

Del control financiero a la generación de valor: evolución del CFO en el Ecuador

Por Facundo Scavone

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

Durante años, en muchas empresas ecuatorianas la función financiera estuvo centrada en el control: orden contable, cumplimiento tributario, manejo prudente de caja y disciplina presupuestaria. En un entorno marcado por restricciones de liquidez, acceso limitado a financiamiento y alta sensibilidad macroeconómica, esa prioridad era razonable. La consigna era preservar estabilidad.

Sin embargo, el contexto empresarial del Ecuador ha cambiado. La apertura comercial, la competencia internacional, mayores opciones de financiamiento, la dolarización como ancla monetaria y la creciente necesidad de atraer inversión han elevado el estándar. Hoy, limitar la función del responsable financiero al control resulta insuficiente. La verdadera tarea es generar valor.

La diferencia es profunda. El control financiero mira hacia atrás: registra, consolida y reporta. La generación de valor mira hacia adelante: proyecta flujos, asigna capital estratégicamente y evalúa si el crecimiento realmente incrementa el patrimonio económico de los accionistas.

En Ecuador, donde el costo del capital suele ser superior al de economías desarrolladas y el acceso a financiamiento puede ser restringido o de corto plazo, esta distinción es determinante. No todo crecimiento crea



“

Hoy, limitar la función del responsable financiero al control resulta insuficiente. La verdadera tarea es generar valor.

”

valor. Expandirse con estructuras financieras frágiles, asumir deuda sin alineación estratégica o privilegiar volumen sobre rentabilidad puede debilitar a la empresa aun cuando las ventas aumenten.

El CFO contemporáneo, en Ecuador, debe asumir tres responsabilidades clave:

Primero, una asignación disciplinada de capital. Cada inversión —una nueva planta, una expansión, una integración vertical o una internacionalización— debe evaluarse bajo criterios de retorno ajustado por riesgo y compararse con el costo real de los recursos utilizados. En una economía dolarizada, el capital debe tratarse como un activo estratégico.

Segundo, el diseño consciente de la estructura financiera. La combinación entre deuda bancaria, proveedores, *factoring*, capital propio o socios estratégicos define la resiliencia ante ciclos económicos. Las crisis de liquidez en Ecuador no son teóricas; forman parte de la experiencia reciente. Por ello, la estructura de capital no puede ser resultado de la urgencia, sino de planificación.

Tercero, el fortalecimiento del gobierno corporativo. A medida que empresas ecuatorianas buscan crecer, internacionalizarse o atraer fondos de inversión, la transparencia, la calidad de información y la disciplina

en la toma de decisiones se convierten en factores de competitividad. El CFO actúa como garante de esa institucionalidad.

Este cambio implica también una evolución cultural dentro de las organizaciones. El área financiera debe participar desde la formulación de la estrategia, no únicamente en la validación final de presupuestos. Requiere comprender el negocio, anticipar riesgos y promover decisiones que equilibren crecimiento con sostenibilidad.

En un país donde la volatilidad política y económica ha sido recurrente, la prudencia financiera es un atributo de responsabilidad estratégica. Pero prudencia no significa inmovilidad. Significa crecer con criterio, invertir con disciplina y evaluar permanentemente si el retorno supera el riesgo asumido.

La evolución de los responsables financieros en Ecuador no es una tendencia académica; es una necesidad competitiva. Las empresas que logren transformar estas funciones — de un rol meramente controlador a uno generador de valor — estarán mejor preparadas para atraer capital, resistir ciclos adversos y construir ventajas sostenibles en el tiempo.

El control financiero fue indispensable. La generación de valor es hoy el verdadero desafío directivo.



EL AUTOR

Facundo Scavone R. es Máster en Dirección Empresarial por el IDE Business School y Máster en Economía y Empresas por la ESPOL. Actualmente es director general de EQ Solutions, consultor en Lead Financial Services y profesor de Dirección Financiera en el IDE Business School. Ha trabajado como director ejecutivo en Grupo Sky, gerente general de Purocongo, CFO Grupo Citikold, gerente administrativo financiero de Grupo Almar y varias posiciones para el Grupo Fadesa.