



MARÍA PAUTA
Gerente financiera
AgroAereo

CASOS DE ÉXITO

FINANZAS MÁS HUMANAS

El legado de María Pauta

Por **Vanessa Valle**

Asistente de investigación del IDE Business School

El área financiera suele asociarse con control, reportes y metas. Uno imagina oficinas silenciosas, números fríos alineados en filas perfectas y reuniones tensas donde cada resultado se dice como una sentencia.

Pero para María Pauta, esos números tienen vida. Detrás de cada balance ve historias de esfuerzo, decisiones y sueños. Su risa, frecuente y contagiosa, rompe con el estereotipo del financiero rígido y recuerda que incluso en las finanzas hay espacio para la humanidad, el aprendizaje y el propósito.

Como gerente financiera de AgroAereo, propone una forma distinta de mirar la gestión financiera: una donde la precisión convive con la empatía y el liderazgo no se mide solo por los resultados, sino por la capacidad de hacer que su equipo confíe, crezca y trascienda.

LECCIONES DE UNA MADRE

María Pauta nació en Milagro, una ciudad donde la vida se mueve al ritmo de los cultivos. Su infancia transcurrió entre la calidez de un hogar familiar y las lecciones de su madre.

María es la mayor de dos hermanas. Su madre, ama de casa, y su padre, comerciante, construyeron con esfuerzo un camino de principios y valores que marcaría el rumbo de sus hijas. Desde pequeña, aprendió de su madre que la diversión debía equilibrarse con el estudio y que el ahorro no era una opción, sino una herramienta de vida.

La disciplina en el hogar de los Pauta se practicaba a diario. Mientras otros niños corrían a jugar después de



las clases, María y su hermana permanecían en casa junto a su madre repasando tablas, caligrafía y ortografía. Cada letra bien trazada y cada número aprendido eran pequeñas piezas de un futuro mejor que sus padres soñaban para ellas.

En ese entonces no había espacios de refuerzo escolar, pero la enseñanza extra estuvo siempre ahí, en la paciencia de una madre que no era maestra, pero que dedicó cada tarde a sus hijas. Con amor y firmeza a la vez, les mostraba que el éxito no era casualidad, sino algo que debía construirse día tras día, paso a paso.

LOS CIMIENTOS DE SU VOCACIÓN

Cuando llegó el momento de elegir una carrera, un primo la animó a imaginar la posibilidad de crear su propia empresa y generar empleo. Esa idea fue suficiente. María recorrió universidades con su padre hasta decidirse por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Él le propuso un trato: si mantenía la beca por excelencia académica, él haría el resto. María cumplió y se graduó de Ingeniera Comercial.

MARÍA PAUTA

Es gerente financiera del grupo AgroAereo. Es ingeniera comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y tiene una maestría en Administración de Empresas de la ESPOL. Realizó el Programa Ejecutivo de Finanzas y el Programa de Mujeres Líderes para Gobierno Corporativo y Alta Dirección del IDE Business School.

Ese esfuerzo conjunto se volvió uno de sus recuerdos más valiosos. Gracias a su dedicación obtuvo una beca para un diplomado en Recursos Humanos, que le abrió su primera oportunidad laboral en La Favorita, del Grupo Vallerino. Sin experiencia, pero con preparación y seguridad, logró destacarse ante un panel de gerentes y obtuvo el puesto de analista de costos.

El trabajo la obligaba a viajar a diario de Milagro a Guayaquil, repitiendo un ritual que había comenzado en la universidad: clases, trabajo y la carrera para alcanzar el último bus a casa. Esa rutina forjó su disciplina.

EL FRUTO DEL ESFUERZO

Su carrera tomó fuerza en Cristalería del Ecuador. Ingresó como contadora de costos y permaneció casi catorce años, ascendiendo a tesorera y jefa de planificación financiera. “Cristalería fue el lugar donde pude poner a prueba todo lo aprendido”, recuerda.

Ahí aprendió que crecer también era preparar a otros. Diseñó su propio plan de carrera y formó a su equipo para asumir sus funciones una vez que ella ya no estuviera en el cargo. Cuando se abrió una vacante, María pidió el ascenso. “Si no hay quien se quede en tu puesto, no puedes avanzar”, le dijeron sus superiores. Ella demostró que sí los tenía: presentó no uno, sino dos nombres preparados para reemplazarla. Esa actitud proactiva le permitió asumir la tesorería.

Pero no todo fue sencillo. Postuló dos veces antes de que la consideraran para la jefatura. Siguió demostrando resultados y cuando finalmente llegó el ascenso —sin haberlo pedido esta vez— solo buscaba la certeza de contar con el apoyo de la alta dirección. “Porque liderar sin apoyo desde arriba es muy difícil”, reflexiona. Ese

DICIEMBRE 1997

Inicia su carrera en el Grupo Vallerino como contadora de costos.

Mayo 2024

Asume el cargo de gerente financiera de AgroAereo.

1



2



3



4



2001-2015

Crecimiento profesional en Cristalería del Ecuador. De contadora de costos a jefa financiera.

Abril 2025

Creación del programa “Legado en Acción”.

espíritu perseverante continúa definiendo su sello personal.

EL ARTE DE GUIAR

Luego llegó Comandato. Entró como jefa financiera y de costos en un momento complejo: era necesario reconstruir un equipo debilitado. Tenía tres colaboradores bajo su cargo y la misión de consolidar un departamento en el que se había perdido la confianza.

Durante su primer año, observó, asignó tareas y presionó estratégicamente para descubrir las fortalezas naturales que cada integrante de su equipo tenía. Con esa lectura, diseñó un plan de desarrollo de habilidades que, con el tiempo, sumó siete competencias claves. La última, la adaptabilidad, llegó justo en un periodo crítico para la empresa.

“Fue hermoso verlos crecer. Hoy los tres lideran sus propios equipos”, cuenta con orgullo. Entre ellos aún resuena una frase que se volvió su mantra: “Alza la mano, no te quedes callado.” Para María, un buen líder no teme que su equipo hable; teme que no lo haga.

UN TIEMPO PARA PENSAR Y RESISTIR

Una reestructuración la dejó sin trabajo en plena pandemia. Fue un golpe duro. No quiso decírselo a sus padres. Encendía el computador a la misma hora cada mañana y ellos asumían que seguía trabajando. Nunca los corrigió. Fue su manera de protegerlos.

Ese año fue también un tiempo de reflexión. Gracias a su previsión y a los consejos de su madre, contaba con un fondo de ahorro que le permitió resistir. Asesoró a personas en finanzas personales y hasta incursionó en la pastelería. Y aunque recibió varias ofertas laborales, se mantuvo firme en su convicción de aceptar solo aquello que estuviera alineado con el propósito que había establecido para su carrera.

EL DESAFÍO DE TRANSFORMAR

Cuando llegó el momento, la oportunidad parecía hecha a su medida. En octubre de 2022 asumió el cargo de jefa financiera en Quevepalma, del grupo AgroAereo. El nuevo puesto implicaba modernizar procesos y cambiar una cultura donde aún se trabajaba con cheques. Introdujo pagos electrónicos, redujo en un 50 % los costos de transacción y creó un calendario de pagos que dio aire al flujo de caja. Su desempeño la llevó a convertirse en la gerente financiera del grupo AgroAereo.

El reto era enorme. Se trataba de ordenar una estructura compleja —una empresa con cuatro unidades de negocio en una: banano, palma, fumigación y servicios— y de transformar una cultura donde las decisiones financieras se tomaban más por costumbre que por análisis.

Su primer desafío fue la implementación de un sistema ERP que integrara contabilidad y nómina. Lo tomó con retraso y lo entregó en un año. Luego, lideró el proyecto

de profesionalización de la empresa, donde estandarizó procesos, impulsó la planificación estratégica y promovió decisiones basadas en datos.

“El mayor desafío no fue técnico, fue cultural”, reconoce. La resistencia al cambio y los hábitos arraigados hacían difícil instaurar nuevas prácticas. Poco a poco, consolidó una cultura de reuniones con agenda, rendición de cuentas y análisis financiero anticipado.

LEGADO EN ACCIÓN

En 2025, María se propuso un nuevo objetivo: formar equipos de alto desempeño. Así nació su programa “Legado en Acción”, creado junto a Omar Juez, gerente general de AgroAereo, para fortalecer la cultura organizacional. “Liderar, transformar y trascender” es el lema que guía sus charlas con el equipo. “Las finanzas no son números, son personas. Y si mi equipo no crece, los resultados no perduran”.

Su paso por el Programa de Mujeres Líderes para Gobierno Corporativo y Alta Dirección del IDE Business School fortaleció esa visión. “El IDE me enseñó a valorar el trabajo en equipo y a fortalecer mi voz como mujer líder. No quiero ser una cuota, quiero que mi aporte tenga impacto”.

Con esa convicción, diseñó un programa interno de formación para su equipo de veinte personas de contabilidad, tesorería, bodega y sistemas. Su programa, “Finanzas con propósito: construyendo un equipo más fuerte”, parte de una idea sencilla: profesionalizar

procesos solo tiene sentido si quienes los ejecutan comprenden su valor humano.

Las sesiones se enfocan en habilidades blandas, el impacto humano detrás de los números y la transformación cultural en equipos financieros. Para María, esos pilares diferencian a un área eficiente de un equipo de alto desempeño.

María busca que cada colaborador entienda su rol como parte de algo más grande. “De nosotros dependen muchas familias”, dice. “Por eso mi misión no es solo entregar balances, sino dejar un legado”. Su meta ahora es crear una cultura que fortalezca la estrategia, que las buenas prácticas implementadas no se pierdan con el tiempo, sino que permanezcan por convicción y no por obligación.

FINANZAS QUE TRANSFORMAN

Hoy, María sigue creyendo que los números cuentan historias. Pero solo las entienden aquellos que miran detrás de las cifras y ven a las personas que las hacen posibles. Cada informe, cada reunión y cada conversación con su equipo es una oportunidad para recordar que una empresa no se sostiene sobre balances, sino sobre personas que creen en lo que hacen.

Quizás por eso su programa se llama “Legado en Acción”, porque el verdadero legado no se deja en cifras positivas en los estados financieros, sino en las personas que, después de trabajar con ella, alzan la mano, confían en sí mismas y siguen transformando con propósito sus vidas.

LA AUTORA

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