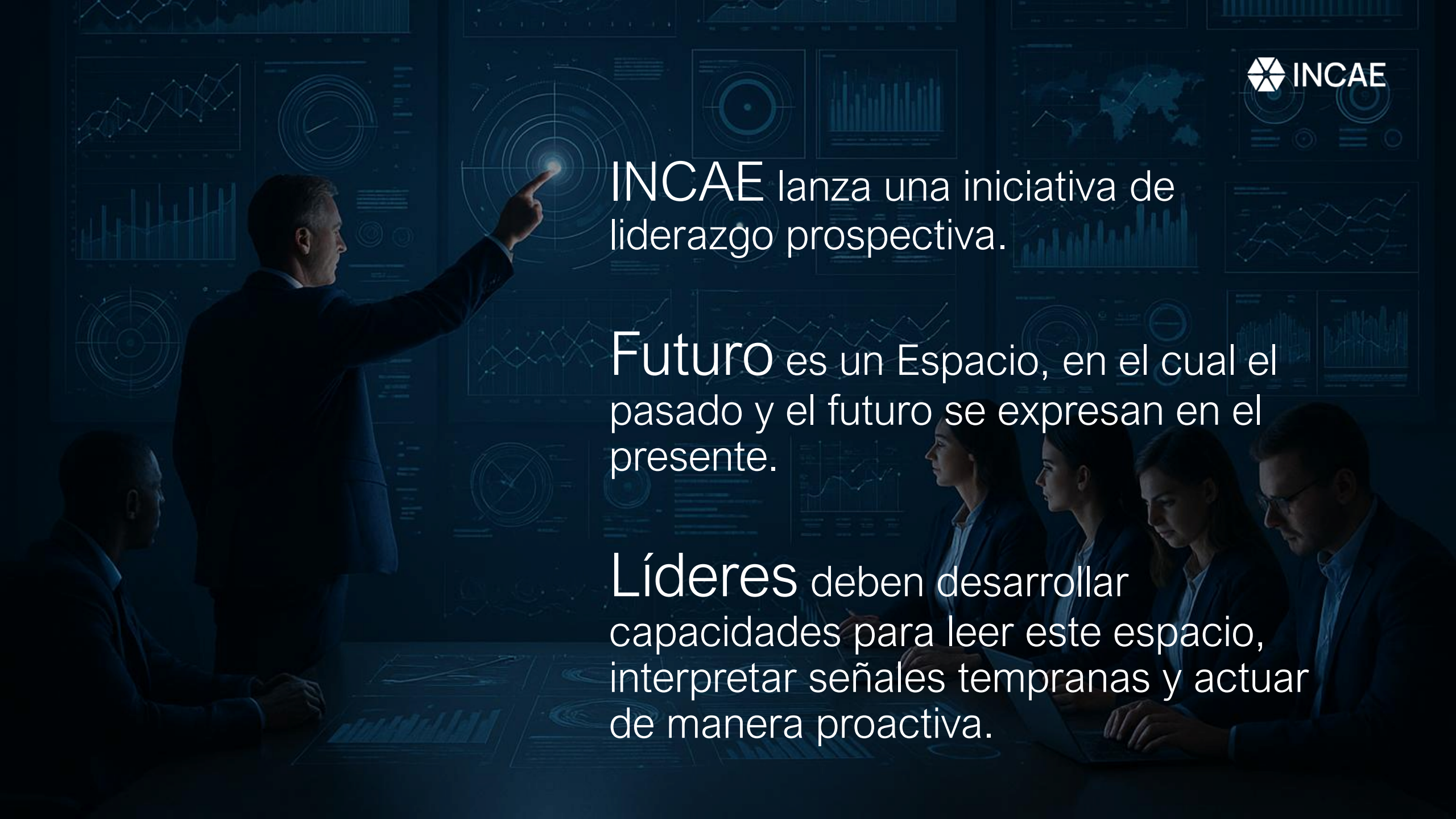
El concepto de Liderazgo prospectivo.



INCAE

Liderazgo prospectivo es

- la capacidad de guiar una empresa
- anticipando múltiples futuros posibles y
- conectar innovaciones con los futuros posibles.



INCAE

INCAE lanza una iniciativa de liderazgo prospectiva.

Futuro es un Espacio, en el cual el pasado y el futuro se expresan en el presente.

Líderes deben desarrollar capacidades para leer este espacio, interpretar señales tempranas y actuar de manera proactiva.

Acciones fundamentales

INCAE

1. Crear el Futuro Hoy

Identificar señales débiles e innovaciones tempranas que moldearán los sistemas sociales y económicos. Líderes aprenden a “leer el futuro en el presente” y a convertir las tendencias iniciales en ventaja competitiva.

2. Análisis Profundo del Presente

Una comprensión sólida de las tendencias actuales requiere una perspectiva histórica y global.

3. Experimentar el Futuro

Para actuar sobre el futuro, los líderes deben experimentarlo. Líderes sienten y perciben el futuro, lo que les permite tomar decisiones audaces basadas en datos y preparadas para el futuro.

INCAE

Future Summit

Radar de Oportunidades Estratégicas: Impulsando el Crecimiento Competitivo

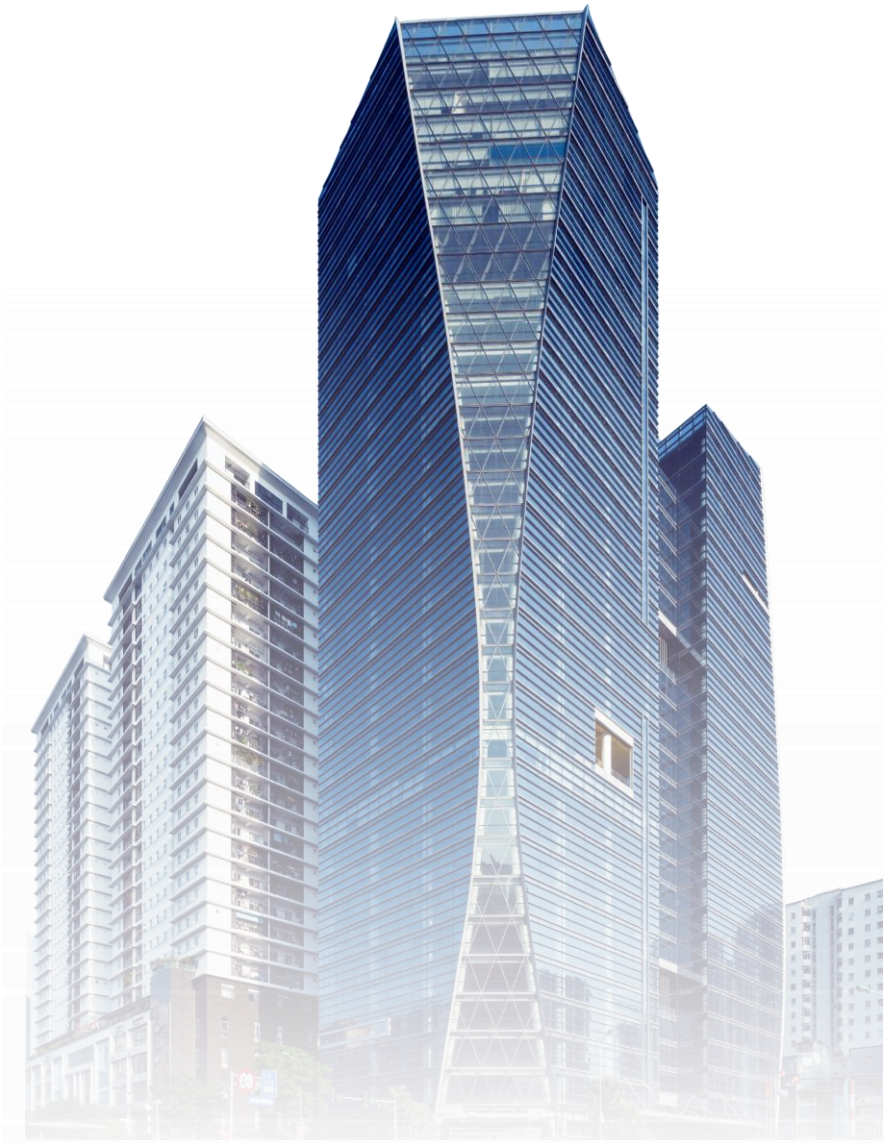
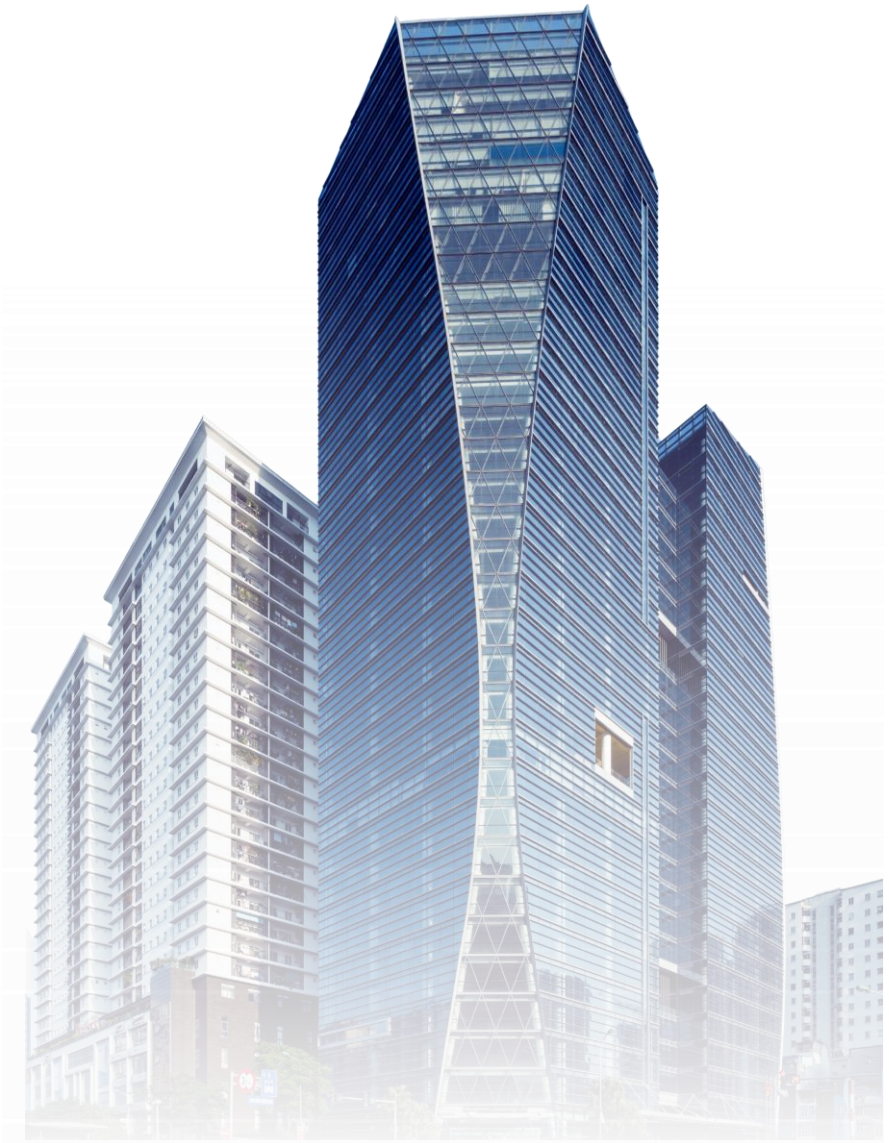
Talleres y Herramientas para Experimentar el Futuro

TRES PILARES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UN MUNDO BANI

Centrarse en el presente con la vista puesta en el futuro.

Habilidades para ser preparado por el futuro.

El concepto de Liderazgo prospectivo.



GRACIAS!