

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

QUO  
VADIS | ECUADOR  
2026



revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

## DIRECTOR DE LA REVISTA:

Econ. Alberto Dahik

## CONSEJO EDITORIAL:

César Espinoza

Director ESAI

Francisco Alemán

Decano de Facultad de  
Emprendimiento, Negocios y  
Economía UEES

Santiago Velázquez

Decano de Facultad de Derecho,  
Política y Desarrollo UEES

Héctor Yépez

Director del Centro de  
Arbitraje y Mediación UEES

Pablo Alarcón

Director Escuela de  
Postgrado en Derecho UEES

Pamela Aguirre

Directora del Observatorio  
Jurídico Social UEES

Antonio Gómez

Director del Observatorio  
Ecuatoriano de Salud y  
Seguridad en el Trabajo (OESST)

Priscila Molina

Directora Ejecutiva del Centro  
de Emprendimiento Eureka

## EDITORIA GENERAL

Econ. Gianna Aguirre

## DISEÑO GRÁFICO

Ing. Herwin Rosales

Revista digital de la Universidad Espíritu Santo (UEES) que promueve el pensamiento crítico, el análisis académico y el diálogo interdisciplinario sobre temas de actualidad e interés general.



## 5

### VISIÓN ECONÓMICA DEL ECUADOR 2026

#### Ponencia de Econ. Pablo Aroseman Ph.D.

Director General del Centro de Emprendimiento  
EUREKA UEES.

#### Redacción:

María Emilia Luna, Estudiante de Economía



Universidad Espíritu Santo



**CESDE**  
CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS  
Y SOCIALES PARA EL DESARROLLO



# INDICE



10

## PERSPECTIVA POLÍTICA Y GEOPOLÍTICA

**Ponencia de Abg. Héctor Yépez Mgtr.**  
Director de la Escuela de Gobierno y Centro de Arbitraje y Mediación UEES.

**Redacción:** María Emilia Luna,  
Estudiante de Economía

14

## ENTORNO Y DESAFÍOS EMPRESARIALES

**Ponencia de Ing. César Espinoza Ph.D.**  
Director de ESAI Business School UEES y

**Mgtr. Francisco Alemán Ph.D. (C)**  
Decano de Emprendimiento, Negocios y Economía UEES.

**Redacción:** María Emilia Luna,  
Estudiante de Economía.





## Carta Editorial

Edición febrero 2026 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

El pasado 6 de enero el Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo realizó el evento Quo Vadis Ecuador 2026 en el cual los expositores Pablo Arosemena, Héctor Yepez, Francisco Alemán y César Espinoza, protagonizaron un espacio de análisis y proyección desde el punto de vista macroeconómico, político y empresarial. Abordaron las principales ideas, conceptos, datos, tendencias y explicaciones que permitieran al sector empresarial ecuatoriano tomar las mejores decisiones en este nuevo año.

Por ello, hemos decidido recoger en este número las exposiciones que hicieron estos valiosos profesionales para beneficio de todos nuestros lectores.

Confiamos que la redacción de estas ponencias servirá de insumo y referencia importante para entender hacia dónde nos dirigimos. Disfruten de su contenido.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink that reads "Alberto Dahik Garrozi".

Alberto Dahik  
Director  
Revista Punto de Vista – Universidad Espíritu Santo

# VISIÓN ECONÓMICA DEL ECUADOR 2026



Ponencia:

**Econ. Pablo Arosemena  
Ph.D.**

Director General del Centro de  
Emprendimiento EUREKA UEES.

Redacción: María Emilia Luna,  
Estudiante de Economía

Durante el evento Quo Vadis Ecuador 2026, gestionado por el Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo (CESDE) de la UEES, los empresarios y representantes de la academia y diversos sectores de la economía, tuvieron el honor de escuchar la visión económica del Ecuador en este nuevo año, de parte del Economista Pablo Arosemena.



## VISIÓN ECONÓMICA DEL ECUADOR 2026

El también director general del Centro de Emprendimiento Eureka de la UEEs, impartió ciertas ideas principales claves para guiar a los empresarios en sus decisiones a lo largo del año:

### 1 2026 ES UN AÑO DE DESACELERACIÓN

El economista Pablo Arosemena, inició su intervención explicando cómo, para el año 2026, existirá un crecimiento económico de un promedio de 2,1%. A pesar de este crecimiento, existe una desaceleración económica, de al menos un punto porcentual, en comparación al 2025.

### 2 ÁMBITO FISCAL:

Observando el Presupuesto General del Estado (PGE) de este año, se contabilizan ingresos por 30 mil millones de dólares y gastos totales por 35 mil millones de dólares. Por lo tanto, se obtiene un resultado fiscal negativo de -5,413 millones de dólares, al cual se le suman las amortizaciones de la deuda de 8,352 millones de dólares para finalmente contar con un total de más de 13 mil millones de dólares de Necesidades de Financiamiento en el PGE del 2026.

"2026 será el decimoctavo año consecutivo de déficit fiscal...la última vez que tuvimos superávit fiscal fue en el 2008", mencionó, destacando específicamente los vencimientos de la deuda de este año, comparándola con "la montaña más alta del paisaje", pero no la única.

PGE 2026 (USD Millones)	
<b>Ingresos totales</b>	<b>30,121</b>
Ingresos tributarios	19,783
Ingresos petroleros	3,156
Otros ingresos	7,182
<b>Gastos totales</b>	<b>35,534</b>
Gastos corrientes	23,482
Gastos en personal	10,079
Gastos financieros	4,470
Otros gastos corrientes	8,933
Gastos de capital	9,871
Gastos de inversión	2,181
Obra pública	492
<b>Resultado fiscal</b>	<b>-5,413</b>
<b>Amortizaciones de deuda</b>	<b>-8,352</b>
<b>Necesidades de financiamiento</b>	<b>-13,765</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.  
Elaboración: Inteligencia Empresarial.

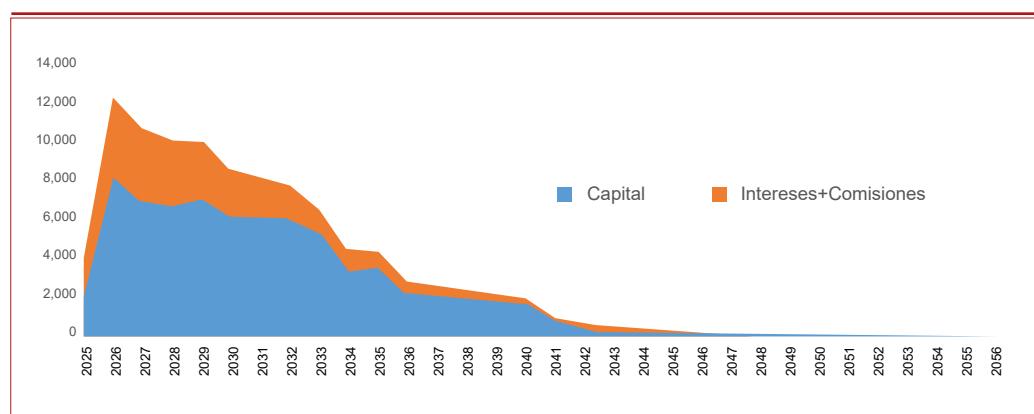
Nota: Cifras con corte a septiembre 2025.

Al analizar esta "montañosa" deuda, se observa que en este 2026 tendremos el pico más alto de vencimientos de la deuda pública total.

Estas cifras muestran un problema estructural, un problema que, aunque han existido esfuerzos ciertos años por impulsar disciplina fiscal y disminuir o evitar el déficit, está ahí. De igual manera, aunque se hayan tomado pasos en la dirección correcta, como liberar subsidios a los combustibles, estos siguen siendo cortos para el tamaño de los problemas de deuda y otros problemas estructurales que tiene el país.

El grueso de los ingresos totales proviene de los ingresos tributarios, mientras que los ingresos petroleros cada vez pierden más relevancia proporcional en el PGE. Por otro lado, los gastos corrientes conforman el rubro más alto de los totales en el presupuesto.

### PERFIL DE VENCIMIENTOS DE DEUDA PÚBLICA TOTAL



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración: Inteligencia Empresarial.  
Nota: Cifras con corte a septiembre 2025.

## VISIÓN ECONÓMICA DEL ECUADOR 2026

En estos, se incluyen los gastos financieros, que junto a las amortizaciones de la deuda suman un total de 12,822 millones de dólares, una cantidad muy cercana a todas las necesidades de financiamiento planteadas en el PGE.

Es así, como en el 2026 el financiamiento es clave, y una vez más se presenta la “solución” de adquirir deuda de multilaterales. Sin embargo, el economista Arosemena, plantea que este 2026, que inicia con un riesgo país estable y relativamente bajo, puede surgir la opción de entrar al mercado de deuda, mediante la emisión de bonos, aprovechando el riesgo país actual y como se vería reflejado en las tasas.

Al plantear la emisión de deuda como una posibilidad, el economista destacó que la pregunta central sería, no si sucederá, si no cuánto se colocará. Si bien está no es una solución mágica, es una forma de apaciguar el problema inmediato y de esta forma, el gobierno ya no tendría la necesidad inmediata de realizar reformas tributarias como crear o elevar la recaudación de tributos que preocupa a ciertos analistas.

### 3 ENTRE LOS RIESGOS CLAVE: INSEGURIDAD.

“El tema de la inseguridad, no es algo que se pueda resolver de la noche a la mañana... y requiere la unión del país” comentó. En cuanto a este tema, resumió el año 2025 de forma concisa: Acabamos el año siendo este el más violento de la historia del país.

- Iniciamos el 2025 siendo el segundo país con más homicidios del mundo por cada 100 mil personas (45,7), solo después de Jamaica.
- Ecuador fue el 6to país más peligroso del mundo en 2025, de 194 países
- Noviembre fue el segundo mes más violento de la historia, al observar a la cantidad de muertes violentas, extorsiones y secuestros.

Sin duda alguna no podemos hablar de economía sin mencionar este ámbito, que

**El 2026 dependerá del financiamiento y del control de la inseguridad, el mayor freno para el crecimiento económico del país.**

se ha vuelto crucial y un ancla a cualquier intento de crecimiento prolongado.

**4**

### OPORTUNIDADES Y RIESGOS EN EL PANORAMA EMPRESARIAL.

El 2026 es un año crecimiento, pero de desaceleración en comparación al 2025. De todas formas, las ventas locales (sin contar exportaciones) crecerán en 4,3% en el 2026 (versus 8.8% en 2025), según las proyecciones de Inteligencia Empresarial.

De forma desagregada, los crecimientos en ventas se extienden a la mayoría de los cantones (194 de 224), siendo Quito, Guayaquil, Machala y Portoviejo los que experimentarán mayores crecimientos. Adicionalmente los crecimientos de ventas por sector económico muestran crecimientos significativos para sectores como el comercio, supermercados y tiendas de barrio:

Sectores económicos	2024	2025 [p]	2026 [p]	Variación 2026 vs 2025 [p]
Comercio	93,261	102,672	110,878	8.0%
Comercio al por menor	28,139	31,477	33,799	7.4%
Manufactura	28,235	30,271	31,752	4.9%
Agricultura, ganadería y pesca	15,932	17,609	18,709	6.2%
Transporte y almacenamiento	11,878	12,909	13,584	5.2%
Supermercados	7,559	8,258	8,927	8.1%
Construcción	5,93	6,547	6,917	5.6%
Alojamiento y comidas	3,43	3,867	4,088	5.7%
Tiendas de barrio	1,461	1,493	1,686	12.9%
<b>Total nacional</b>	<b>210,1</b>	<b>228,585</b>	<b>238,414</b>	<b>4.3%</b>

Fuente: Inteligencia Empresarial.

## VISIÓN ECONÓMICA DEL ECUADOR 2026

Al dirigirse a los empresarios, aconsejó que vean las cifras absolutas de crecimiento en sus sectores como una torta. Metafóricamente, mencionó que cada empresa puede llevarse un pedazo de esa torta. Básicamente, las ventas crecerán en 10 mil millones de dólares aproximadamente. Los pronósticos de crecimiento en ventas de cada empresa es el pedazo de esa torta que cada una se lleva. Al verlo así, esta "torta" no es pequeña, y es un hecho que es de ese tamaño, por ende, cada empresario debe considerarlo e intentar llevarse su parte.

### 5 VISIÓN LABORAL

#### a. Salario Básico Unificado

Considerando que el salario básico unificado (SBU) asciende en 2,6% a \$482, el economista recalcó: "Los salarios se fijan de manera política, no de manera técnica". Esto, se vuelve un problema al analizarlo junto a la productividad, la cual se mantiene estancada, mientras el SBU no deja de subir.

Sin embargo, no es aceptado, ni políticamente popular en el Ecuador, hablar de la liberalización de los salarios, y de relaciones laborales más libres o flexibles. Por ende, durante su ponencia, el economista Arosemena indicó que no prevé que existan cambios en esta tendencia creciente del SBU, pues no es algo políticamente conveniente para cualquier gobierno de turno, inclusive de derecha.

“

**El mercado laboral ecuatoriano arrastra rigideces estructurales: los salarios crecen por decisión política, mientras la productividad permanece estancada.**

”

#### b. Empleo

El economista describe al empleo como otro de los problemas estructurales del país: "Si les contaré está historia hace 10 años, la situación sería similar". Incluso, postpandemia, en el 2021, la mayoría de los indicadores económicos y sociales se recuperaron (PIB, ventas, depósitos, créditos), sin embargo, los indicadores de empleo no han repuntado, siguen rezagados. El reto no está en desempleo como tal, los problemas son otros:

- 6 de cada 10 trabajadores no tienen un empleo adecuado.
- Mayoría de la fuerza laboral en la informalidad, con ingresos promedio mensuales de aproximadamente \$200 mensuales.
- Menos del 14% de los ecuatorianos gana más de \$1000 mensuales.

### 6 TERCER AÑO DE ACUERDO COMERCIAL CON CHINA EN 2026

El economista destacó que este acuerdo genera oportunidades. Fue negociado en el gobierno anterior y ratificado en este gobierno, lo cual es una muestra positiva de la continuidad de una política de Estado que beneficie al país, independientemente del gobierno de turno. A través de este acuerdo, los aranceles promedio siguen disminuyendo, siempre dependiendo del producto. Sin embargo, en cualquiera de los rubros, estos aranceles están a la baja, por lo cual se fortalece el comercio de ambas naciones y se generan oportunidades de crecimiento en el Ecuador.

Categoría	Capítulo arancelario	Arancel 2025	Arancel 2026	Variación (pp)
Juguetes	95	18.4%	16.6%	-1.8
Cosméticos y artículos de higiene personal	33-34	5.6%	5.06%	-0.54
Vehículos (subpartidas específicas)	87	10.4%	9.4%	-1.0

Fuente: Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. Elaboración: Inteligencia Empresarial.

VISIÓN ECONÓMICA DEL  
ECUADOR 2026

7

CRÉDITO PRODUCTIVO  
SE ACELERA.

Como se observa en el gráfico, los créditos hacia el segmento comercial o productivo han crecido en un 19,3%, demostrando un crecimiento mucho mayor que el de los créditos de consumo. Por ende, es de esperarse que los empresarios encuentren mayor facilidad de obtener créditos ya sean PYME, y aún mayor facilidad para corporaciones.

## Conclusiones:

Para finalizar su ponencia, el economista volvió a destacar que este 2026, a pesar de ser un año de crecimiento económico, la economía crecerá más lento que en 2025. Por lo tanto, recordó a los empresarios que es importante entender como en cada uno de sus sectores específicos se comportará la economía.

"La restricción fiscal define el rumbo económico, el déficit y las necesidades de

financiamiento condicionan decisiones públicas y privadas" por ende, pronostica la emisión de bonos, sin la necesidad de un aumento de impuestos. Sin embargo, el problema estructural se mantiene. En esto fue muy enfático: la solución de estos problemas requiere la unidad del país. La estabilidad sin las reformas necesarias limita el crecimiento.

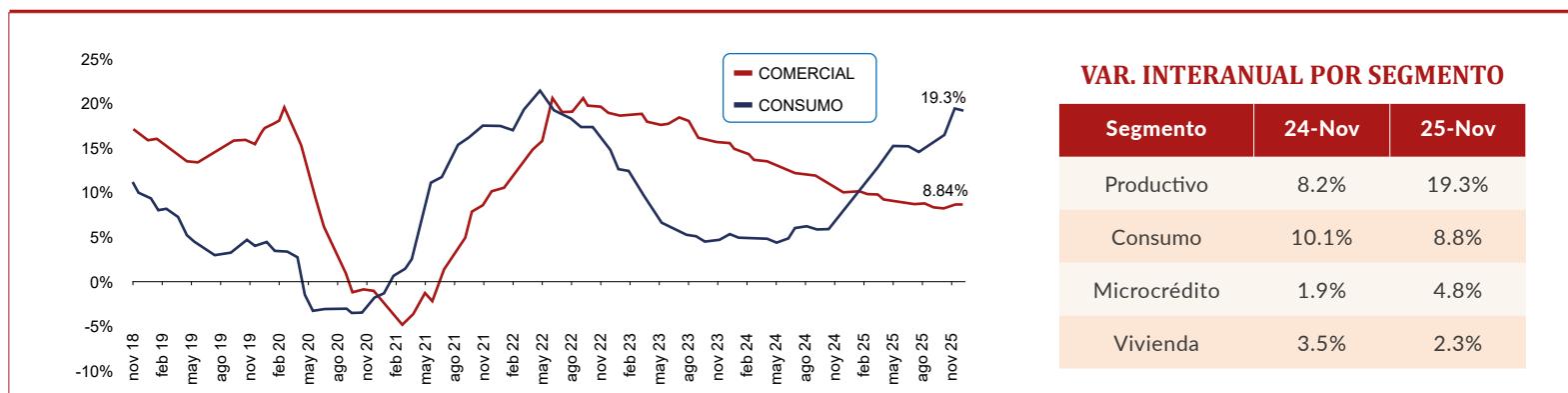
Sus dos últimos mensajes claros fueron:

1. Al final del día, todos los economistas sensatos estarán de acuerdo en qué es lo que hay que hacer, quizás se disputen en el cómo hacerlo, pero las urgencias del país son claras. El desafío, por ende, no es económico, es político. El reto está en que políticamente exista la habilidad y valentía de hacerlo: que exista la decisión más el capital político, para ejecutar las reformas necesarias. Lo que hay que hacer está claro, la pregunta es: ¿Existe el espacio político? ¿Existirán consensos por el bien del país?

“Una buena macroeconomía no salva un mal negocio, y una mala macroeconomía no destruye un buen negocio.”

2. A nivel de negocios, la macroeconomía es un punto de referencia para tomar decisiones. Pero al final del día, una buena macroeconomía no saca adelante un mal negocio, y una mala macroeconomía no va a hundir un buen negocio. La clave, y lo que los empresarios tienen en su control, es construir un buen negocio, independientemente de lo que suceda a nivel país.

## VARIACIÓN INTERANUAL DE LA CARTERA BRUTA DE BANCOS PRIVADOS



Fuente: Superintendencia de Bancos. Elaboración: Inteligencia Empresarial.

# PERSPECTIVA POLÍTICA Y GEOPOLÍTICA



**Ponencia:**  
**Abg. Héctor Yépez Mgtr.**  
Director del Centro de Arbitraje  
y Mediación, Director fundador  
de la Escuela de Gobierno y  
Procurador de la UEES.  
Redacción: María Emilia Luna,  
Estudiante de Economía

**E**l segmento “Perspectivas Políticas y Geopolíticas del Ecuador 2026” del evento Quo Vadis 2026, presentado por Héctor Yépez, fue clave para entender la situación política actual del país.

Su ponencia inició explicando claramente que el futuro político del Ecuador carece de certeza, por lo tanto ofreció sólo franqueza: el 2026 es un año de incertidumbre. Sin embargo, dentro de la incertidumbre, existen distintos escenarios que se pueden analizar. Empezó por desglosar la situación de la mano con el título del evento Quo Vadis, cuya frase en latín completa es “*unde venis et quo vadis*” = “de dónde vienes y a dónde vas”.



## PERSPECTIVA POLÍTICA Y GEOPOLÍTICA

**UNDE VENIS –  
DE DÓNDE VENIMOS**

Venimos de 7 elecciones en el Ecuador en menos de 2 años y medio: desde 2023, hemos ido cuatro veces a las urnas en elecciones presidenciales y tres veces en tres consultas populares. El 2026 será el primer año desde el 2023 en que el pueblo no asistirá a las urnas. El expositor explicó cómo eso abre una oportunidad para llegar a consensos y diálogo nacional, al no tener la polarización y la presión electoral de por medio. Sin embargo, en febrero del 2027 el Ecuador tendrá elecciones seccionales, por lo que el 2026 no se salva completamente de ser un año de discurso electoral.

Adicionalmente, mencionó como existe un severo desgaste institucional, el cual se ha agravado en los últimos años. La situación actual del Consejo de la Judicatura y en la Corte Nacional de Justicia son tan solo ejemplos. Por último, en el 2025 se quedó la “luna de miel” del gobierno, este nuevo año inicia con un pueblo más exigente y menos permisivo. Este nuevo ánimo social al que se enfrentará el gobierno de turno, se verá plasmado principalmente en exigencias en 3 frentes: inseguridad (luego de un 2025 con la tasa de muertes violentas más alta de nuestra historia), salud, economía.

A pesar de esto, resaltó una buena noticia: en la Asamblea, a diferencia de los gobiernos anteriores, no hay 2/3 de oposición. Que no exista esta proporción es importante, pues decisiones como

**“El Ecuador enfrenta un severo desgaste institucional, en un contexto de mayor exigencia ciudadana y menor tolerancia social”**

la destitución de un ministro, juicios políticos, y demás, requieren al menos 2/3 de votos en el parlamento. Por ende, la Asamblea se vuelve la institución del Estado en la que podría haber un escenario más controlado por parte del oficialismo.

**QUO VADIS – HACIA DÓNDE VAMOS**

En el futuro del Ecuador se plantean diversos escenarios. Primero, que el gobierno de la talla frente a las

expectativas ciudadanas. Segundo, que exista descontento, que no se canalizará a través de una mayoría en la Asamblea, sino tal vez a través de las calles. **Un tercer escenario, el cuál se debe promover, es que exista un consenso sobre los temas fundamentales en el Ecuador.**

A pesar de lo complicado que suena hablar de un consenso en un país tan polarizado, el ponente puso un ejemplo muy claro y actual: la reunión entre el recién posicionado alcalde de Nueva York, Zohran Mamdani, y el presidente de los Estados Unidos, Donald J. Trump. Las caras de los extremos actuales de la política estadounidense. Mamdani, abierta y orgullosamente de extrema izquierda en temas económicos y “liberal” en temas sociales, teniendo una conversación con su presidente, la cara de la derecha americana y del partido “conservador”.



## PERSPECTIVA POLÍTICA Y GEOPOLÍTICA

“  
**A veces el problema no son los políticos, sino una sociedad que no permite el diálogo entre adversarios.**  
”



A pesar de tildarse entre ellos de “comunista” y “fascista”, Mamdani visitó la Casa Blanca y le dió la mano a Trump. Incluso en un ambiente tan polarizado, de existir la suficiente madurez política, sí es posible llegar a un diálogo civilizado y a consensos y trabajo en conjunto por el bien del país. Durante la ponencia, se destacó este tema por una razón en específico: “a veces, gran parte del problema no son los políticos, somos nosotros”. Si en vez de esa foto, se muestra al actual presidente del Ecuador, dándole la mano a representantes del correísmo, o incluso al mismo Rafael Correa, el país completo estaría indignado e incluso insultado y ofendido, ya sea por el uno o por el otro. Los políticos no se sientan en la mesa, porque desde la sociedad civil no se los permitimos. Sin embargo, **si no hay acuerdos mínimos, en los temas y problemas centrales del país, que no pueden seguir esperando para ser resueltos, difícilmente lograremos mejoras profundas.**

**Aquello sí se puede hacer:**

- 1.** Para corregir o cambiar problemas en la gestión actual, situaciones complicadas como los subsidios, condiciones en el sistema de salud y ciertos otros problemas pendientes del año pasado, tan solo necesitamos la decisión y actuación del gobierno de turno.
- 2.** Para reformas, aprobación o desaprobación de leyes, se requiere la mitad más uno de la Asamblea Nacional, con la cual actualmente cuenta el oficialismo. Sin embargo, el rol de la Corte Constitucional para anular leyes aprobadas sigue siendo discutido.
- 3.** Lo anterior solo está en manos del oficialismo. Pero, para cambios a la Constitución, se requieren consensos entre distintas fuerzas políticas. Si se quisiera insistir en cambios en la Constitución vía enmienda, sin necesidad de llamar a la ciudadanía a las urnas, se requiere 2/3 de la Asamblea Nacional. Esos 2/3 se logra solo y únicamente si ADN y RC llegan a un consenso común por el bien del país. Matemáticamente, no hay otra forma. Por esta y muchas otras razones, debe de existir una presión ciudadana llamando al diálogo nacional, para establecer puntos en los que, por el bien público, todos estén a favor de realizar cambios urgentes. Temas de enmienda fácilmente consensuables entre ADN y RC pueden ser cambios a los requisitos de asambleístas o restringir organizaciones políticas locales (que hoy son 216 de las 233 en el país). Si se quisiera reformar parcialmente la Constitución, solo sería posible yendo a las urnas, lo que hoy luce improbable, pero en principio podría ocurrir en simultáneo con las elecciones seccionales de 2027.

## PERSPECTIVA POLÍTICA Y GEOPOLÍTICA

“

**El gran factor geopolítico del momento se llama Donald Trump y redefine la relación entre Estados Unidos, China y América Latina**

”

**2026: AÑO PRE-ELECTORAL**

Resaltó que las elecciones seccionales del segundo mes del 2027 pueden generar, especialmente en la segunda mitad de este año, una gran polarización política. Por ende, si hay presión ciudadana para llegar a consensos nacionales, debe ser ejercerse pronto, puesto que en campaña electoral ningún partido en ambos lados de los polos estará dispuesto a reconocer públicamente concordancias con el partido contrario.

El ponente, adicionalmente, mencionó como las elecciones seccionales son clave para el crimen organizado, por lo que hay que seguir las muy de cerca. *¿Qué podría pasar?*

**a.** Victorias mayoritarias del gobierno de turno: este escenario sería atípico, pues normalmente a mitad de periodo las elecciones son difíciles para el partido oficialista. Pero eso no significa nada para la siguiente elección presidencial. Por ejemplo, en 2014 el correísmo perdió la mayoría de alcaldías importantes, pero luego su candidato ganó la Presidencia en 2017.

**b.** Victorias mayoritarias de la oposición: la oposición puede capitalizar la desaprobación del gobierno de turno, y al no necesitar tener la mayoría, sino la más grande minoría, se lleve gran parte de los resultados.

**c.** Victorias de terceros: esta elección puede ser de gran oportunidad para terceros, como ya ha ocurrido anteriormente. El oficialismo tiene su techo, la oposición tiene su techo, si llega a presentarse un candidato que convence no sería sorpresa, como antes ocurrió con candidatos de SUMA, AVANZA o DEMOCRACIA SÍ. Eso, nuevamente, no significa nada para las elecciones presidenciales de 2029.

**FACTORES GEOPOLÍTICOS**

**“El gran factor geopolítico se llama Donald Trump”.** Con su doctrina “Donroe”, la retórica “América (EE.UU) como líder y dueña de Occidente” del presidente Trump, se hizo nuevamente presente con sus acciones a inicios de este año, cuando nos dimos cuenta que Estados Unidos está dispuesto a jugar mucho más duro en este partido geopolítico contra China y Rusia.

Ecuador, siendo un pequeño en esta guerra de grandes, debe precautelar “no ser aplastado por los elefantes”. Es clave mantener una buena relación con EE.UU. en esta coyuntura.

**Conclusiones**

El gobierno actual tiene condiciones que ningún gobierno ha tenido políticamente desde Rafael Correa: mayoría en la asamblea y cierta estabilidad política habiendo ganado la Presidencia con más de 1 millón de votos. No es mutuamente excluyente aceptar que el gobierno puede gobernar por sí solo como no lo han podido hacer gobiernos anteriores, y a la vez reconocer que para solucionar una serie de problemas críticos del país necesitamos de consensos entre partidos. Todo dependerá de la voluntad política y de la actitud que promovamos desde la sociedad civil.

# ENTORNO Y DESAFÍOS EMPRESARIALES



Ponencia:  
**Ing. César Espinoza S. Ph. D.**  
Director de ESAI Business School UEES



**Mgtr. Francisco Alemán Ph.D. (C)**  
Decano de Emprendimiento, Negocios y Economía UEES.  
Redacción: María Emilia Luna, Estudiante de Economía.

Para finalizar los segmentos principales del evento “Quo Vadis Ecuador 2026”, los expertos Mgtr. Francisco Alemán, y César Espinoza Ph.D presentaron su ponencia bajo la temática: **Entorno y Desafíos Empresariales 2026**.

Durante esta intervención, expusieron los desafíos del sector empresarial en este nuevo año, bajo cuatro ejes específicos:

1. Innovación Radical
2. Inteligencia Artificial
3. Eficiencia Operativa
4. Gobernanza Familiar



## ENTORNO Y DESAFÍOS EMPRESARIALES

**“Hay mucho ruido”.  
El reto empresarial  
no es resistir, sino  
construir futuro  
mediante innovación  
radical y resiliencia  
organizacional.**

“Hay mucho ruido”, destacaron. Hay mucho ruido para el tomador de decisiones de una empresa u organización. Este ruido se debe al acceso que tenemos a la información hoy en día. Sabemos más que nunca sobre el déficit fiscal, tendencias del mercado, el riesgo país, la seguridad pública, y demás. Los empresarios alrededor del mundo, nunca antes habían tenido que escuchar tanto ruido externo. Con todo este conocimiento político, social y económico, la pregunta central es: ¿Resistir o Construir Futuro?

Francisco Alemán, con su vasta experiencia en puestos gerenciales, citó una frase que oyó en una conferencia: la labor del gerente es hacer a la empresa a prueba del futuro. Hacerla resiliente a los acontecimientos externos.

### INNOVACIÓN RADICAL

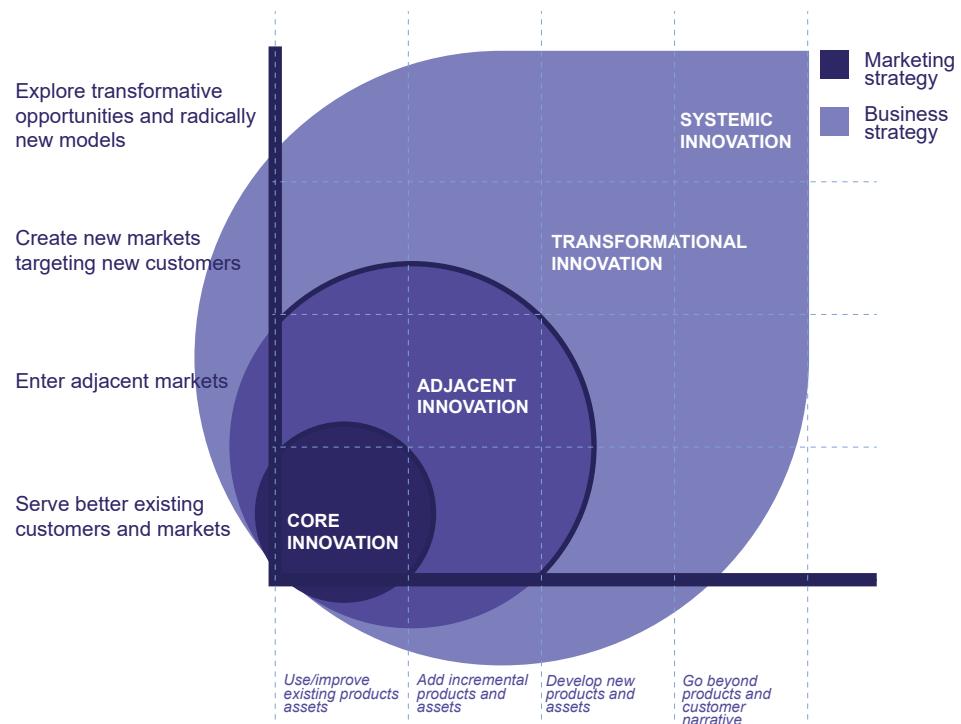
La innovación radical se define como el desarrollo de nuevas ideas y procesos que transformen el modelo de negocio. Justificadamente, se mencionó que la innovación “está de moda”. Basta con observar el galardón del premio Nobel

de Economía del 2025, el cuál reconoció la defensa de que la innovación genera crecimiento económico.

El Doctor en Administración Estratégica de Empresas, César Espinoza, resaltó como a pesar de ser un tema del cual se habla hace mucho tiempo, sigue siendo difícil ponerlo en práctica, pues cada organización necesita su propia “receta”. En el Ecuador no se realiza la suficiente innovación, pues nos centramos en mejorar productos y procesos, pensando que eso es innovar, pero eso es apenas el inicio de la innovación o el “Core Innovation”. Sin embargo, hoy en día el verdadero desafío es una innovación sistemática, mucho

más radical y disruptiva, que va de la mano del uso de las nuevas tecnologías. Estás son las grandes oportunidades a nivel empresarial. Más allá de las condiciones económicas o políticas, que son factores que como empresario no se pueden controlar, las capacidades de una organización si están al alcance.

Al realizar un estudio dirigido a más de 300 empresas familiares, se comprobó que al incluir el factor de innovación al deseo de emprender o a la “orientación emprendedora”, se potencializa el desempeño de las empresas. Las variables de la diversidad de género y del gobierno corporativo, no generaron ese mismo efecto positivo. Por ende,



## ENTORNO Y DESAFÍOS EMPRESARIALES

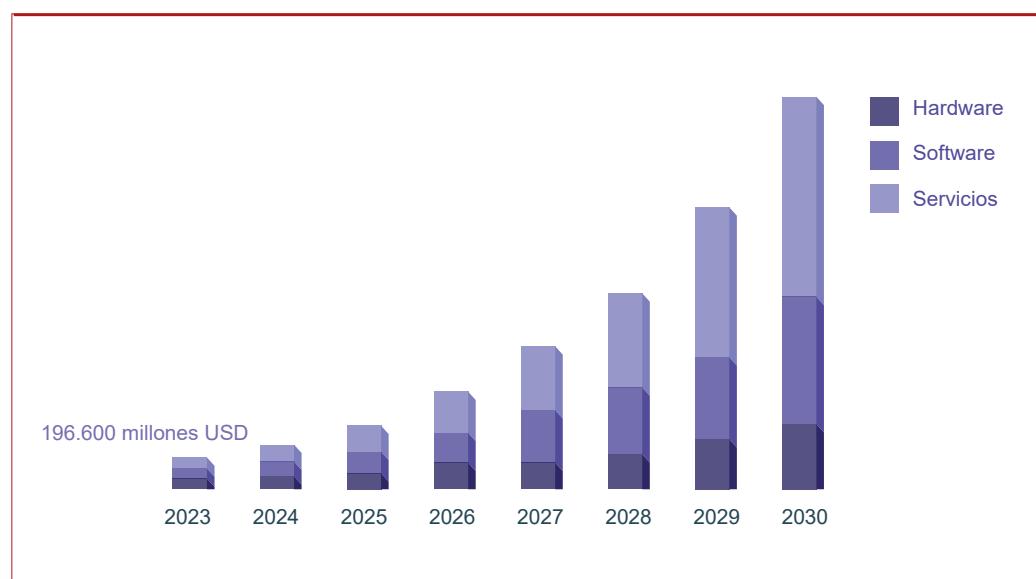
cada empresa debería contar con modelos propios de innovación que permita esta potencialización.

Para llegar a esta innovación, las ponencias resumieron tres desafíos principales a vencer. Primero, la cultura adversa al riesgo, ese miedo al fracaso que frena la experimentación y las nuevas ideas. Segundo, la dependencia del éxito pasado, el conformismo con logros anteriores y procesos ya utilizados que impiden buscar nuevas vías. Por último, la falta de estructura y tiempo, que lleva a la ausencia de metodologías claras para la gestión de proyectos innovadores. En cuanto a pasos a seguir, se mencionó el definir focos estratégicos y áreas clave donde la innovación generará mayor impacto. Luego, asignar el presupuesto, tanto financiero como humano. Por último, medir los aprendizajes, con métricas específicas y pivotar cuando sea necesario.

### INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA

Se conoce como la integración estratégica de la IA para optimizar operaciones y generar valor. En esta quinta revolución industrial, guiada por la IA, se nos invita a creernos la idea de la IA como una herramienta, y para utilizarla más allá y generar valor con ella, y no usarla como un simple navegador más. En el último año, ha existido un incremento exponencial en la creación de tecnologías y aplicaciones generativas y herramientas que pueden hacer mucho más eficientes los procesos de una empresa.

### TAMAÑO DEL MERCADO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, POR SOLUCIÓN, 2024-2030 (MILES DE MILLONES USD)

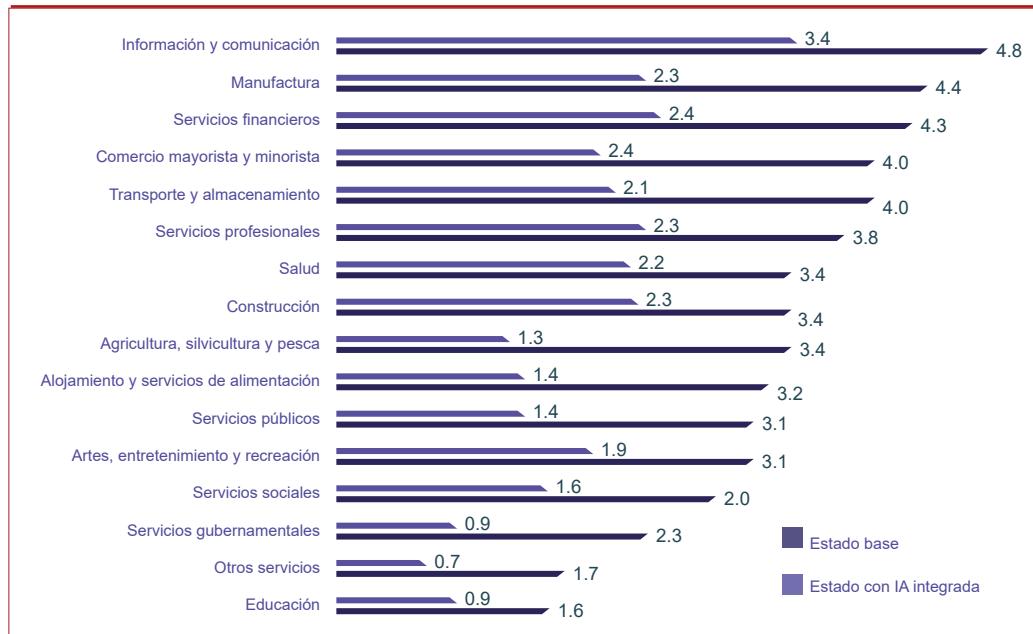


### TASA DE ADOPCIÓN GLOBAL DE LA IA



## ENTORNO Y DESAFÍOS EMPRESARIALES

## IMPACTO DE LA IA EN EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL EN 2035 EN %



En los próximos 4 años, son 200 miles de millones de dólares, los que están proyectados a ser invertidos en esta herramienta. El tamaño de la industria será de 800 miles de millones de dólares. Todos los sectores de la economía verán impactos positivos en sus crecimientos si deciden implementar la inteligencia artificial, incluso industrios como la agricultura, la salud, el arte, servicios de alimentación, y demás.

Para focalizar esta idea en la realidad, el ponente Francisco Alemán propuso realizar programas de aceleración de la IA, y para explicarlo contó una historia: las Fuerzas Áreas de los Estados Unidos, años atrás, después de decidir avanzar con la IA, hicieron algo verdaderamente disruptivo. Primero, contagieron esta decisión a los miles de miembros, y a

todos los niveles jerárquicos, por medio de un programa de aceleración, este contagio se lo conoce como "entusiasmo interno". Crearon una unidad que no estuvo en el cuartel, la aliaron dentro de una Universidad. Reclutaron a ciertos jóvenes soldados más allegados a la tecnología, y a ciertos tenientes que también contaban con habilidades tecnológicas. Entre lo más curioso: les indicaron que no lleven uniforme, y se llamen por sus nombres, lo cuál es completamente ajeno a la cultura militar. Cómo está, empezaron a crear distintas unidades dedicadas a la aceleración de la IA, iniciando primero por temas operativos que toman tiempo, escalando después a procesos más complejos. Es decir, generaron "Quick Wins", aquellos proyectos de bajo riesgo que generan impacto alto al corto plazo.

“La inteligencia artificial impulsa competitividad empresarial cuando se implementa mediante programas de aceleración, quick wins y aprendizaje continuo orientado a resultados.”

Estos programas de aceleración de la IA son básicamente programas estructurados para aplicarla en problemas reales, generar resultados rápidos y aprendizaje continuo. Se empieza con un grupo pequeño, se experimenta, se realizan retos operativos concretos y luego se escala.

La idea final de esta temática hacia los empresarios fue clara: Los países competitivos se construyen a través de empresas competitivas, por lo que las organizaciones tienen una gran responsabilidad de no quedarse atrás, y embarcarse en este camino de la IA.

## EFICIENCIA OPERACIONAL

Durante la ponencia, se la describió como la optimización de recursos y procesos para maximizar la productividad y reducir costes. El maximizar los procesos. Se expuso como en las organizaciones se suele actuar por instinto, por inercia, como siempre se ha hecho, como nos han entrenado. Sin embargo, probablemente

## ENTORNO Y DESAFÍOS EMPRESARIALES

hay muchas formas distintas de realizar las cosas, que pueden tanto facilitar los procesos, generar más valor, reducir costos y por ende recibir mayores márgenes.

Los modelos de eficiencia operacional son procesos estructurados, formalizados y fundamentalmente medible. No son sencillos de implementar, y la optimización de los procesos se convierte en el motor clave para la sostenibilidad y el crecimiento. No son simples iniciativas y deseos de reducir costos, es embarcarse a buscar la competitividad y mejores resultados sostenidos generales para el negocio. Por ende, la clave está en incluir objetivos y metas claras y medibles, KPIs definidos, objetivos de reducción de costos y seguimiento y supervisión constante de la alta dirección.

#### GOBERNANZA FAMILIAR ROBUSTA

Se destacó la necesidad de estructuras claras que aseguren la continuidad y armonía en la empresa familiar. En Ecuador, la columna vertebral de la economía son las empresas familiares. Su longevidad y éxito dependen intrínsecamente de una gobernanza sólida que trascienda generaciones, asegurando la armonía y la visión a largo plazo.

Este cuarto elemento se vuelve fundamental, pues si bien el Directorio es fundamental para la dirección empresarial, en la empresa familiar, la gobernanza debe extenderse al ámbito

**“Eficiencia operativa medible y gobernanza familiar sólida impulsan competitividad, sostenibilidad y decisiones estratégicas de largo plazo en empresas familiares ecuatorianas.”**

familiar. Un Consejo de Familia robusto es esencial para alinear intereses, gestionar conflictos y preservar los valores fundacionales. Más allá del Directorio, que debe existir, el Consejo de Familia debe ser capaz de empujar las ideas de la empresa, incluyendo todas las tratadas durante la ponencia. Este Consejo se vuelve un motor, al ser una forma de alinear una visión, y unificar las perspectivas de corto y largo plazo en el negocio.

En el estudio mencionado anteriormente, una de las razones por las cuales la variable de la Gobernanza Familiar no tenía el mismo efecto positivo potenciador del desempeño en las empresas, es porque se estructuran actualmente. En el Ecuador, hoy en día se estructuran Directorios, Juntas de Accionistas, y ciertos comités, pero los demás elementos de la gobernanza familiar están en desarrollo o no existen, y es al nivel de un Consejo de Familia en el cual deben ser tomadas las decisiones clave de innovación, tecnología y eficiencia a

largo plazo de la empresa. Las acciones concretas que una organización debe seguir, deben ser dirigidas a fortalecer los consejos familiares como fuente de cambio, innovación y aprendizaje.

#### Conclusión

La sinergía entre una mentalidad de aceleración de la IA, la búsqueda incesante de eficiencia operación, una gobernanza sólida e innovación y transformación digital es la clave. Estos cuatro pilares se refuerzan mutuamente y construyen resiliencia y sostenibilidad en la empresa. Aquellas empresas familiares que inviertan hoy en fortalecer sus capacidades en estos pilares, estarán mejor posicionadas para liderar el mercado del mañana.

El 2026 debe ser, sin duda, un año de inflexión. Los puestos gerenciales deberían de tener en su radar, como mínimo uno de estos cuatro pilares. **Si deseamos construir empresas sostenibles, a prueba del futuro, la gerencia debe asumir el rol de impulsor, y empezar por focalizar recursos en metas concretas dirigidas a implementar estos pilares en una organización.**

# CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES PARA EL DESARROLLO (CESDE)





revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

PUNTODEVISTA.UEES.EDU.EC