

Perspectiva



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

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

NUEVO

PROGRAMA PARA LA CADENA
AGRARIA Y ALIMENTARIA

Agro & Food Business

Desarrolla una visión
integral de la cadena
de valor fortaleciendo
tu liderazgo e
impulsando tu sector.

INICIO
MAR | **4**
QUITO



Más información:
Jeomara Vega
097 937 0101 ☎
jvega@ide.edu.ec





6

ACTUALIDAD **Las verdaderas consecuencias de las guerras Caso Ecuador-Colombia**

El conflicto comercial entre Ecuador y Colombia evidencia que las guerras comerciales no tienen ganadores: afectan empresas, trabajadores y consumidores. Los aranceles del 50 % encarecen bienes, reducen inversión y profundizan la incertidumbre. Se detallan las principales empresas y productos involucrados y se subraya la diversificación de mercados como estrategia clave frente al riesgo.



12

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

El crecimiento no depende solo de reducir el riesgo país, sino de fortalecer la capacidad productiva de alto rendimiento. Pese a la alta liquidez, Ecuador enfrenta un “efecto embudo” crediticio que limita a pymes e innovación. Se propone una alianza entre Gobierno, GAD, banca y agencias de desarrollo, apoyada en inteligencia artificial, para coordinar inversión, mejorar evaluación de riesgos y dinamizar empleo y competitividad.



18

CONTINUIDAD

Cuando propósito y tecnología deben caminar juntos

La irrupción de la inteligencia artificial plantea un dilema entre eficiencia tecnológica y propósito empresarial. Patricio Vergara advierte que la IA debe aumentar productividad sin desplazar el criterio humano ni desalinearse de la sostenibilidad. La clave está en gobernarla con marcos éticos claros, integrándola al propósito corporativo para lograr competitividad con legitimidad social y visión de largo plazo.



22

IESE INSIGHT

Planificar escenarios tras Venezuela, el unilateralismo de Estados Unidos y la erosión de la confianza

La captura de Maduro por orden de Trump refleja un orden mundial cada vez más imprevisible, descrito por el marco PLUTO: polarizado, líquido, unilateral, tenso y omnirrelacional. Más allá de sus motivos, el episodio evidencia la erosión de la confianza global. Para las empresas, la clave es planificar escenarios, fortalecer resiliencia y diseñar estrategias capaces de resistir choques geopolíticos crecientes.



26

ÚLTIMA MIRADA

El perdón como decisión humana radical

El perdón no es un acto jurídico ni una estrategia política, sino una decisión interior y unilateral que libera del rencor sin negar la justicia ni borrar la memoria. Confundirlo con reconciliación inmediata genera frustración y cinismo, también en las organizaciones. Entendido como proceso personal y libre, el perdón se convierte en una fuerza transformadora que fortalece la convivencia.

Las verdaderas consecuencias de las guerras

Caso Ecuador-Colombia

Por Hanns Soledispa

Director general de Exponential Research

Nunca he visto de cerca una guerra propiamente dicha. Cuando era niño tampoco las veía en películas; no era algo que me interesara y, además, las percibía como hechos lejanos, antiguos, ajenos a mi realidad.

Sin embargo, recuerdo una excepción. Una tarde empecé a ver *Forrest Gump*. No es, en esencia, una película bélica, pero hay una escena que nunca olvidé: el protagonista es enviado a la guerra y, como suele ocurrir en los conflictos reales, todo se descompone en cuestión de minutos. Su unidad es atacada, su teniente pierde las piernas y varios de sus compañeros mueren, entre ellos su “muy mejor” amigo, Bubba, que en sus últimos momentos solo alcanza a decir que quiere volver a casa.

Ese día, siendo un niño, comprendí algo que los libros de historia a veces no logran transmitir con la misma fuerza: lo terrible que son las guerras de cualquier tipo. No hay verdaderos ganadores; incluso quien sobrevive carga con pérdidas que no se pueden contabilizar en ninguna estadística.

En el *impasse* reciente entre Ecuador y Colombia tampoco habrá ganadores. La primera capa visible es la de dos gobiernos que discrepan y responden con medidas recíprocas, pero la verdadera consecuencia no se mide en comunicados oficiales, sino en la economía. Y la economía no es un concepto abstracto: son las empresas que ajustan sus márgenes, los trabajadores que enfrentan incertidumbre y los consumidores que ven encarecerse los productos que forman parte de su vida cotidiana.



“

La primera capa visible es la de dos gobiernos que discrepan y responden con medidas recíprocas, pero la verdadera consecuencia no se mide en comunicados oficiales, sino en la economía.

”

Cuando se imponen aranceles —del 50 % en este caso—, el mecanismo económico es relativamente claro. Un arancel es, en esencia, un impuesto a la importación. Esto encarece el precio final de los bienes extranjeros y, *ceteris paribus*, reduce el poder adquisitivo. Lo que sigue es una cadena predecible: los consumidores compran menos, las empresas venden menos, la producción se ajusta a la baja y, en el margen, la demanda de trabajo también se reduce.

Pero hay un efecto adicional que suele pasar desapercibido en el debate público. Las guerras comerciales no solo afectan el volumen de comercio; también introducen incertidumbre. Y la incertidumbre es uno de los factores que más paralizan la inversión. Cuando los empresarios no saben si un arancel será temporal, si escalará o si aparecerán nuevas restricciones, tienden a postergar decisiones, frenar proyectos o reducir inventarios. Ese comportamiento, racional desde la perspectiva individual, termina amplificando el enfriamiento económico.

En el presente artículo quiero visibilizar algunas de las empresas y productos que ahora mismo están en el fuego cruzado. Porque detrás de cada partida arancelaria, de cada cifra en las estadísticas de comercio exterior, hay cadenas productivas enteras: proveedores, transportistas, distribuidores y clientes finales. Entender quiénes son y cómo operan permite dimensionar que,

en una guerra comercial, los impactos no se quedan en la frontera; se infiltran en toda la estructura empresarial.

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE ECUADOR HACIA COLOMBIA

En el último trimestre de 2025 —es decir, apenas meses antes de que estallara el conflicto comercial— Novopan lideró con amplia diferencia las exportaciones hacia Colombia, alcanzando USD 21,6 millones en ventas. Muy por detrás, pero igualmente relevantes en la estructura del intercambio bilateral, se ubicaron Conservas Isabel y Envasur.

El ranking no es anecdótico. Refleja, en primer lugar, el peso estructural de la agroindustria ecuatoriana en el comercio regional, particularmente en productos como atún y sardinas procesadas, que han logrado posicionarse con ventajas competitivas en calidad y escala. En segundo lugar, muestra que, junto a los grandes actores consolidados, un conjunto de empresas medianas venía ampliando su portafolio y profundizando su presencia en el mercado colombiano, en un claro proceso de diversificación y consolidación comercial.

Ese contexto es clave: los aranceles no irrumpen sobre un comercio marginal o incipiente, sino sobre una relación empresarial madura, con inversiones ya realizadas, contratos en marcha y cadenas logísticas

estructuradas. Por eso, el impacto no será teórico; recaerá sobre flujos que, hasta hace pocos meses, mostraban dinamismo y expansión.

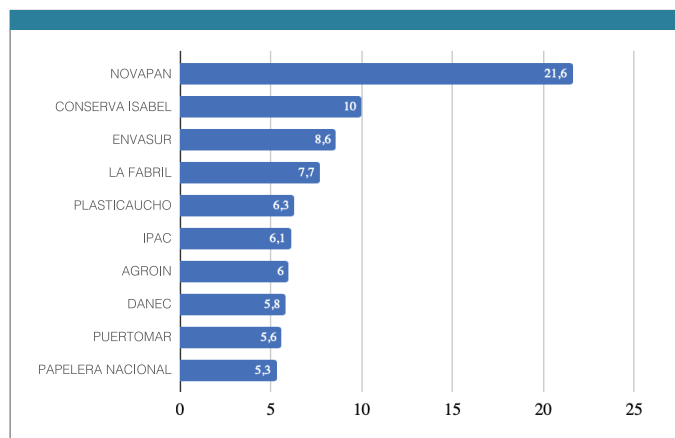


Gráfico 1: Principales empresas exportadoras de Ecuador hacia Colombia. Cifras en Millones de USD FOB. Desde octubre-diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

PRINCIPALES EMPRESAS ECUATORIANAS QUE COMPRAN PRODUCTOS COLOMBIANOS

En el último mes de 2025, Automotores y Anexos encabezó las importaciones desde Colombia con aproximadamente USD 8,5 millones, una cifra que muestra hasta qué punto ciertos segmentos de la actividad automotriz ecuatoriana dependen de insumos, partes o unidades provenientes del país vecino. No se trata únicamente de comercio finalista; en muchos casos, estas compras forman parte de cadenas de valor que sostienen actividades de ensamblaje, mantenimiento y distribución en el mercado local.

A continuación, aparecen empresas como Cedetec y Pat Primo, cuyas operaciones apuntan principalmente al abastecimiento del sector industrial y manufacturero. Este patrón permite observar que una parte relevante de las importaciones colombianas no corresponde a bienes suntuarios ni prescindibles, sino a productos que contribuyen a la operación y modernización de empresas ecuatorianas.

Ese matiz es importante para entender el efecto de los aranceles. Cuando se encarecen bienes de consumo final, el impacto recae directamente en el consumidor; pero cuando se encarecen bienes intermedios o de capital, el efecto se transmite a lo largo de toda la cadena

productiva, elevando costos, reduciendo márgenes y, en muchos casos, postergando inversiones. Por eso, aunque el debate público suele centrarse en el comercio exterior como un agregado, en la práctica estas medidas terminan influyendo en la competitividad cotidiana de las empresas.

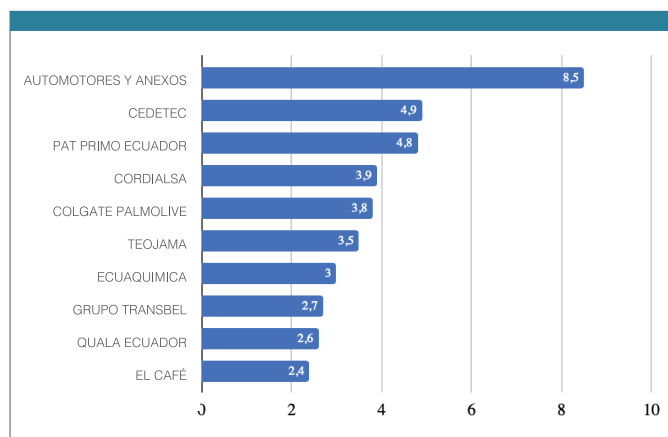


Gráfico 2: Principales empresas ecuatorianas que compran productos colombianos. Cifras en Millones de USD FOB. Solo diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

PRINCIPALES COMPRADORES COLOMBIANOS DE PRODUCTOS ECUATORIANOS

En el lado de la demanda, la estructura también revela señales interesantes. Madecentro lidera las compras con USD 18,8 millones, seguido por Supermercados D1 y Soberana. La presencia de estos actores confirma que una parte importante de las exportaciones ecuatorianas encuentra destino en canales de distribución masiva y en cadenas vinculadas al consumo cotidiano, lo que tiende a generar volúmenes estables y recurrentes de comercio.

A primera vista, la concentración en pocos compradores podría interpretarse como un factor de riesgo, en la medida en que cualquier cambio en las condiciones comerciales o en la estrategia de estas empresas puede afectar de forma significativa los flujos de exportación. Sin embargo, los datos también muestran una diversificación progresiva: empresas medianas como Plasticaucho y Cartonera Nacional han venido ampliando su presencia, abriendo espacio en segmentos más especializados.

Este proceso es relevante porque sugiere que el mercado colombiano no solo absorbe grandes volúmenes en categorías tradicionales, sino que también ofrece oportunidades en nichos específicos —particularmente en retail y en insumos para la industria— donde la demanda ha mostrado una tendencia creciente. En otras palabras, antes de la imposición de aranceles, no solo existía comercio: existía una trayectoria de expansión y diversificación que ahora queda en suspenso, y cuya continuidad dependerá de la duración y profundidad de este episodio de tensión comercial.

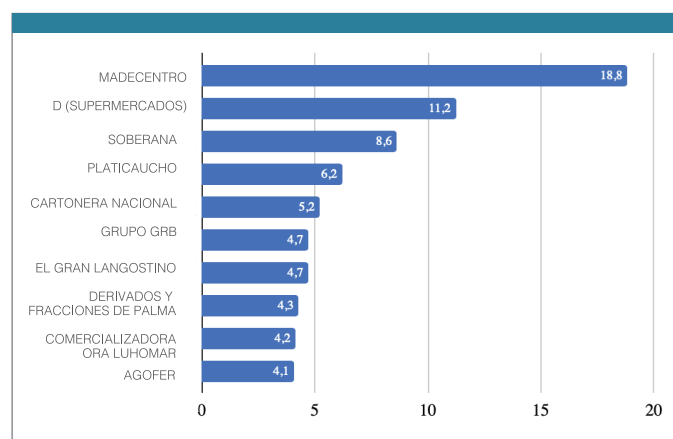


Gráfico 3: Principales compradores colombianos de productos ecuatorianos. Cifras en Millones de USD FOB. Desde octubre-diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

PRINCIPALES PROVEEDORES COLOMBIANOS CON DESTINO ECUADOR

Telecomunicaciones S.A. (CENTELSA) encabeza los envíos en valor, seguido por Manufacturas Eliot, empresa vinculada al suministro de insumos industriales. A ellos se suman actores del sector agroproductivo como Corteva, mientras firmas como Syngenta participan en el segmento de protección de cultivos.

Más allá de los nombres, el patrón que emerge es económicamente relevante. Una proporción significativa de las exportaciones colombianas hacia Ecuador está compuesta por bienes con mayor valor agregado o por insumos especializados que se integran directamente en procesos productivos: vehículos y partes, cables industriales, textiles técnicos y soluciones para la productividad agrícola.

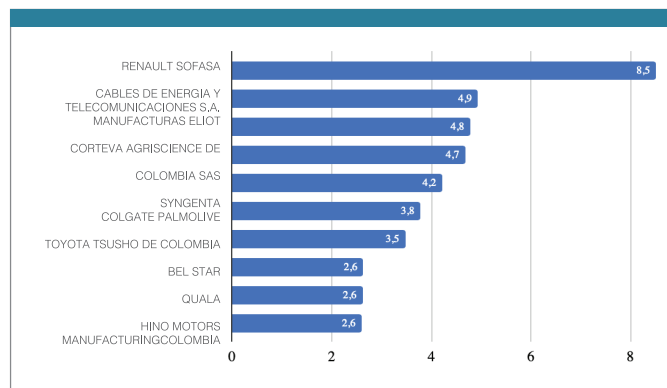


Gráfico 4: Principales proveedores colombianos con destino Ecuador. Cifras en Millones de USD FOB. Solo diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

PRINCIPALES EXPORTACIONES DE ECUADOR HACIA COLOMBIA.

El atún y la sardina encabezan con amplitud el intercambio, alcanzando en conjunto USD 37,2 millones y consolidando al sector pesquero como uno de los pilares de la relación comercial bilateral. Este liderazgo no es casual: se trata de una industria que ha logrado combinar escala, integración vertical y acceso a mercados regionales, lo que le permite sostener volúmenes relevantes incluso en contextos cambiantes.

A este núcleo se suman productos como el aceite de palma, los crustáceos, los tableros de madera y el arroz, que amplían el portafolio exportador y muestran que el comercio no depende de un solo rubro. La presencia simultánea de bienes agroindustriales, forestales y alimentarios sugiere una canasta relativamente diversificada, capaz de atender distintos segmentos de demanda en el mercado colombiano.

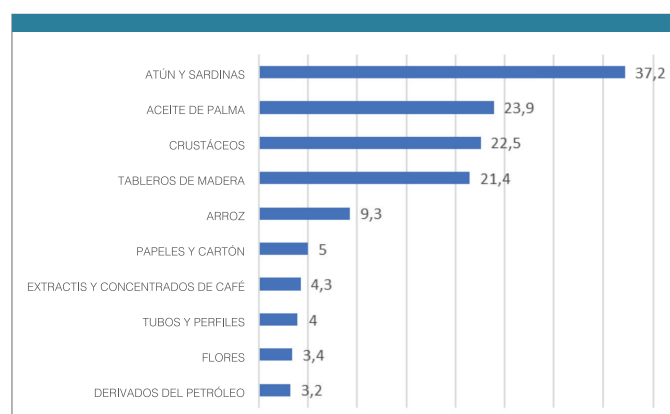


Gráfico 5: Principales exportaciones de Ecuador hacia Colombia. Cifras en Millones de USD FOB. Desde octubre-diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

PRINCIPALES PRODUCTOS COLOMBIANOS QUE COMPRA ECUADOR

Los plaguicidas y agroquímicos lideran con USD 6,8 millones, seguidos por vehículos de personas, medicamentos y tela elástica. También destacan insumos como cables, vehículos de carga, así como combustibles y derivados. Estas importaciones reflejan la importancia de Colombia como proveedor de bienes industriales y de consumo sofisticado, que no solo amplían la oferta interna, sino que impulsan mejoras productivas en sectores clave del país.

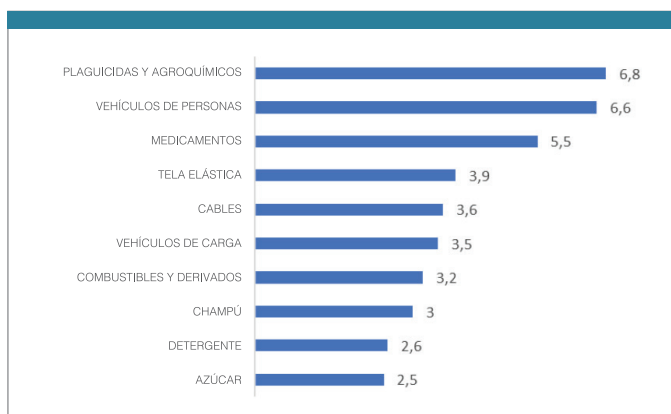


Gráfico 6: Principales productos colombianos que compra Ecuador
Cifras en Millones de USD FOB. Solo diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

CONCLUSIÓN

La realidad presentada permite extraer una conclusión clara desde el punto de vista empresarial: las tensiones comerciales no son eventos aislados ni imprevisibles; son riesgos estructurales del entorno en el que operan

las empresas que participan en comercio exterior. La reciente imposición de aranceles entre Ecuador y Colombia muestra cómo decisiones de carácter político pueden modificar, en cuestión de semanas, condiciones que tardaron años en construirse.

Para los empresarios, la principal lección es estratégica. La diversificación de mercados deja de ser una aspiración y pasa a convertirse en un mecanismo de gestión de riesgo. Depender de un solo destino u origen —por sólido que parezca— expone a la empresa a shocks regulatorios, cambios diplomáticos o variaciones arancelarias que escapan completamente a su control.

Del mismo modo, el monitoreo permanente de estadísticas de comercio exterior, precios internacionales y participación por producto ya no es solo una práctica de análisis, sino una herramienta de anticipación. Las cifras suelen mostrar tendencias y concentraciones que permiten detectar vulnerabilidades antes de que se materialicen en pérdidas.

Finalmente, este episodio confirma algo que con frecuencia se subestima en la gestión empresarial: el entorno político y regulatorio es una variable económica de primer orden. Las empresas que desarrollan la capacidad de leer ese entorno —siguiendo señales diplomáticas, cambios normativos y discursos de política comercial— no eliminan el riesgo, pero sí mejoran su capacidad de reacción.

En un mundo donde las fronteras comerciales pueden cambiar más rápido que las cadenas productivas, la competitividad no depende únicamente de producir bien o vender bien. Depende también de anticipar, adaptarse y, sobre todo, no concentrar el futuro en un solo mercado.

EL AUTOR

Hanns Soledispa tiene el grado de MBA por el IDE Business School. Es director general y de consultoría empresarial en economía, estadística e investigación de mercados en la firma Exponential Research. Participa como analista económico en medios de comunicación. También es profesor universitario y conferencista en temas de economía y empresa.

**Complementa
tu carrera con
herramientas
indispensables
para la dirección
de empresas**

EXECUTIVE
MDE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

SEP 9 UIO | **10** GYE

Más información:



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



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



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.

CONTINUIDAD



DATA

ANÁLISIS DE DATOS



REPORTES

ANÁLISIS



ANÁLISIS



ANÁLISIS



ANÁLISIS



Cuando propósito y tecnología deben caminar juntos

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

Con la inteligencia artificial como acelerador de procesos y decisiones, surge un desafío clave: cómo mantener el propósito y la sostenibilidad como piezas centrales de las organizaciones sin frenar su innovación ni perder su rumbo humano.

La aceleración tecnológica ha puesto a las empresas frente a un dilema silencioso pero esencial. La eficiencia, impulsada por algoritmos cada vez más sofisticados, avanza a un ritmo que supera los marcos éticos, culturales y estratégicos tradicionales. Mientras tanto, conceptos como propósito y sostenibilidad se vuelven más exigentes, observados y necesarios para construir legitimidad social.

En ese sentido, entre lo humano que debe perdurar y lo tecnológico que no deja de crecer, surge una pregunta: ¿cómo convivirán estos esos elementos sin contradecirse?

Ese fue el punto de partida de la charla que realizó Patricio Vergara, director académico del IDE Business School, dentro del programa de Continuidad de esa institución. Él sostiene que propósito, sostenibilidad e inteligencia artificial no solo coexisten dentro de las organizaciones, sino que avanzan con lógicas distintas. “El objetivo principal de la inteligencia artificial es aumentar la eficiencia de la organización”, afirma. Pero frente a ello, recuerda que “el propósito empresarial busca potenciar la contribución de la empresa con la sociedad” y que la sostenibilidad busca “mantener a la empresa vigente en el tiempo, en beneficio del humano”.

La tensión entre estas fuerzas es visible. “Si quisiéramos darle un tinte negativo, podríamos decir

— “ —

La automatización no puede suplantar el discernimiento humano (...) ”Siempre tiene que estar el criterio humano, y ojalá prevalezca”, dice Vergara.

— ” —

que se contraponen ligeramente”, explica, porque mientras la inteligencia artificial impulsa una mayor automatización, “esto va en perjuicio de la participación del humano en la empresa”. Por eso insiste en regresar a la esencia: “El propósito debe ser esa razón de ser profunda de una empresa. No es un eslogan, es un compromiso social a largo plazo”.

La integración de la IA debe responder a ese propósito, no desplazarlo. Sobre la sostenibilidad, reconoce que la tecnología puede ser una aliada clave en eficiencia energética, reducción de emisiones y trazabilidad de cadenas de suministro, entre otros beneficios. Pero también la matiza en que “hay ligeros riesgos, como el consumo energético de los modelos de inteligencia generativa, los sesgos algorítmicos, el mal uso y la privacidad”.

Allí entra la gobernanza, un elemento que para Vergara es decisivo. “La clave está en gobernarla, no

solo en desplegarla”, señala. Esto implica políticas claras, comités transversales, criterios de aprobación y un análisis cuidadoso de causa-efecto: qué aporta cada proyecto de IA al propósito corporativo, qué afecta, qué contradice.

Para él, la automatización no puede suplantar el discernimiento humano en decisiones de impacto operativo o estratégico. “Siempre tiene que estar el criterio humano, y ojalá prevalezca”. Porque una organización, en su definición más básica, sigue siendo “un grupo de personas con un propósito que busca ser sostenible en el tiempo”.

En este contexto, Vergara cuestiona la fe ciega en el algoritmo. “Confiamos en los sistemas de inteligencia artificial casi como un acto de fe”, dice, recordando que un error, un sesgo o una mala programación no solo afecta procesos, sino la reputación y el alineamiento ético de la empresa. Decisiones aparentemente técnicas, como priorizar un mercado, un cliente o un perfil, pueden ir en contra de la misión corporativa si no se supervisan con rigor.

Frente a eso, su conclusión es tanto una advertencia como un camino a seguir: “La compatibilidad no solo es posible, es necesaria”. Las empresas que integren propósito, sostenibilidad e IA bajo marcos sólidos “van a tener modelos competitivos que velan por el ser humano, no solo por la eficiencia operativa”. Quienes adopten la tecnología sin ese equilibrio, en cambio, podrían brillar en el corto plazo, pero perder relevancia ante una sociedad que ya no tolera incoherencias.



EL EXPOSITOR

Patricio Vergara A. es candidato al doctorado en Gobierno y Cultura en las Organizaciones por la Universidad de Navarra, España, y MBA por el IDE Business School. Es ingeniero comercial por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ha ocupado cargos de dirección en empresas petroleras, financieras y consultoras en Ecuador y EE. UU. Es miembro de directorio de varias empresas y asesor en temas de finanzas, control, estrategia y liderazgo. Actualmente es director académico del IDE, director del área Sistemas de Dirección y Control y profesor del área Empresario y Sociedad en el IDE Business School.

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.

SEMINARIO

HABILIDADES DIRECTIVAS

La toma de decisiones no es al azar ni intuitiva, conoce el **SECRETO** del proceso de toma de decisiones de un **DIRECTIVO**

Más información:



Guayaquil
☎ 097 870 4703
(593-4) 5150 500
seminariosg@ide.edu.ec
Km. 13 vía a la costa



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



ABRIL

9 y 10 ⁰/₅ | 13 y 14 ⁰/₅ GYE



Planificar escenarios tras Venezuela, el unilateralismo de Estados Unidos y la erosión de la confianza

Por Mike Rosenberg

Profesor de Dirección Estratégica del IESE Business School y experto en geopolítica

El 3 de enero de 2026, el aumento de las tensiones entre Estados Unidos y Venezuela llegó a un punto crítico. El presidente Trump ordenó una operación militar que sacó del país al presidente Maduro y a su esposa, Cilia Flores, para que se enfrenten en Nueva York a cargos de narcotráfico.

Sus partidarios y muchos venezolanos en el exterior celebran su detención y la “liberación” del país, mientras que los críticos sostienen que la actuación equivale a un secuestro y a una violación del derecho internacional.

Sea cual sea la posición de cada uno, la intervención de Estados Unidos en Venezuela es otro signo de que el orden mundial en el que hemos vivido en los últimos

30 años está cambiando. Pero ¿qué implica para la actividad empresarial en la región y en el mundo entero?

En el IESE utilizamos el acrónimo **PLUTO** —polarizado, líquido, unilateral, tenso y omnirrelacional— para describir el momento que estamos viviendo. Las acciones de Trump en Venezuela han polarizado sin duda las opiniones en todo el mundo, con reacciones profundamente divididas tanto a nivel político como en la sociedad civil. Además, la situación es líquida, en el sentido de que evoluciona día a día. Una vez más, la administración Trump ha actuado de forma unilateral, aumentando aún más la tensión. Por último, se trata de una situación omnirrelacional, ya que

intervienen múltiples actores e intereses: desde María Corina Machado y sus aliados hasta las compañías petroleras internacionales, pasando por Rusia y China.

¿HAY UN GRAN “PORQUÉ” DETRÁS DE LA CAPTURA DE MADURO POR PARTE DE TRUMP?

Una de las preguntas que más se repiten —y que muchos nos hacemos— es por qué. ¿Por qué la Administración Trump decidió apartar a Maduro, y por qué ahora? ¿Por qué ha dejado a su partido en el poder? ¿Hay una estrategia detrás de todo esto o se trata simplemente de un impulso? ¿Es todo una cuestión de petróleo? Algunas de las preguntas que he escuchado estos días reflejan claramente la polarización que estamos viviendo. «¿Cómo puede alguien pensar que esto es algo negativo?», me preguntaba una persona venezolana.

Estos son algunos de los principales motivos que se están discutiendo y por qué creo que no explican el fondo del asunto.

- **Petróleo.** Estados Unidos tiene una larga historia de cambios de régimen en países con petróleo, y Trump ha afirmado que Estados Unidos planea controlar las ventas de crudo de Venezuela «de forma indefinida». Sin embargo, los precios del petróleo son bajos en este momento y la empresa estatal PDVSA funciona a apenas un tercio de la producción que llegó a tener. Reconstruir la producción requeriría tiempo y un coste enorme (las estimaciones oscilan entre 58 000 y 183 000 millones de dólares).
- **Promoción de la democracia.** La mejor explicación es que se trate del primer paso de una transición gradual en Venezuela, tal como sostiene la señora Machado. La idea sería que Estados Unidos obligue a la presidenta en funciones, Delcy Rodríguez, a desmantelar el régimen de forma ordenada y así evitar un escenario en el que sectores del ejército y los colectivos, los grupos armados leales al gobierno bolivariano, lancen una insurgencia contra un nuevo gobierno. Aunque parece que el secretario de Estado estadounidense, Marco Rubio, está pensando en esta línea, soy escéptico respecto a la motivación de Trump, sobre todo después de haber desdeñado a la señora Machado pese a su apoyo público.
- **Asestar un golpe a China.** Venezuela todavía debe a China unos 13 000 millones de dólares

“
**Utiliza el marco
 PLUTO del IESE
 para interpretar
 episodios como
 la captura de
 Maduro, con la
 que Trump ha
 inaugurado el año.**
 ”

de los 60 000 millones que Pekín prestó a Hugo Chávez hace años, y China mantiene además una presencia muy activa en América Latina en general. No obstante, es ingenuo pensar que pueda ser expulsada de la región. Países como Brasil consideran esencial la asociación con China, y eso no va a cambiar solo porque Estados Unidos lo desee.

- **Elecciones de mitad de mandato o ego.** Pueden haber contribuido, pero no son una explicación suficiente por sí solas.

En realidad, todas estas razones suenan más a justificaciones a posteriori. La detención de Maduro puede no haber sido estratégica, sino impulsiva, desencadenada por la negativa de Maduro a colaborar con Estados Unidos o aceptar un exilio voluntario.

La imprevisibilidad puede ser la única conclusión clara, y eso sí afecta a la manera en que cada uno de nosotros puede abordar las decisiones empresariales de ahora en adelante.



CLAVES ESTRATÉGICAS EN LA ERA DE LA IMPREVISIBILIDAD

Hay [acciones concretas que puedes emprender en un mundo PLUTO](#) para conocer mejor tus opciones y prepararte ante la incertidumbre:

- Deja de asumir que el futuro será lineal. En su lugar, considera múltiples escenarios.
- Utiliza la planificación de escenarios para las grandes inversiones. Analiza qué ocurriría si, por ejemplo, los aranceles se mantienen o desaparecen, o si se producen transiciones políticas rápidas, lentas, o no se producen.
- Desarrolla la resiliencia de la cadena de suministro, incluso aunque suponga un aumento de los costes.
- Procura reducir el riesgo tanto en el momento de entrada en un mercado como al plantear estrategias de *friend-shoring* o *near-shoring*, sin perder de vista que no ofrecen garantías absolutas.
- Apuesta por estrategias capaces de sobrevivir a choques como guerras comerciales, alianzas débiles o cambios de régimen.
- Céntrate en la sostenibilidad en sentido geopolítico: estrategias capaces de resistir la guerra, la fragmentación y la volatilidad. Se trata de ir más allá de la sostenibilidad financiera y ambiental, aunque ambas sigan siendo importantes.

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR DEL ORDEN MUNDIAL Y DE AMÉRICA LATINA?

La crisis venezolana pone de relieve un orden mundial que ya estaba resquebrajándose. ¿Tomará China Taiwán? ¿Considerará Rusia una nueva expansión? ¿O será de nuevo Estados Unidos quien dé el siguiente paso, por ejemplo tomando Groenlandia?

La detención de Maduro evidencia hasta qué punto se han quebrado los precedentes y se ha erosionado la autoridad moral.

En América Latina, Cuba afronta una situación particularmente frágil tras el debilitamiento de su principal aliado. En otros países, la región se ve atrapada entre la influencia de Estados Unidos y las relaciones con China, que no abandonará fácilmente sus intereses. Los países latinoamericanos —ya acostumbrados a vaivenes políticos extremos— deberían anticipar mayores dosis de imprevisibilidad.

¿Y dónde queda Estados Unidos? Las elecciones de 2028 pueden cambiar quién ocupa la Casa Blanca, pero la confianza a nivel global ha sufrido un serio golpe. ¿Podrá Estados Unidos volver a generar confianza en ámbitos como el cambio climático, la geopolítica, la economía o los aranceles? Quien forme el próximo gobierno tendrá por delante un largo camino para reconstruir los anteriores niveles de confianza.

Obtén respuesta
a algunos de los
aspectos críticos
en el proceso de
crecimiento de la
empresa familiar.



SEMINARIO

EMPRESAS FAMILIARES

ABRIL

13 y 14 GYE | 20 y 21 J

Más información:



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



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



El perdón como decisión humana radical

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España

En la sesión del I-WiL Networking Lunch del IESE, celebrada el 10 de diciembre, el profesor Rafael Domingo —prolífico autor, doctor en Derecho con Premio Extraordinario y titular de la cátedra Álvaro d'Ors en el Instituto Cultura y Sociedad de la Universidad de Navarra— abordó uno de los temas más complejos y menos comprendidos de la experiencia humana: el perdón. Su reflexión, apoyada en ejemplos históricos y en una mirada interdisciplinar que integra derecho, filosofía y fe, puso de relieve hasta qué punto el perdón sigue siendo hoy un concepto poderoso... y profundamente mal entendido.

En los últimos años, el perdón ha reaparecido con fuerza en el debate público. Instituciones que piden perdón, sociedades que revisan su pasado, personas que reclaman gestos simbólicos para cerrar heridas históricas. Sin embargo, cuanto más se habla de perdón, más evidente resulta la confusión que lo rodea.

Se perdona como si fuera un acto jurídico, una estrategia política o incluso una técnica terapéutica. Y cuando no produce los efectos esperados —reconciliación inmediata, paz social, cierre emocional—

se concluye que el perdón es ingenuo, injusto o incluso peligroso.

Tal vez el problema no sea el perdón en sí, sino cómo lo estamos entendiendo

NOMBRAR BIEN EL PROBLEMA

Perdonar no es un acto simple. Atraviesa dimensiones profundas de la experiencia humana: la memoria, el dolor, la justicia, la relación con el otro y, para muchos, la dimensión espiritual de la vida. Precisamente por eso, reducir el perdón a una sola lógica —emocional, jurídica o política— empobrece su sentido.

El perdón es, ante todo, un acto unilateral. No depende de la petición del otro, ni de su arrepentimiento, ni de la reparación del daño. Esa unilateralidad es la que lo hace radical y, al mismo tiempo, profundamente humano. Perdonar no es justificar, ni borrar lo ocurrido, ni renunciar a la verdad. Es una decisión interior que afecta a quien perdona antes que a quien es perdonado.

Confundir el perdón con la justicia introduce una tensión falsa. La justicia busca reparar, restituir, ordenar.

El perdón opera en otro plano: el de la liberación del rencor y la purificación de la memoria.

LO QUE OCURRE EN LA PRÁCTICA

Cuando esta distinción no se hace explícita, surgen problemas importantes. En el ámbito social, se exige a las víctimas que “perdonen” como condición para la reconciliación, cargándolas con una responsabilidad que no les corresponde. En el ámbito institucional, se confunden gestos simbólicos de perdón con procesos reales de reparación. Y en el plano personal, muchas personas viven el perdón como una traición a su propio dolor.

Esto se observa también en las organizaciones. Se habla de perdón para pasar página rápidamente, sin abordar decisiones injustas, liderazgos dañinos o culturas que han generado heridas reales. El resultado no es paz, sino cinismo.

Perdonar no significa renunciar a reclamar lo que es justo. Una persona puede perdonar interiormente y, al mismo tiempo, exigir responsabilidades. Puede liberar el rencor sin borrar la memoria. Puede incluso perdonar y decidir no restablecer una relación.

Cuando el perdón se entiende así, deja de ser una exigencia moral impuesta desde fuera y se convierte en una posibilidad de sanación. No elimina el dolor automáticamente, pero lo transforma. No borra la historia, pero impide que el pasado siga determinando el presente.

OTRA MIRADA POSIBLE

Tal vez convenga mirar el perdón no como un punto de llegada, sino como un proceso que opera en distintos niveles. En lo interior, libera. En lo relacional, abre posibilidades. En lo social, exige madurez.

Quizá la pregunta relevante hoy no sea si debemos perdonar, sino desde dónde entendemos el perdón.

Desde esta perspectiva, el perdón no puede ser legislado ni impuesto. No es una técnica ni un protocolo. Es una decisión profundamente personal que requiere tiempo, libertad y, a menudo, acompañamiento. En los casos más extremos, incluso comprender puede ser un paso previo imprescindible.

Separar con claridad perdón, justicia y reparación no debilita ninguno de estos ámbitos. Al contrario, los fortalece. Permite que cada uno cumpla su función sin instrumentalizar al otro.

Quizá la pregunta relevante hoy no sea si debemos perdonar, sino desde dónde entendemos el perdón.

Si lo concebimos como una renuncia, se vuelve inaceptable.

Si lo entendemos como una forma de amor lúcido, se convierte en una fuerza transformadora.

En contextos personales, organizativos y sociales marcados por la polarización, distinguir bien estos niveles no es un ejercicio teórico. Es una condición para convivir mejor.



LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).

Maneja
situaciones
de alta
emocionalidad
con enfoque
y resultados
concretos



SEMINARIO

Negociación 4.0

Más información:



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



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

MAYO

12 y 13 GYE | **14 y 15** JIO