



Del riesgo país a la capacidad de alto rendimiento: una alianza nacional para la gestión empresarial

Por Abel DeFina

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

En reflexiones anteriores sobre la encrucijada del crecimiento, sostuve que la reducción del riesgo país es un esfuerzo valioso, pero no constituye una estrategia de crecimiento por sí misma. Tampoco es suficiente y, por tanto, es un error la tan repetida idea de que “solo con disciplina fiscal y apertura se crece”. El crecimiento real no ocurre en un informe del FMI o del Ministerio de Finanzas, sino en la **capacidad de las empresas para captar recursos e incorporar tecnología**.

Si el tejido empresarial carece de la **capacidad de generar valor**, el resto son condiciones necesarias, pero largamente estériles. El verdadero desafío para el 2026 no es fiscal, es estructural: resolver la **insuficiencia de capacidad productiva de alto rendimiento** que nos permita, individual y colectivamente, dar saltos cuantitativos en nuestro bienestar nacional.

Ecuador atraviesa hoy una **paradoja de abundancia**: una alta liquidez de USD 27 mil millones y depósitos récord en el sistema financiero con USD 87 mil millones, pero con una economía interna que “rebota” sin despegar ni crear empleos. Si queremos recuperar estos últimos 20 años de atraso y estancamiento, necesitamos una arquitectura de colaboración donde el Gobierno central, los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) y el sistema financiero cooperen con empresas e individuos bajo un propósito común: **dinamizar la inversión hacia la producción real**.

La **paradoja de abundancia** que menciono es una **falla de coordinación clásica**. El banco tiene, pero no presta porque en muchos casos no confía en la capacidad técnica de la pyme; y la pyme no invierte en tecnología y no crece ni crea más empleo porque no tiene el crédito. Ambos están atrapados en un equilibrio de bajo crecimiento. Lo mismo ocurre con la economía de más de la mitad de los ecuatorianos que trabajan en la informalidad con gran esfuerzo, pero con baja tecnología. Como resultado, aun cuando el riesgo país baje, el empleo y los ingresos siguen en crecimiento cero.

Las empresas ecuatorianas tienen el deseo de progresar, pero los riesgos son muchos, ya que carecen de infraestructura, tecnología y procesos para escalar su oferta a niveles competitivos, mientras que el sistema financiero no sabe cómo evaluar tampoco los riesgos y medir ese potencial de desarrollo.

1. EL DIAGNÓSTICO: LA PARADOJA DE LA ABUNDANCIA Y EL EFECTO EMBUDO

Para entender la urgencia de una nueva dinámica de gestión empresarial y financiera, debemos mirar las cifras. Al cierre del tercer trimestre del 2025, el monto total de crédito creció un **12,20 %**, pero el número de operaciones varió en contra un **-0,54 %**. Esta divergencia es el síntoma de un sistema que está inyectando más capital en los mismos actores de siempre.

Este fenómeno, denominado **efecto embudo**, no ocurre por falta de voluntad de los bancos, sino por una **falla de mercado técnica**. Ante la incertidumbre económica, y al no contar con mejores sistemas de

“ El crecimiento real no ocurre en un informe del FMI o del Ministerio de Finanzas, sino en la capacidad de las empresas para captar recursos e incorporar tecnología. ”

decisión crediticia, muchas entidades financieras han activado un “muro de defensa ciega” frente a las pymes y al microcrédito.

Durante el 2025, los bancos percibieron un aumento en el rechazo de solicitudes de crédito para consumo del 28,57 %, mientras que en el sector productivo y microcrédito el endurecimiento llegó al 15,28 % y 14,60 %, respectivamente. La expectativa para el 2026 sigue siendo restrictiva: se prevé un endurecimiento adicional del 12,70 % en microcrédito y del 7,95 % en consumo.

2. EL DESAFÍO DE LA AGILIDAD: DE LA PRUDENCIA A LA PRECISIÓN

Al no contar con herramientas de prudencia crediticia para distinguir entre un negocio que sufre una mala racha temporal y uno que es inviable, el sistema financiero opta por el racionamiento. El resultado no deseado es la lucha encarnizada por los mismos clientes, la concentración del riesgo y la frustración de la recuperación económica que todos necesitamos.

Por otra parte, si los mismos bancos y cooperativas intentan crecer sin las herramientas para hacer una

buena radiografía técnica de los negocios, terminan atrapados en el miedo (rechazo masivo) o en la imprudencia (mora descontrolada), y en ambos casos, el país pierde.

Un sistema financiero que aparentemente se transforma digitalmente, pero que en sus procesos y sistemas internos no evolucionan y que no es capaz de identificar la capacidad de rendimiento de una empresa más allá de sus escrituras de propiedad, no solo frena a sus clientes: frena su propio futuro y se convierte en un **agente de bloqueo** para el desarrollo nacional.

3. MÁS ALLÁ DE LA PRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES EL ALTO RENDIMIENTO?

En cuanto a las empresas ecuatorianas, la mayoría opera bajo un modelo de **gestión de inercia**: optimizan lo que ya existe, pero pocas invierten en lo que podrían ser, en capacidades de alto rendimiento.

Cuando hablamos de “capacidad”, no me refiero a la vieja idea de acumular activos fijos. La **capacidad de alto rendimiento** es la habilidad de una empresa para escalar su valor mediante la tecnología y la inteligencia de datos. Se manifiesta en tres dimensiones:

- **Escalabilidad tecnológica:** La capacidad de procesar, vender y distribuir más sin multiplicar los costos fijos, apoyándose en la automatización y procesos digitales.
- **Agilidad de gestión:** Muchos empresarios confunden agilidad con “apuro”. La agilidad consiste en tener una **estructura de gestión** basada en datos para **tomar decisiones** y ajustar el timón antes de que la ineficiencia devore la utilidad. Es pasar de la “gestión de supervivencia” a la gestión de crecimiento acelerado.
- **Visibilidad financiera dinámica:** Es la capacidad de la empresa para demostrar su solvencia en tiempo real. Existe disponibilidad de crédito en los bancos y cooperativas, pero el sistema financiero tradicional no sabe leer el potencial de una empresa que no tiene activos físicos que hipotecar, pero poseen flujos de datos y contratos robustos que garantizan su solvencia.

Sin embargo, es importante reconocer que, para la mayoría de las empresas, este salto de capacidades



es imposible. No podemos esperar que la empresa dé el salto al alto rendimiento por voluntad propia si el entorno que la rodea castiga la innovación y premia el ladrillo. Para romper este círculo vicioso, es imperativo abandonar el voluntarismo y transitar hacia una nueva arquitectura de desarrollo: un ecosistema coordinado de cuatro fuerzas donde las agencias de desarrollo, el sistema financiero, los GAD (principalmente municipios y prefecturas) y el gobierno central del Estado ecuatoriano operen bajo un solo lenguaje de precisión y riesgo compartido.

4. EL NUEVO ECOSISTEMA DE DESARROLLO: LOS CUATRO PILARES DEL CRECIMIENTO

La solución a la insuficiencia productiva requiere una alianza interinstitucional que actúe sobre la calidad de la inversión.

No estamos inventando la rueda. Economías que hoy admiramos, como **Singapur, Irlanda o Corea del Sur**, lograron sus saltos de productividad mediante esta misma fórmula:

1. **Singapur:** Incorporó agencias de desarrollo en varios niveles como la Economic Development Board (EDB), responsable de atraer inversión extranjera y posicionar a Singapur como un centro global de negocios, y Enterprise Singapur que coincide en la capacidad de las empresas para escalar mercados y adoptar tecnologías críticas. Al ser ambas entidades socias que aportan capital

y rigor técnico, el sistema financiero de Singapur percibe a estas pymes como activos de bajo riesgo, facilitando una fluidez de crédito que impulsa la competitividad país.

2. Irlanda: Creó agencias de desarrollo que empaquetaban la inversión para atraer capital global y bancario hacia sectores específicos de tecnología.

3. Corea del Sur: Utilizó un sistema de garantías basado en la tecnología de las empresas, no en sus colaterales físicos. El banco prestaba porque la agencia estatal validaba que la empresa era técnicamente superior.

En el Ecuador, con muchos recursos naturales y humanos, lo que nos falta es la infraestructura de confianza con un modelo de desarrollo basado en cuatro pilares:

A. EL ARQUITECTO DEL MARCO ESTRATÉGICO

El rol del Gobierno central del Estado no es sustituir al mercado, sino coordinarlo. El Gobierno debe enfocarse en la creación de **zonas francas de alta capacidad** y en la seguridad personal, jurídica y económica que permita inversiones de largo aliento (10 a 20 años). Su función es proveer el tablero de juego: incentivos tributarios por especialización productiva y una diplomacia comercial agresiva que asegure mercados para el excedente que generará nuestra nueva capacidad.

B. LAS AGENCIAS DE DESARROLLO: EL MOTOR DE PLANIFICACIÓN Y COINVERSIÓN

El modelo de agencias que solo asesoran ha fracasado. En 2026, la propuesta es el uso de **agencias de desarrollo despolitizadas**. Su tarea es identificar las ventajas competitivas de su zona (logística avanzada, agrotecnología, biotecnología) y dotarles de la infraestructura digital y técnica necesaria para que los proyectos locales sean atractivos para el capital nacional e internacional. Estas agencias, al estilo de Singapur, Irlanda o Turquía, no son oficinas de trámites: son aceleradoras regionales de capital, infraestructura y tecnología que operan en dos niveles críticos:

1. Infraestructura de clase mundial: La agencia no financia solo a la pyme, sino que planifica la infraestructura compartida (centros logísticos, parques industriales con energía garantizada y conectividad 5G). Esto ancla la inversión de bancos, gobierno central y GAD a un entorno productivo viable.

2. Cofinanciamiento de riesgo compartido (I+D): Participan en proyectos piloto de innovación con costo compartido. Esto reduce el riesgo de inversión individual: cuando la agencia aporta capital junto a la empresa en una infraestructura sólida, envía una señal de validación técnica que el banco no puede ignorar.

C. LOS BANCOS: SOCIOS DE GOBERNANZA

El desafío para los bancos no es la falta de depósitos. Con más de USD 12 500 millones buscando destino, el reto es la **calidad y la agilidad de la colocación**. Necesitamos que las instituciones financieras pasen de ser cajeros automáticos de grandes capitales a entender la voluntad de pago del pequeño y mediano productor y empresario.

Proponemos la transición hacia una banca de inversión universal. El banco debe tener una silla en la gobernanza estratégica de las empresas que financia. Al participar en el consejo directivo, el banco deja de leer balances viejos y empieza a ver la radiografía en tiempo real de la operación. Esta alineación de intereses elimina la asimetría de información y convierte al financiero en un motor del éxito corporativo, no en su fiscalizador externo.

D. LOS GAD: ARQUITECTOS DE LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

Las prefecturas y alcaldías deben transitar del “asfalto electoral” al desarrollo industrial

Los GAD deben dejar de ser meros ejecutores de obra pública para convertirse en **promotores de desarrollo económico**. No se trata solamente de poner requisitos de cantidad de inversión, sino de asegurar la calidad de esa inversión.

Su rol es la provisión de la **capacidad física** instalada. Los GAD deben ser los facilitadores de los

BANCOS Y COOPERATIVAS Y EL FACTOR IA: LA TECNOLOGÍA COMO PUENTE DE CONFIANZA

En mis intervenciones suelo recalcar que el microcrédito y el crédito productivo requieren **productividad**. Un oficial de crédito que dedica el 80 % de su tiempo a procesar papeles para solicitudes que terminarán rechazadas es un oficial ineficiente. El costo operativo de esa ineficiencia es lo que termina elevando las tasas y endureciendo los filtros.

Mientras tanto, hay más de USD 4 150 millones que todos los meses buscan destino de crédito por parte de bancos y cooperativas.

Para romper este ciclo, el sistema financiero debe migrar de la “intuición del analista” y el “muro de defensa ciega” a la **inteligencia crediticia predictiva** y el uso de “superpoderes

de datos”. No se trata de reemplazar el criterio humano, sino de dotarlo de sistemas de arquitectura avanzada que permitan automatizar decisiones en segundos, reducir la mora mediante patrones de comportamiento y permitir que las cooperativas y bancos bajen sus barreras de endurecimiento sin subir su riesgo.

La incorporación de estas plataformas permite resolver la **asimetría de información**. Si una cooperativa o un banco puede analizar el comportamiento transaccional, los patrones conductuales y los datos no tradicionales en segundos, podemos pasar del endurecimiento de crédito para transformarse en una aprobación selectiva y segura.

Al automatizar la decisión con inteligencia artificial explicable, reducimos la mora real (que hoy presiona los balances por encima del 10 % en ciertos segmentos, y sobre todo en las cooperativas de ahorro y crédito) y liberamos provisiones que actualmente castigan las utilidades.

La tecnología no solo está transformando cómo los bancos prestan, sino cómo las empresas deben ser administradas para ser sujetas de crédito. La adopción de la **inteligencia crediticia** predictiva envía un mensaje claro al gestor moderno: **sus datos son su mejor garantía**. La adopción de la inteligencia crediticia predictiva, a través de herramientas como Paretix, es lo que permite que esta alianza no se quede en el papel.

- **IA Explicable (XAI):** A diferencia de los modelos antiguos, la tecnología predictiva permite entender el “porqué” de una viabilidad crediticia. Esto es vital para las cooperativas de ahorro y crédito, que son las que tienen mayor capilaridad, pero también mayor presión de mora (superior al 10,77 % en ciertos segmentos).
- **Decisiones en segundos:** Para recuperar el tiempo perdido, no podemos esperar meses por una aprobación. La analítica avanzada permite que la curaduría de proyectos sea dinámica, reduciendo los tiempos de originación y permitiendo que la capacidad instalada crezca al ritmo que la demanda global exige.

recursos para que las agencias de desarrollo puedan implementar la infraestructura técnica. Un proyecto validado por una agencia tiene éxito si el GAD garantiza que el entorno local es competitivo.

EN CONCLUSIÓN: EL DESPERTAR DE LA CAPACIDAD NACIONAL

Ecuador no sufre de una crisis de dinero: sufre de una **insuficiencia de dirección estratégica y gobernanza libre de corrupción por política o dinero**.

La unión del Gobierno, los GAD y la Banca, apoyada en agencias de desarrollo como gestores estratégicos de la planificación del desarrollo, puede permitir al Ecuador alcanzar un alto nivel de desarrollo que sea tanto económicamente eficiente como distributivo. La distribución no es solamente un problema de repartir beneficios, sino también oportunidades para los ecuatorianos.

El sistema financiero es un factor indispensable del crecimiento, pero no puede ser el único responsable de evaluar proyectos en sectores complejos de la

GUÍA DE GESTIÓN PARA EL GERENTE Y DUEÑO DE NEGOCIO

Si usted lidera una organización, su hoja de ruta operativa para 2026 debe integrar estos cuatro pilares de gestión empresarial:

I. De la contabilidad del pasado a la proyección de flujos

El banco de 2026 valorará menos sus activos hipotecables y mucho más su capacidad de generar flujos de caja constantes y predecibles. Su contabilidad debe dejar de ser una herramienta de cumplimiento tributario para convertirse en una herramienta de transparencia financiera. La **digitalización de procesos** es su mejor garantía: si su empresa genera datos trazables, su empresa es financiable.

II. Inversión intensiva en capital humano

En un entorno de baja capacidad sistémica, la productividad de su gente es su única ventaja competitiva real. La gestión moderna exige invertir en la especialización de sus mandos medios. Un equipo capaz de ejecutar proyectos complejos es el indicador número uno de capacidad de pago para cualquier gestor estratégico.

III. Alianzas con los GAD y gestores

No intente tocar la puerta del sistema financiero solo. Busque los clústeres productivos de su región. Participe en las mesas de inversión

de su prefectura o alcaldía. La fuerza de los proyectos reside hoy en su integración con la estrategia de desarrollo local. Un empresario aislado es un empresario con riesgo alto; un empresario integrado en un clúster regional es un activo nacional.

IV. Enfoque en la calidad de la inversión

Deje de pedir crédito para cubrir baches de liquidez o ineficiencias operativas. El sistema financiero está endureciendo los estándares precisamente para evitar el consumo improductivo. Dirija sus solicitudes hacia la **ampliación de capacidad**: maquinaria, automatización, investigación y desarrollo.

economía real. Solo mediante una gestión de desarrollo basada en la transparencia, acceso tecnológico y una gobernanza y coordinación adecuada entre agencias de desarrollo, bancos, GAD y Gobierno podremos traducir los recursos del país en bienestar real que transforme nuestro futuro.

Es el momento de dejar de ser simplemente buenos pagadores de deuda externa para convertirnos en los creadores de la riqueza de las próximas generaciones. Recuperar 20 años en 5 no es una utopía, es una decisión de gestión.



EL AUTOR

José Abel DeFina tiene los grados de PhD en Dirección de Empresas por IESE Business School de la Universidad de Navarra y MBA Máster en Administración de Empresas por Harvard Business School. Es abogado y licenciado en Ciencias Sociales y Políticas por la Universidad Católica de Guayaquil. Es profesor de Dirección Financiera en el IDE Business School, experto en gestión de escenarios empresariales y consultor de proyectos de inversión y asesor estratégico y financiero en empresas públicas y privadas.