



# La encrucijada del crecimiento: de la inercia a la economía de la capacidad

Por Abel DeFina

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

**E**l Estado ha cumplido, y sigue cumpliendo, religiosamente con los pagos de su deuda externa. Este es un paso necesario para restablecer la confianza en los mercados internacionales. Sin embargo, este éxito en el frente del riesgo país no es un certificado de buena salud económica para invertir.

Un riesgo país bajo solo significa que somos buenos pagadores; no implica que Ecuador sea un destino vibrante para la Inversión Extranjera Directa (IED).

Para atraer capital que genere empleos y riqueza, necesitamos más que pagos a tiempo. Requerimos realidades empresariales, rentabilidad sobre la inversión, seguridad jurídica y, sobre todo, crecimiento real. Esto es una ecuación de finanzas básicas para cualquier inversionista serio.

Mientras celebramos las cifras de las exportaciones de 2025, la cruda realidad es que nuestra economía interna rebota, pero seguirá por ahí mismo. El



“  
La reciente reducción  
del riesgo país de  
Ecuador ha sido  
recibida con alivio en  
los círculos financieros.  
Es el premio a la  
disciplina fiscal, al ser  
‘buenos pagadores’.  
”

subempleo persiste y los ingresos profesionales se desvanecen. Si usted siente que su negocio no puede despegar, no es solo su percepción.

La causa de esta paradoja es una insuficiencia productiva y de capacidad sistemática. Simplemente, la forma en que los ecuatorianos trabajamos y producimos no genera suficiente valor ni el tipo de riqueza sofisticada que se necesita para competir en el mundo. Nos falta reconocer que la economía ya es mucho más moderna, con nuevos mercados y nuevas competencias.

No estamos compitiendo solo con salarios bajos, sino con algoritmos, eficiencia logística y valor agregado digital. Si esta insuficiencia no se corrige, se nos devolverá en la forma de mercados pobres, inseguridad y conflictividad social.

## LA SOLUCIÓN ES ESTRATÉGICA

El problema fiscal solo se resuelve si logramos “ahogar la deuda en crecimiento”, volviendo a tasas del

5 % o 6 %. La meta debe ser ambiciosa: duplicar las exportaciones en cinco años.

La deuda pública nos asfixia no solo por su nivel, sino por su flujo de caja. Para 2026, el Estado debe endeudarse por más de \$ 15 000 millones, principalmente para cubrir el pago de capital e intereses de la deuda interna y externa. Las soluciones típicas (ajuste fiscal, reducción de gastos) son necesarias, sí, pero resultan insuficientes para el tamaño de nuestra deuda y nuestra inercia productiva.

Este crecimiento propuesto debe lidiar con la actual asfixia del tejido empresarial. El Ecuador se ha ido convirtiendo en un lugar donde solo las grandes empresas pueden “navegar”. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) están siendo asfixiadas por la burocracia, la delincuencia y la falta de apoyo estratégico.

Aquí es donde debemos dejar de lado el viejo debate entre “Estado vs. privado” y adoptar un enfoque más moderno y pragmático. Si bajar sueldos no es la vía, si no hay devaluación en dolarización, si el trabajo por

FALLA DE MERCADO A CORREGIR	SECTOR ESTRATÉGICO	INTERVENCIÓN NECESARIA
Incapacidad de duplicar las exportaciones	Comercio exterior / pymes	Crear agencias de desarrollo altamente técnicas para proyectos exportadores financiables y que resuelvan los cuellos de botella que ahogan a los emprendedores y a las pymes.
Falla de creación de producción petrolera	Energía y minas	Construir mercados inteligentes (por ejemplo, fideicomisos independientes y blindados) para garantizar los pagos a inversores y despolitizar la gestión de los proyectos de inversión en exploración y producción, liberando el capital privado con reglas claras.
Colapso de capacidad humana	Salud pública y privada	Diseñar un sistema de salud que incorpore la administración privada eficiente, pero que desincentive el gasto innecesario. Implementar modelos de pago ligados al resultado y a la prevención.
Riesgo por inseguridad	Turismo	El Estado debe invertir en ciudades seguras y corredores logísticos seguros para el turismo internacional.
Falla de innovación y aprendizaje	Agroindustria y servicios	Usar las agencias de desarrollo despolitizadas para cofinanciar proyectos piloto y de innovación (I+D) en pymes con costo compartido. Esto reduce el riesgo de inversión individual.
Inercia del capital nacional	Inversión estratégica	No esperar la inversión externa, sino pasar a la acción e incentivar la inversión del ahorro local en el sistema financiero para proyectos productivos en agroindustria y tecnología, asegurando que el capital interno contribuya al salto de productividad.
Baja producción profesional	Servicios y pymes	Crear estructuras que incentiven a los profesionales a organizarse empresarialmente y multiplicar el tamaño de las pymes de servicios que reemplacen los malos servicios del Estado.

horas no se aprueba (y tampoco es la panacea sin lo que sigue), nuestra competitividad solo se logrará con productividad. Necesitamos trabajadores que sean los más productivos de la región, y esto se consigue con educación, capacitación y oportunidades.

## EL ESTADO ESTRATÉGICO: COORDINADOR DE LA CAPACIDAD

Para ello, el Estado debe transformarse de un obstáculo burocrático a un coordinador estratégico,

evitando el error histórico de “seleccionar ganadores” (elegir a dedo qué empresas apoyar) y ahondar las oportunidades de sistemas de corrupción, sino que resuelva las fallas de mercado que impiden al sector privado florecer. Y para pasar al Ecuador de la acción, hay algunos pilares de la transformación (ver cuadro).

Su papel, como empresario, es doble: proteger su negocio e impulsar este cambio. La clave está en la inteligencia estratégica.

En el escenario A, si el gobierno adopta el enfoque de Estado estratégico, actúe como un inversor en el bien público. Primero haga un diagnóstico activo, es decir identifique los cuellos de botella de capacidad que solo el Estado puede resolver y que restringen su crecimiento; priorice la falta de infraestructura *soft* (estándares, capacitación, datos).

Luego enfóquese en la propuesta de valor: no pida subsidios, proponga soluciones de coordinación para corregir las fallas del sector. Impulse la dirección de inversión hacia fines productivos. Y por último, compita meritocráticamente: si el Estado lanza concursos de I+D, asegúrese de que su empresa tenga un plan de negocios riguroso y metas de productividad medibles para autoseleccionarse. La meritocracia es su única arma contra el amiguismo.

Ahora, si aparece un escenario B, donde el Ecuador sigue la inercia de 2025, es decir un Estado

con una gestión ineficiente, altos déficits y burocracia, la estrategia debe centrarse en la resiliencia, autoprotección y la exportación. Allí se puede explorar una inversión en capacidad, que es una inversión interna intensiva en capital humano. Su única ventaja es la productividad de su gente.

En ese mismo sentido, hay que trabajar en un blindaje financiero que minimice la dependencia del crédito local. Debe monitorear la deuda pública / PIB (al superar el 60 - 65 %, aumente la precaución). Finalmente, invierta en digitalizar sus procesos internos para minimizar la interacción con la burocracia, y explorar beneficios reales y seguros en zonas francas; y generar ingresos fuera de Ecuador como la mejor póliza de seguro contra la inestabilidad fiscal interna.

El problema de Ecuador no es de liquidez, es de insuficiencia de capacidad productiva y de dirección de la inversión. El tiempo de los teóricos y de los que solo quieren clausurar el Estado terminó. En su lugar, necesitamos de gestores estratégicos que entiendan la economía de la productividad y las fallas de mercado. Para vencer a la insuficiencia productiva, el Gobierno requiere gente con la capacidad práctica y estratégica para implementar esta Agenda de Desarrollo con Propósito y dirigir la inversión nacional hacia el crecimiento de la capacidad. Es la única vía para recuperar 20 años perdidos en cinco “nomás”.



## 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.