

Perspectivas del emprendimiento como estrategia para el desarrollo:

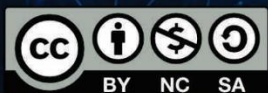
Una mirada desde el ámbito universitario ecuatoriano

Autor:

Lic. Daniel Arturo Zea Vallejo, Mgs.
Compilador / Director de Proyecto

Co-autores(as):

Econ. Katherine Estefanía Alonzo Manzano, Mgs.
Econ. William Emilio Figueroa Peñafiel, MBA.
Ing. Jéssica Priscilla García Noboa, Msc.



Perspectivas del emprendimiento como estrategia para el desarrollo:

Una mirada desde el ámbito universitario ecuatoriano



Perspectivas del emprendimiento como estrategia para el desarrollo:

Una mirada desde el ámbito universitario ecuatoriano

Autor:

Lic. Daniel Arturo Zea Vallejo, Mgs.

Compilador / Director de Proyecto

Co-autores(as):

Econ. Katherine Estefanía Alonzo Manzano. Mgs.

Econ. William Emilio Figueroa Peñafiel, MBA.

Ing. Jéssica Priscilla García Noboa, Msc.

Perspectivas del emprendimiento como estrategia para el desarrollo:

Una mirada desde el ámbito universitario ecuatoriano

Cámara Ecuatoriana del Libro:



ISBN: 978-9942-673-66-4
(Impresa)



ISBN: 978-9942-673-67-1
(Digital)

VERSIÓN IMPRESA VERSIÓN DIGITAL

ISBN: 978-9942-673-66-4



ISBN: 978-9942-673-67-1



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Ver:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Volumen 1 / Nro. 1. Primera Edición
Guayaquil, República del Ecuador; 2026

Proyecto de investigación institucional:



Decanato de Investigación, Posgrado e Internacionalización
Coordinación de Investigación y Gestión del Conocimiento
Facultad de Ingeniería Química
República del Ecuador



www.acvec.net

Comité de Arbitraje Externo



https://www.admin.redgia.org/grupos_de_investigacion

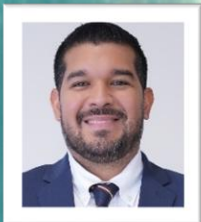
Coordinación Técnica editorial: Celia Cruz Betancourt Fajardo
Corrección de estilo: Ana Riera
Impresión digital y puesta en línea: Samuel Zambrano Rondón

El texto original en esta publicación fue sometido a un proceso de revisión por pares y de acuerdo con la normativa que rige el proceso de evaluación para producción de literatura científica en REDIIGEC, con circunscripción en la República del Ecuador.

Esta es una publicación de acceso abierto, según criterios UNESCO, de acuerdo con lo expresado por Swan* (2013) "Que la literatura revisada por pares sea accesible sin suscripción o barreras de precios" (p.36). Todas las opiniones y/o reflexiones contenidas en este libro son de responsabilidad absoluta de los autores y no representan necesariamente el criterio editorial. Documento para consideración de la comunidad científica, abierto a revisiones posteriores a su publicación; argumentadas desde el discurso científico. Para sus opiniones pueden dirigirse al siguiente e-mail: acvenisproh@gmail.com

*Swan, A. (2013) Directrices para políticas de desarrollo y promoción del acceso abierto. [Documento en línea] Serie UNESCO de Directrices Abiertas. UNESCO. p.36. Disponible: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/publications/policy_guidelines_oa_sp_reduced.pdf

Queda prohibida su reproducción total o parcial para fines comerciales. Distribución gratuita. Fines educativos y culturales. Publicación ON LINE de acceso abierto y gratuito



Lic. Daniel Arturo Zea Vallejo, Mgs.

<https://orcid.org/0000-0001-6360-7991>

Daniel Arturo Zea Vallejo es docente de la Universidad de Guayaquil desde 2018. Es licenciado con honores en Negocios Internacionales, Finanzas y Economía por la University of Manchester y posee una maestría en Estudios de Desarrollo, con especialización en Gobernabilidad y Políticas de Desarrollo, por Erasmus University Rotterdam. Sus áreas de interés incluyen negocios internacionales, finanzas, economía, gobernabilidad, políticas públicas y emprendimiento. Su producción científica aborda temas relacionados con emprendimiento universitario, competencias administrativas-financieras, liderazgo, estrategia organizacional y desarrollo empresarial, con publicaciones en revistas académicas nacionales e internacionales.



Econ. Katherine Estefanía Alonzo Manzano, Mgs

<https://orcid.org/0000-0002-9947-1966>

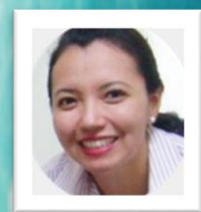
Katherine Estefanía Alonzo Manzano es Docente de la Facultad de Química de la Universidad de Guayaquil, con producción científica en las áreas de emprendimiento, liderazgo y estrategia organizacional. Sus trabajos abordan especialmente el desarrollo de competencias y estrategias aplicadas a los emprendimientos universitarios, así como las posibilidades del emprendimiento para el desarrollo económico y social del Ecuador. Ha participado como coautora en investigaciones publicadas en revistas académicas, entre ellas estudios sobre emprendimiento estudiantil, liderazgo en contextos de postpandemia y fortalecimiento del talento humano mediante estrategias organizacionales.



Econ. William Emilio Figueroa Peñafiel, MBA.

<https://orcid.org/0000-0001-8524-5733>

William Emilio Figueroa Peñafiel es Economista por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) y Máster en Administración de Empresas (MBA) por la Renmin University of China. Se desempeña como docente, investigador y gestor de idiomas en la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad de Guayaquil, donde imparte las cátedras de finanzas, contabilidad e inglés. En el ámbito profesional, ha trabajado en el área financiera del sector de la construcción, en instituciones bancarias y como analista de riesgos de seguros. Su trayectoria académica internacional incluye programas de intercambio en la Universidad de Soongsil en Corea del Sur, durante su pregrado, y en la Universidad de Tübingen, en Alemania, durante sus estudios de maestría. Adicionalmente, cuenta con varias publicaciones científicas de impacto regional.



Ing. Jéssica Priscilla García Noboa, Msc.

<https://orcid.org/0000-0002-6058-9262>

Jéssica García Noboa es docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil desde 2013. Es ingeniera comercial con especialización en Finanzas por la ESPOL y posee una maestría en Administración de Empresas y Marketing. Actualmente cursa estudios doctorales en Ciencias Económicas con mención en Ciencias Empresariales en la Universidad Nacional de Córdoba. Sus líneas de interés abarcan finanzas, administración, contabilidad, proyectos y emprendimiento. Su producción académica incluye investigaciones sobre emprendimiento universitario, mercados, sostenibilidad, políticas públicas, cadenas de valor y desarrollo económico.

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES.....	5
1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y EVOLUCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO.....	6
2. EL EMPRENDEDOR: CARACTERÍSTICAS, ACTITUDES Y MOTIVACIONES	13
3. TIPOLOGÍAS DEL EMPRENDIMIENTO	24
4. EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN, COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD	31
5. EL EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO	41
CAPÍTULO II: CONSIDERACIONES SOBRE EL EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR	52
1. PANORAMA GENERAL DEL EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR: UNA REVISIÓN TEÓRICA	53
2. APROXIMACIÓN TEÓRICA SOBRE EL PERFIL Y MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR ECUATORIANO.....	67
3. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR ECUATORIANO: ACTORES, RECURSOS Y MECANISMOS DE APOYO	82
4. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR	97
CAPÍTULO III: COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS EN EL EMPRENDIMIENTO	109
1. UNIVERSIDAD, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS	110
2. COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS....	117
3. COMPETENCIAS FINANCIERAS PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL EMPRENDIMIENTO	125
3.1. Comprensión de ingresos, costos y gastos.....	126
3.2. Presupuesto y planificación financiera.....	127
3.3. Información contable y estados financieros	128
3.4. Liquidez, capital de trabajo y disponibilidad de recursos	129
3.5. Inversión y rentabilidad.....	130
3.6. Financiamiento y riesgo.....	131
3.7. Información financiera y toma de decisiones	132
4. INTEGRACIÓN DE COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS EN EL EMPRENDIMIENTO	135
CAPÍTULO IV: COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: UNA EXPERIENCIA INVESTIGATIVA EN LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	143
1. CONTEXTO Y DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PROYECTO	144
1.1. Contexto y planteamiento del problema	144

1.2. Pregunta orientadora	145
1.3. Objetivos de investigación.....	146
1.3.1. Objetivo general	146
1.3.2. Objetivos específicos:	146
1.4. Enfoque y diseño metodológico	146
1.5. Población y muestra	148
1.6. Instrumento y procedimiento de recolección de información	149
1.6.2. Competencias y estrategias administrativas-financieras.....	150
1.6.3. Principales barreras	150
1.7. Validez y adecuación de los datos.....	151
1.8. Técnicas de análisis de la información	151
2. PERFIL Y CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS ESTUDIANTILES	155
2.1. Presencia del emprendimiento según facultad.....	155
2.2. Emprendimiento según nivel académico	157
2.3. Participación según sexo	158
2.4. Antigüedad y etapa de desarrollo de los emprendimientos.....	158
2.5. Nivel de facturación y escala económica	159
2.6. Composición sectorial de los emprendimientos	160
2.7. Dispersión de las iniciativas y necesidad de articulación	161
2.8. Síntesis del perfil identificado	162
3. COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS ESTUDIANTILES	164
3.1. Habilidades administrativas de los estudiantes emprendedores	164
3.2. Destrezas financieras aplicadas en los emprendimientos	166
3.3. Estrategias utilizadas para analizar el entorno.....	168
3.4. Relación entre habilidades administrativas, destrezas financieras y estrategia	169
3.5. Competencias financieras y etapa de desarrollo empresarial	170
3.6. Competencias estratégicas frente a diversidad sectorial	171
3.7. Brechas observadas en la gestión	171
4. BARRERAS PARA EL DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS ESTUDIANTILES	173
4.1. La disponibilidad de tiempo como restricción para emprender	174
4.2. El financiamiento como barrera para la continuidad y el crecimiento	175

4.3. Carencia de asesoramiento especializado	176
4.4. Desconocimiento del mercado.....	177
4.5. Interacción entre las barreras identificadas.....	177
4.6. Barreras y vulnerabilidad de los emprendimientos recientes	178
4.7. De las barreras individuales a las condiciones del ecosistema universitario	179
5. DISCUSIÓN Y TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS	181
5.1. Emprendimientos recientes y necesidad de avanzar hacia su consolidación	181
5.2. Fortalezas administrativas como punto de partida del desarrollo emprendedor.....	182
5.3. Gestión financiera: entre la utilización básica y la necesidad de profundización	183
5.4. Predominio del FODA y limitada diversificación estratégica	185
5.5. Financiamiento: convergencia entre la realidad universitaria y el contexto ecuatoriano.....	186
5.6. Tiempo y doble condición estudiante-emprendedor	187
5.7. Asesoramiento y conocimiento del mercado: necesidad de redes de apoyo	187
5.8. La universidad como parte del ecosistema emprendedor.....	188
5.9. La colaboración interdisciplinaria como respuesta a la fragmentación de capacidades	189
5.10. Matriz de triangulación de los principales hallazgos.....	190
6. ACCIONES RECOMENDADAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO.....	192
6.1. Profundizar la formación administrativa y financiera aplicada.....	192
6.2. Diversificar las herramientas de análisis estratégico	193
6.3. Fortalecer los mecanismos de asesoramiento y mentoría	194
6.4. Promover la colaboración interfacultativa.....	195
6.5. Favorecer redes y clústeres de emprendimiento estudiantil	196
6.6. Mejorar la vinculación con fuentes de financiamiento.....	196
6.7. Incrementar la vinculación con el mercado y el ecosistema empresarial	197
6.8. Facilitar herramientas para compatibilizar formación universitaria y emprendimiento.....	198
6.9. Favorecer el seguimiento de los emprendimientos estudiantiles	198
6.10. Matriz de resumen de recomendaciones.....	199
CAPÍTULO V: CONSIDERACIONES FINALES	200
1. EMPRENDIMIENTO, UNIVERSIDAD Y DESARROLLO: UNA VISIÓN INTEGRADORA ..	201

2. LA UNIVERSIDAD ANTE LOS DESAFÍOS DEL EMPRENDIMIENTO	207
3. REFLEXIONES FINALES	214
REFERENCIAS	223
INFORME ARBITRAJE	225

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ideas clave del concepto de emprendimiento.	12
Figura 2. El emprendedor: Características, actitudes y motivaciones.	23
Figura 3. Tipología del emprendimiento.	30
Figura 4. Emprendimiento, innovación, competitividad y sostenibilidad.....	40
Figura 5. Emprendimiento como estrategia para el desarrollo.	51
Figura 6. Indicadores clave 2023.	55
Figura 7. Proceso emprendedor. Indicadores clave 2023.	57
Figura 8. Aproximación teórica de composición sectorial del emprendimiento.	61
Figura 9. Sostenibilidad, cierre y formalización del emprendimiento en Ecuador.	65
Figura 10. Perfil del emprendedor ecuatoriano	74
Figura 11. Motivaciones.	76
Figura 12. El emprendimiento ecuatoriano según género, territorio y educación.....	79
Figura 13. Ecosistema emprendedor ecuatoriano.	96
Figura 14. Universidad-formación-emprendimiento.	116
Figura 15. Competencias administrativas para gestión de emprendimientos.	124
Figura 16. Competencias financieras para gestión de emprendimientos.....	134
Figura 17. Integración de competencias. Elaborado por los autores (2026)	142
Figura 18. Contexto y desarrollo metodológico del proyecto (Ficha técnica).	154
Figura 19. Perfil y características de los emprendimientos estudiantiles.....	163
Figura 20. Competencias y estrategias en los emprendimientos estudiantiles.....	172
Figura 21. Barreras (Ficha técnica).	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Facultades con mayor concentración de estudiantes emprendedores	156
Tabla 2. Principales concentraciones de emprendimiento según semestre.....	157
Tabla 3. Indicadores generales de los emprendimientos estudiantiles.....	159
Tabla 4. Distribución de los emprendimientos según actividad económica.....	160
Tabla 5. Principales habilidades administrativas identificadas	165
Tabla 6. Destrezas financieras presentes en los emprendimientos estudiantiles	167
Tabla 7. Estrategias de análisis del entorno aplicadas	168
Tabla 8. Principales barreras identificadas en los emprendimientos estudiantiles.....	173
Tabla 9. Contrastación.....	190
Tabla 10. Síntesis de recomendaciones derivadas de los hallazgos.....	199

PRESENTACIÓN

El emprendimiento se ha consolidado como una de las expresiones más significativas de la capacidad de las personas y las sociedades para generar alternativas frente a los desafíos económicos, sociales y productivos contemporáneos. Su relevancia no se limita a la creación de nuevas empresas, sino que se relaciona con la innovación, la generación de empleo, el aprovechamiento del conocimiento, la identificación de oportunidades y la capacidad de transformar ideas en iniciativas capaces de producir valor. En este escenario, las universidades ocupan una posición especialmente importante, pues en ellas convergen formación profesional, investigación, talento humano, diversidad disciplinaria y posibilidades de vinculación con el entorno.

El libro *Perspectivas del emprendimiento como estrategia para el desarrollo: una mirada desde el ámbito universitario ecuatoriano* surge precisamente de la necesidad de analizar el emprendimiento desde esta perspectiva amplia. La obra propone comprenderlo no solo como una decisión individual orientada a iniciar una actividad económica, sino como un proceso que requiere conocimientos, capacidades administrativas y financieras, comprensión del mercado, análisis estratégico, colaboración y condiciones institucionales que favorezcan su desarrollo y sostenibilidad.

A lo largo de sus capítulos se articulan fundamentos conceptuales, análisis del contexto ecuatoriano, reflexiones sobre las competencias necesarias para gestionar iniciativas emprendedoras y resultados derivados del estudio de la realidad universitaria. Esta integración permite aproximarse al emprendimiento desde diferentes dimensiones y, al mismo tiempo, mantener como eje común la pregunta acerca de cómo la educación superior puede contribuir a formar personas capaces de identificar oportunidades, gestionar recursos y tomar decisiones responsables en escenarios caracterizados por incertidumbre y transformación permanente.

Los primeros capítulos ofrecen las bases necesarias para comprender la evolución conceptual del emprendimiento y su relación con el desarrollo. Se examinan sus fundamentos, la importancia de la innovación, el papel del emprendedor y las condiciones que influyen en la creación y permanencia de las iniciativas. Posteriormente, la reflexión se sitúa en Ecuador, donde la elevada actividad emprendedora convive con dificultades relacionadas con financiamiento, sostenibilidad, formalización, conocimiento empresarial y articulación entre los diferentes actores que integran el ecosistema.

Una parte fundamental de la obra se dedica al análisis de las competencias administrativas y financieras. Empezar requiere iniciativa y creatividad, pero estas cualidades necesitan acompañarse de capacidades para planificar, organizar, administrar recursos, interpretar información financiera, comprender los costos, evaluar alternativas y responder estratégicamente al entorno. La sostenibilidad de una iniciativa depende, en buena medida, de que la motivación inicial pueda transformarse progresivamente en capacidad de gestión.

Esta reflexión adquiere una dimensión concreta mediante el estudio desarrollado con estudiantes de la Universidad de Guayaquil. La investigación permitió aproximarse a las características de los emprendimientos estudiantiles, identificar las habilidades administrativas y destrezas financieras presentes en quienes emprenden, conocer las principales estrategias utilizadas y reconocer algunas de las barreras que condicionan su desarrollo. Los resultados evidencian una comunidad emprendedora diversa, con capacidades importantes y, simultáneamente, con necesidades de fortalecimiento relacionadas con formación especializada, financiamiento, asesoramiento, conocimiento del mercado y articulación entre áreas académicas.

El caso universitario permite reconocer una cuestión central que atraviesa toda la obra: iniciar un emprendimiento y disponer de las capacidades necesarias para sostenerlo no representan necesariamente la misma realidad. La creación de una

iniciativa puede surgir de una oportunidad, una necesidad, una inquietud profesional o una propuesta innovadora; sin embargo, su continuidad exige aprendizajes y decisiones que se vuelven progresivamente más complejos. Precisamente allí adquiere relevancia la universidad como espacio de formación y acompañamiento.

La diversidad disciplinaria presente en las instituciones de educación superior constituye, además, una oportunidad que merece ser aprovechada. Los emprendimientos actuales requieren conocimientos administrativos, técnicos, financieros, tecnológicos, jurídicos, comunicacionales y comerciales que difícilmente pueden concentrarse en una sola persona. Por ello, esta obra concede especial atención a la colaboración interdisciplinaria y a la posibilidad de conectar capacidades distribuidas entre distintas facultades y carreras, reconociendo en esta interacción una alternativa para enriquecer las iniciativas y fortalecer el ecosistema emprendedor universitario.

Las propuestas y recomendaciones que emergen de este análisis no pretenden establecer fórmulas universales ni modelos rígidos. Por el contrario, se presentan como orientaciones susceptibles de ser adaptadas a las características de cada institución y de cada contexto. Fortalecer la formación administrativa-financiera, ampliar las herramientas de análisis estratégico, favorecer el asesoramiento, mejorar la vinculación con el mercado y promover espacios de colaboración constituyen posibilidades que pueden contribuir a crear mejores condiciones para quienes deciden emprender durante su trayectoria universitaria.

En su conjunto, esta iniciativa invita a reflexionar sobre el emprendimiento desde una perspectiva equilibrada. Promover una cultura emprendedora no significa presentar la creación de empresas como la única vía de desarrollo profesional ni asumir que toda iniciativa estará destinada al éxito. Implica, más bien, reconocer el emprendimiento como una posibilidad que exige responsabilidad, preparación, aprendizaje continuo y comprensión de los riesgos asociados.

Desde esta perspectiva, la universidad puede aportar algo especialmente valioso: formar personas capaces de transformar conocimiento en decisiones y decisiones en acciones responsables. Su papel no consiste en garantizar el éxito de cada emprendimiento, sino en contribuir a que quienes decidan transitar este camino dispongan de mejores herramientas para comprender las oportunidades y dificultades que encontrarán.

La obra aspira, finalmente, a constituirse en un aporte para estudiantes, docentes, investigadores, gestores universitarios y actores vinculados con el ecosistema emprendedor. Más que ofrecer respuestas definitivas, busca abrir espacios de reflexión sobre la relación entre emprendimiento, formación universitaria y desarrollo, reconociendo que el verdadero potencial de las instituciones de educación superior no se encuentra únicamente en transmitir conocimientos, sino también en generar condiciones para que esos conocimientos puedan convertirse en iniciativas capaces de responder a las necesidades de la sociedad.

Lic. Daniel Arturo Zea Vallejo, Mgs.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL EMPRENDIMIENTO: ENFOQUES, TIPOLOGÍAS Y DESARROLLO

Autor: Lic. Daniel Arturo Zea Vallejo, Mgs.



1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y EVOLUCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

El emprendimiento constituye un fenómeno de naturaleza multidimensional cuyo significado se ha transformado a medida que han evolucionado las dinámicas económicas, productivas y sociales. Aunque durante mucho tiempo estuvo relacionado principalmente con la creación de empresas y la asunción de riesgos económicos, las aproximaciones contemporáneas incorporan otros elementos, como la innovación, la identificación de oportunidades, la capacidad de organización, la generación de valor y la respuesta a las necesidades del entorno. Esta amplitud explica que su estudio haya trascendido el campo estrictamente económico y sea abordado también desde la administración, la sociología, la educación y otras disciplinas vinculadas con el comportamiento y el desarrollo de las organizaciones (Vargas-Ramírez et al., 2020).

Desde una perspectiva general, emprender supone transformar una idea, necesidad u oportunidad en una iniciativa concreta mediante la movilización de conocimientos, capacidades y recursos. El emprendimiento, por tanto, no debe restringirse a la constitución formal de una nueva empresa, pues también comprende procesos mediante los cuales las personas identifican posibilidades de actuación, establecen objetivos y desarrollan acciones dirigidas a generar bienes, servicios o nuevas formas de creación de valor. En esta línea, Téllez Pérez (2022) sostiene que el emprendimiento puede comprenderse a partir de un conjunto de características y competencias que permiten al individuo visualizar posibilidades, definir propósitos y orientar sus acciones hacia su consecución.

La evolución histórica del concepto muestra que sus primeras formulaciones estuvieron estrechamente vinculadas con el riesgo económico y la incertidumbre. Cantillon (1755) identificó al emprendedor como el agente que adquiere determinados recursos bajo condiciones conocidas para posteriormente comercializarlos en escenarios en los que los resultados no pueden preverse con certeza. Desde esta aproximación, el elemento distintivo de la actividad emprendedora radica en asumir las consecuencias derivadas de la incertidumbre del mercado. Esta concepción

constituye uno de los primeros antecedentes sistemáticos para diferenciar al emprendedor de otros agentes económicos (García-Noboa et al., 2026).

La perspectiva de Cantillon fue ampliada posteriormente por Say (1803), quien incorporó al análisis la capacidad para organizar los recursos y asegurar el proceso productivo. Desde esta posición, el emprendedor no solamente acepta riesgos, sino que coordina factores productivos y contribuye al desarrollo de nuevos productos y mercados. De esta manera, la función emprendedora comenzó a relacionarse también con la capacidad de gestión y con su potencial contribución al desenvolvimiento económico. Más adelante, Knight profundizó en la incertidumbre como una condición característica de la actividad empresarial, destacando que el emprendedor debe adoptar decisiones incluso cuando los resultados futuros no pueden establecerse plenamente de antemano (García-Noboa et al., 2026).

Estas aproximaciones iniciales permiten advertir que la actividad emprendedora comenzó a diferenciarse de otras actividades económicas por la combinación de tres elementos fundamentales: riesgo, organización y toma de decisiones. El emprendedor aparece, así, como un sujeto dispuesto a movilizar recursos y asumir determinadas condiciones de incertidumbre con la expectativa de alcanzar un resultado futuro. No obstante, el desarrollo posterior de la teoría ampliaría considerablemente esta interpretación, particularmente mediante la incorporación de la innovación como elemento central del proceso.

En este sentido, los planteamientos de Schumpeter (1934) representaron un punto de inflexión en la comprensión del emprendimiento. Para este autor, el emprendedor se caracteriza fundamentalmente por su capacidad para introducir innovaciones capaces de modificar las condiciones previamente existentes. La actividad emprendedora adquiere entonces un carácter transformador, puesto que las nuevas combinaciones de recursos, productos, procesos y formas de organización pueden alterar las estructuras económicas establecidas. Este proceso fue explicado mediante la idea de

destrucción creativa, según la cual la innovación genera nuevas dinámicas que progresivamente sustituyen prácticas, productos o modelos anteriores (Schumpeter, 1934; García-Noboa et al., 2026).

La importancia de esta perspectiva radica en que permite diferenciar la simple reproducción de una actividad comercial de una actuación genuinamente emprendedora. El emprendimiento puede surgir de la creación de algo completamente nuevo, pero también de la transformación de productos, servicios o procesos ya existentes. En este último caso, la capacidad de agregar valor, introducir mejoras o responder de manera diferente a una necesidad puede constituirse igualmente en una manifestación de innovación. Vargas-Ramírez et al. (2020) resaltan precisamente que los emprendedores no necesariamente parten de ideas absolutamente inéditas, pues también pueden identificar productos o servicios existentes y transformarlos para generar un nuevo valor para el mercado.

Posteriormente, Kirzner (1973) enriqueció esta discusión al situar la identificación de oportunidades como uno de los elementos fundamentales de la acción emprendedora. Su perspectiva destaca la capacidad del individuo para mantenerse atento a información, necesidades o circunstancias que otros actores no han reconocido todavía. Esta denominada alerta emprendedora explica por qué, ante condiciones similares del mercado, determinadas personas son capaces de visualizar posibilidades empresariales mientras otras no las identifican (García-Noboa et al., 2026).

Desde esta perspectiva, las oportunidades pueden surgir de múltiples situaciones: cambios tecnológicos, transformaciones en las preferencias de los consumidores, problemas que requieren soluciones, modificaciones sociales o incluso deficiencias presentes en productos y servicios existentes. Consecuentemente, el emprendimiento implica una interacción permanente entre el individuo y su entorno. El emprendedor observa, interpreta y evalúa determinadas circunstancias para determinar si estas pueden transformarse en una oportunidad viable. En este proceso intervienen no

solamente conocimientos técnicos, sino también percepción, experiencia, creatividad y capacidad para actuar frente a escenarios cambiantes (Kirzner, 1973).

La literatura posterior fortaleció igualmente la dimensión administrativa del emprendimiento. Casson (1982) concibe al emprendedor como un agente con capacidades para coordinar recursos, gestionar riesgos y adoptar decisiones en condiciones de incertidumbre. Esta aproximación resulta particularmente relevante porque evidencia que descubrir una oportunidad no es suficiente para garantizar la consolidación de un emprendimiento. La iniciativa debe transformarse en acciones organizadas que permitan asignar recursos, establecer prioridades y orientar las decisiones hacia el cumplimiento de objetivos (Casson, 1982; García-Noboa et al., 2026).

Esta dimensión adquiere especial importancia cuando el emprendimiento supera sus etapas iniciales. Una idea puede originar una iniciativa, pero su permanencia requiere planificación, organización y mecanismos de seguimiento que permitan evaluar su desempeño. Téllez Pérez (2022) señala que la sostenibilidad de los emprendimientos requiere establecer objetivos, utilizar adecuadamente los recursos, generar valor para los clientes y controlar sistemáticamente los resultados financieros. Por consiguiente, la capacidad emprendedora y la capacidad de gestión deben considerarse complementarias y no como dimensiones independientes.

Drucker (1986) profundizó esta relación entre emprendimiento e innovación al considerar que el cambio puede constituir una fuente de oportunidades. Bajo esta perspectiva, los emprendedores no se limitan a reaccionar pasivamente ante las transformaciones del entorno, sino que desarrollan la capacidad de buscarlas, interpretarlas y utilizarlas como punto de partida para nuevas iniciativas. La adaptación deja entonces de concebirse exclusivamente como una respuesta defensiva y se transforma en una competencia para identificar posibilidades de innovación y desarrollo (Drucker, 1986; García-Noboa et al., 2026).

Este tránsito desde las primeras concepciones económicas hacia interpretaciones más amplias permite observar que el emprendimiento no constituye un proceso estático. Su evolución ha estado vinculada con las transformaciones experimentadas por los sistemas productivos, las tecnologías y los mercados. Vargas-Ramírez et al. (2020) explican que los procesos de innovación y los diferentes acontecimientos económicos han contribuido históricamente a modificar las formas de emprender y a fortalecer la participación de personas y comunidades en la generación de nuevas actividades económicas.

Las perspectivas contemporáneas incorporan, además, una preocupación creciente por el impacto que las iniciativas empresariales producen sobre los actores relacionados con ellas. El emprendimiento deja así de ser interpretado exclusivamente desde el beneficio económico individual y se aproxima a concepciones de creación de valor económico y social. Porter y Kramer (2011) plantean que las organizaciones pueden mejorar su competitividad al mismo tiempo que contribuyen a mejorar determinadas condiciones económicas y sociales en las comunidades con las cuales se relacionan. Esta concepción amplía las responsabilidades del emprendimiento frente a trabajadores, consumidores, proveedores, instituciones y territorios (García-Noboa et al., 2026).

Paralelamente, la sostenibilidad se ha incorporado como una dimensión fundamental del emprendimiento contemporáneo. Téllez Pérez (2022) plantea la necesidad de superar una concepción del éxito basada exclusivamente en los resultados económicos para avanzar hacia modelos de negocio capaces de equilibrar componentes económicos, sociales y ambientales.

Bajo esta perspectiva, un emprendimiento sostenible debe generar ingresos que garanticen su continuidad, responder adecuadamente a las necesidades de sus actores relacionados y considerar los efectos que produce sobre el entorno en el que desarrolla sus actividades.

Esta interpretación coincide con la perspectiva educativa ecuatoriana que concibe la responsabilidad de los emprendimientos a partir de tres dimensiones articuladas: económica, social y ambiental. La primera está relacionada con la capacidad para generar recursos y mantener la operación del negocio; la segunda reconoce la relevancia de las personas y comunidades vinculadas con la actividad; y la tercera introduce la necesidad de utilizar responsablemente los recursos naturales. De esta forma, la sostenibilidad supone una visión integral de la gestión empresarial y de sus consecuencias (Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

Asimismo, las aproximaciones actuales permiten comprender que la importancia del emprendimiento supera la esfera individual. La creación y consolidación de iniciativas puede contribuir a la renovación del tejido empresarial, a la introducción de nuevos productos y servicios y a la generación de oportunidades laborales. Sandoya et al. (2023) señalan que los emprendimientos pueden favorecer el crecimiento y renovación de las actividades productivas, generar empleo y contribuir al incremento del valor agregado y de la innovación.

Esta conexión introduce una dimensión fundamental para la presente obra: la relación entre emprendimiento y desarrollo. Vargas-Ramírez et al. (2020) argumentan que el emprendimiento puede contribuir a transformar retos en oportunidades y favorecer procesos relacionados con empleo, productividad, competitividad, innovación y transformación del tejido productivo. Desde esta perspectiva, su relevancia no se limita a la creación de una unidad empresarial, sino que puede extenderse hacia procesos de desarrollo económico y social de los territorios.

Sin embargo, esta relación no debe interpretarse como automática. La existencia de numerosos emprendimientos no necesariamente garantiza resultados sostenibles para una sociedad. La permanencia de las iniciativas depende de las condiciones del entorno, de las capacidades de quienes emprenden, del acceso a recursos y de la posibilidad de incorporar innovación y mecanismos adecuados de gestión. En este

sentido, Vargas-Ramírez et al. (2020) advierten que para que el emprendimiento contribuya efectivamente al desarrollo se requieren condiciones que favorezcan la formación, la innovación, la productividad y el fortalecimiento de las capacidades empresariales.



Figura 1. Ideas clave del concepto de emprendimiento. Elaborado por los autores (2026)

De esta evolución conceptual puede desprenderse que el emprendimiento ha transitado desde una visión centrada en el individuo que asume riesgos, hacia una comprensión en la que dicho individuo también organiza recursos, identifica oportunidades, innova, gestiona, se adapta a los cambios y procura generar valor. Estas perspectivas no necesariamente se excluyen entre sí; por el contrario, permiten observar diferentes dimensiones de un fenómeno cuya complejidad depende tanto de las capacidades individuales como de las características del contexto en el que se

desarrolla (Cantillon, 1755; Say, 1803; Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973; Casson, 1982; Drucker, 1986).

En consecuencia, y a efectos de la orientación conceptual de este libro, el emprendimiento puede comprenderse como un proceso de identificación y aprovechamiento de oportunidades o necesidades mediante la movilización de conocimientos, capacidades y recursos, en condiciones variables de riesgo e incertidumbre, con el propósito de desarrollar iniciativas capaces de generar valor económico y social y procurar su sostenibilidad en el tiempo.

2. EL EMPRENDEDOR: CARACTERÍSTICAS, ACTITUDES Y MOTIVACIONES

La comprensión del emprendimiento requiere analizar no solamente la actividad económica que se genera, sino también al individuo que identifica una oportunidad, adopta una decisión y moviliza recursos para convertir una idea en una iniciativa concreta. Desde esta perspectiva, el emprendedor constituye un actor fundamental del proceso, puesto que sus conocimientos, percepciones, actitudes, motivaciones y capacidades influyen tanto en la decisión inicial de emprender como en las posibilidades de permanencia y desarrollo de la iniciativa.

La literatura revisada permite advertir que no existe un perfil único e invariable del emprendedor; por el contrario, sus características se configuran mediante la interacción entre factores personales, experiencias previas y condiciones económicas, sociales e institucionales del entorno.

Las aproximaciones contemporáneas se han distanciado progresivamente de la idea de que emprender depende de una característica innata o de una disposición excepcional de determinadas personas. Si bien existen atributos que favorecen la actividad emprendedora, estos pueden desarrollarse, modificarse y fortalecerse mediante la formación, la experiencia y la interacción con el entorno. En este sentido, Sandoya Valero et al. (2023) conciben al emprendedor como una persona capaz de reconocer necesidades y oportunidades, valorar riesgos, responder a los cambios y desarrollar

una visión amplia de las circunstancias en las que actúa. Desde esta perspectiva, emprender involucra una combinación de formas de pensar, razonar y actuar que favorecen la transformación de oportunidades en iniciativas concretas.

Esta aproximación permite distinguir entre la persona emprendedora y la simple condición de propietario de una empresa. La creación o posesión de un negocio constituye una manifestación observable del emprendimiento, pero no agota la dimensión del comportamiento emprendedor. Un individuo puede desarrollar actitudes emprendedoras dentro de organizaciones previamente establecidas, proyectos sociales, espacios educativos o iniciativas comunitarias. Lo distintivo radica en su disposición para identificar posibilidades, movilizar recursos y orientar acciones hacia determinados objetivos, especialmente cuando las condiciones del entorno exigen adaptación y toma de decisiones.

Entre las características tradicionalmente asociadas al perfil emprendedor se encuentra la capacidad de iniciativa. Esta implica pasar de la identificación de una situación potencial a la ejecución de acciones destinadas a aprovecharla. La oportunidad, por sí misma, no produce un emprendimiento; requiere que una persona o grupo de personas reconozca su potencial y decida actuar. Esta capacidad conecta directamente con la noción de alerta emprendedora abordada previamente, puesto que la observación del entorno adquiere relevancia cuando se traduce en decisiones y acciones orientadas a generar valor.

Junto con la iniciativa, la identificación de oportunidades constituye otra característica central. Sandoya Valero et al. (2023) señalan que la actuación emprendedora implica reconocer necesidades, detectar oportunidades y adaptarse a circunstancias cambiantes. Esta capacidad adquiere particular importancia porque los emprendimientos pueden originarse no solamente a partir de productos completamente nuevos, sino también mediante la identificación de deficiencias o posibilidades de mejora en bienes y servicios existentes.

La creatividad se relaciona estrechamente con este proceso. No debe entenderse únicamente como generación de ideas originales, sino también como capacidad para proponer respuestas alternativas ante problemas, necesidades o transformaciones del mercado. En este sentido, el comportamiento emprendedor supone interpretar de manera diferente determinados elementos del entorno y establecer combinaciones que permitan producir nuevas soluciones. La creatividad se convierte así en una capacidad funcional que puede favorecer la innovación y la diferenciación.

Otra característica relevante es la adaptabilidad. El emprendimiento se desarrolla habitualmente en escenarios donde las condiciones del mercado, las necesidades de los consumidores, las tecnologías y los recursos disponibles pueden modificarse. Por tanto, mantener una iniciativa requiere capacidad para interpretar esos cambios y realizar ajustes oportunos. Sandoya Valero et al. (2023) incluyen precisamente la adaptación al cambio como una de las dimensiones asociadas a la actuación emprendedora, vinculándola con la identificación de oportunidades y con una comprensión multidisciplinaria de los problemas.

La perseverancia constituye igualmente un atributo importante, especialmente porque el desarrollo de un emprendimiento rara vez responde a una trayectoria lineal. La implementación de una iniciativa puede implicar errores, restricciones financieras, dificultades de acceso a mercados, modificaciones de productos o servicios e incluso experiencias previas de fracaso. En consecuencia, la continuidad del proyecto depende, entre otros factores, de la disposición de quien emprende para revisar sus decisiones, aprender de la experiencia y persistir en la búsqueda de alternativas.

Los materiales educativos ecuatorianos asocian el perfil emprendedor con atributos como perseverancia, tenacidad, creatividad, capacidad para detectar oportunidades, entusiasmo, responsabilidad y orientación hacia metas concretas. Aunque estas características se presentan mediante el análisis de una experiencia empresarial particular, resultan útiles para mostrar que el emprendimiento combina dimensiones

relacionadas con la conducta, la identificación de oportunidades y la orientación hacia resultados (Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

Sin embargo, la perseverancia no debe confundirse con la permanencia incondicional en una decisión que ha demostrado ser inviable. Una actitud emprendedora también exige capacidad para evaluar información, reconocer errores y modificar estrategias cuando las circunstancias así lo requieren. Por ello, la persistencia resulta más útil cuando se combina con aprendizaje, análisis y flexibilidad. Esta consideración adquiere especial importancia en emprendimientos que operan con recursos limitados y deben responder rápidamente a modificaciones del entorno.

La orientación hacia objetivos representa otra dimensión significativa. Emprender supone formular expectativas sobre una situación futura y desarrollar acciones para aproximarse a ella. En consecuencia, la definición de metas permite organizar esfuerzos, establecer prioridades y valorar progresivamente los resultados alcanzados. Esta capacidad se relaciona con la planificación y con la gestión, dimensiones que serán desarrolladas con mayor profundidad posteriormente al abordar las competencias administrativas y financieras.

A estas características se suma la responsabilidad, entendida como la disposición para asumir las consecuencias derivadas de las decisiones adoptadas. La actividad emprendedora implica compromisos frente a clientes, trabajadores, proveedores, socios y otros actores relacionados con la iniciativa. Por ello, el desempeño del emprendedor no puede explicarse exclusivamente mediante creatividad o disposición al riesgo; requiere también disciplina, cumplimiento y capacidad para responder frente a las obligaciones generadas por la actividad empresarial.

En el contexto universitario, García-Noboa et al. (2026) identificaron precisamente habilidades como liderazgo, organización, responsabilidad y resolución de problemas entre las fortalezas presentes en estudiantes emprendedores de la Universidad de

Guayaquil. Aunque estos resultados corresponden a un contexto particular —y serán analizados con profundidad en el capítulo IV—, permiten observar que el perfil emprendedor se articula con capacidades que facilitan la conducción y organización de las iniciativas.

El liderazgo adquiere relevancia porque muchos emprendimientos dejan progresivamente de depender de la actuación individual y requieren coordinación con otras personas. Incluso los negocios de pequeña escala mantienen relaciones con proveedores, clientes, colaboradores y aliados. En este contexto, la capacidad para comunicar objetivos, organizar tareas, generar confianza y orientar esfuerzos colectivos contribuye al desarrollo de la iniciativa. El material educativo revisado señala también que, aunque los emprendimientos pueden desarrollarse mediante equipos, la presencia de capacidades de liderazgo desempeña un papel relevante en su conducción (Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

La resolución de problemas constituye otra característica estrechamente relacionada con el comportamiento emprendedor. Las iniciativas empresariales se desarrollan bajo condiciones en las que surgen problemas relacionados con recursos, clientes, producción, comercialización, financiamiento o competencia. La capacidad para identificar sus causas, valorar alternativas y seleccionar respuestas posibles constituye, por tanto, un componente práctico del perfil emprendedor. García-Noboa et al. (2026) incorporan esta habilidad entre las competencias administrativas básicas observadas en estudiantes emprendedores, junto con el liderazgo, la organización y la responsabilidad.

No obstante, disponer de determinadas características no significa necesariamente que una persona decida emprender. Para comprender la transición entre la posibilidad y la acción resulta necesario considerar las actitudes emprendedoras. Estas expresan la disposición con la que el individuo interpreta determinadas situaciones y responde ante ellas. La percepción del riesgo, la confianza en las propias capacidades, el temor al

fracaso y la valoración de las oportunidades pueden influir notablemente en la decisión de iniciar o no una actividad empresarial.

Uno de los elementos más relevantes es la percepción de autoeficacia, es decir, la valoración que realiza una persona acerca de su capacidad para emprender. El Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024 muestra que una proporción importante de la población ecuatoriana considera poseer los conocimientos y habilidades necesarios para crear un negocio. Sin embargo, el mismo informe evidencia que la percepción favorable sobre las propias capacidades convive con el temor al fracaso, lo que demuestra que la intención emprendedora no depende únicamente del reconocimiento de oportunidades (Lasio et al., 2024).

El riesgo ocupa, por tanto, una posición central dentro de las actitudes emprendedoras. Como se analizó en el apartado anterior, el riesgo acompaña históricamente la conceptualización del emprendedor. Desde una perspectiva conductual, no se trata necesariamente de buscar situaciones riesgosas, sino de actuar aun cuando los resultados no pueden conocerse completamente de antemano. La decisión de emprender exige valorar posibles beneficios y pérdidas, analizar los recursos disponibles y decidir bajo determinados niveles de incertidumbre.

En este punto, el temor al fracaso constituye un factor que puede restringir la acción. Lasio et al. (2024) reportan que el miedo a fracasar puede funcionar como una barrera incluso entre personas que perciben oportunidades o manifiestan intención de emprender. Esto permite comprender que reconocer una oportunidad y disponer de determinadas capacidades no conduce automáticamente a la creación de un emprendimiento. Entre ambos momentos intervienen percepciones, expectativas y valoraciones subjetivas que pueden favorecer o inhibir la decisión.

Por otra parte, las características y actitudes emprendedoras se relacionan con las motivaciones que impulsan la puesta en marcha de una iniciativa. La motivación

permite aproximarse a las razones por las cuales una persona decide destinar tiempo, recursos y esfuerzo a una actividad cuyos resultados son inciertos. Estas razones no son homogéneas y pueden combinar factores económicos, profesionales, familiares y sociales.

El GEM identifica distintas motivaciones vinculadas con la actividad emprendedora, entre ellas la necesidad de generar ingresos ante la escasez de empleo, el interés por obtener mayores ingresos o riqueza, el propósito de continuar una tradición familiar y el deseo de producir un impacto o marcar una diferencia en el entorno (Lasio et al., 2024).

Esta clasificación permite superar una interpretación exclusivamente económica del comportamiento emprendedor, pues evidencia que las razones para iniciar un negocio pueden relacionarse simultáneamente con necesidades materiales, aspiraciones individuales, continuidad familiar o propósitos sociales.

Una distinción especialmente relevante es la que diferencia entre emprendimiento motivado por necesidad y emprendimiento asociado con la identificación de oportunidades.

En el primer caso, la actividad puede constituirse en una alternativa frente al desempleo, la insuficiencia de ingresos o la inexistencia de opciones laborales satisfactorias. En el segundo, la decisión se encuentra más vinculada con la percepción de una posibilidad de mercado, una innovación o una oportunidad para generar valor. Esta diferenciación debe interpretarse con cautela. Necesidad y oportunidad no son necesariamente categorías excluyentes. Una persona puede comenzar a emprender debido a dificultades laborales y, posteriormente, identificar oportunidades que transformen la naturaleza y las perspectivas de su negocio.

Del mismo modo, una iniciativa nacida de una oportunidad puede responder simultáneamente a expectativas de autonomía, realización personal o mejoramiento

económico. Por ello, las motivaciones emprendedoras deben analizarse como configuraciones que pueden variar a lo largo del ciclo de vida de la iniciativa.

En el caso ecuatoriano, el GEM 2023/2024 evidencia una fuerte presencia de motivaciones relacionadas con la generación de medios de vida frente a la escasez de empleo. El informe señala que este motivo es predominante dentro de la actividad emprendedora temprana, aunque coexiste con razones asociadas a la generación de riqueza, la continuidad de negocios familiares y el interés por producir cambios en el entorno (Lasio et al., 2024). Estos datos serán examinados con mayor profundidad en el capítulo II, cuando se analicen las particularidades del emprendimiento en Ecuador.

La autonomía constituye igualmente una motivación relevante. Para determinadas personas, emprender representa la posibilidad de tomar decisiones sobre su propia trayectoria laboral, administrar el tiempo, desarrollar ideas personales o alcanzar mayores niveles de independencia profesional. El GEM Ecuador señala que las motivaciones emprendedoras combinan factores como autoempleo, innovación, oportunidades de mercado, autonomía y realización personal (Lasio et al., 2024).

La realización personal añade otra dimensión al análisis. El emprendimiento puede constituirse en un espacio para desarrollar conocimientos, poner a prueba habilidades, materializar ideas y alcanzar objetivos individuales. Esta dimensión permite explicar por qué algunas personas emprenden aun cuando disponen de alternativas de empleo. En estos casos, la decisión no responde exclusivamente a la necesidad económica, sino también a expectativas relacionadas con crecimiento personal, reconocimiento, independencia o desarrollo profesional.

Asimismo, las motivaciones pueden encontrarse condicionadas por variables sociodemográficas y educativas. Los resultados del GEM muestran diferencias vinculadas con el nivel educativo de las personas emprendedoras. En Ecuador, aunque la necesidad de generar ingresos está presente en distintos niveles de formación,

existen variaciones en la importancia atribuida a motivaciones como producir un impacto positivo, aprovechar oportunidades o mantener tradiciones familiares (Lasio et al., 2024).

Este hallazgo resulta particularmente relevante para la orientación del presente libro, pues su objeto se aproxima progresivamente al emprendimiento universitario. La educación puede modificar no solamente los conocimientos técnicos disponibles para poner en marcha un negocio, sino también la manera en que se reconocen oportunidades, se evalúa el riesgo y se proyectan las posibilidades de crecimiento de una iniciativa. No obstante, poseer formación académica no garantiza por sí misma una conducta emprendedora. La decisión final surge de la interacción entre capacidades, actitudes, motivaciones y condiciones del entorno.

Desde esta perspectiva, tampoco resulta adecuado atribuir el éxito o fracaso de un emprendimiento exclusivamente a las características personales de quien emprende. El comportamiento individual está condicionado por factores externos como acceso al financiamiento, disponibilidad de información, características del mercado, regulación, redes de apoyo, formación especializada y condiciones económicas.

En este orden de ideas, el marco conceptual del GEM reconoce precisamente que la decisión de emprender y su puesta en práctica se encuentran influidas por el entorno mediante el acceso a recursos y por factores sociales relacionados con prioridades y valores colectivos (Lasio et al., 2024).

Esta consideración permite evitar una visión excesivamente individualista del fenómeno. El emprendedor puede disponer de iniciativa, creatividad, perseverancia y disposición para asumir riesgos, pero la sostenibilidad de la actividad también requiere condiciones que posibiliten transformar esas capacidades en resultados. De ahí la importancia de los ecosistemas de emprendimiento y de las instituciones que

proporcionan formación, asesoramiento, financiamiento y redes de colaboración, aspectos que serán retomados posteriormente.

En el ámbito universitario, esta interacción resulta especialmente significativa. García-Noboa et al. (2026) muestran que la formación de competencias y el fortalecimiento del emprendimiento estudiantil no pueden depender únicamente de las capacidades individuales; requieren también mecanismos institucionales capaces de facilitar acompañamiento, mentoría, intercambio de conocimientos y redes de apoyo. Por tanto, la universidad puede actuar no solamente sobre los conocimientos empresariales, sino también sobre el desarrollo de capacidades que favorezcan la identificación de oportunidades, la resolución de problemas y la transformación de ideas en proyectos viables.

Efectivamente, el perfil emprendedor debe comprenderse como una configuración dinámica en la que interactúan características, actitudes y motivaciones. Entre las primeras destacan la iniciativa, creatividad, adaptabilidad, perseverancia, responsabilidad, liderazgo, capacidad para identificar oportunidades y orientación hacia objetivos. Las actitudes se relacionan con la percepción de las propias capacidades, la disposición ante el riesgo, la interpretación del cambio y la respuesta frente al posible fracaso. Finalmente, las motivaciones explican las razones que impulsan la acción y pueden asociarse con necesidad económica, autoempleo, aprovechamiento de oportunidades, autonomía, generación de ingresos, tradición familiar, innovación, realización personal o contribución social.

Esta diversidad confirma que no existe un único perfil de emprendedor. Diferentes combinaciones de capacidades, percepciones y motivaciones pueden originar distintos tipos de iniciativas y diferentes trayectorias empresariales. Precisamente, la heterogeneidad de esos propósitos y condiciones permite avanzar hacia el siguiente nivel de análisis: las diversas formas mediante las cuales se manifiesta el

emprendimiento. En consecuencia, el apartado siguiente aborda las tipologías del emprendimiento, atendiendo a sus objetivos, escala, orientación y naturaleza.



Figura 2.El emprendedor: Características, actitudes y motivaciones. Elaborado por los autores (2026)

3. TIPOLOGÍAS DEL EMPRENDIMIENTO

El emprendimiento no constituye una realidad homogénea ni puede comprenderse adecuadamente a partir de una sola forma de manifestación. Aunque en el uso cotidiano suele asociarse de manera general con la creación de negocios, en términos analíticos presenta una diversidad considerable de expresiones, finalidades, escalas y modos de organización. Por ello, el estudio de sus tipologías resulta necesario para reconocer que no todos los emprendimientos surgen por las mismas razones, persiguen idénticos objetivos ni generan los mismos impactos. Esta diversidad permite comprender que la actividad emprendedora puede responder a necesidades económicas inmediatas, a la identificación de oportunidades de mercado, a propósitos sociales, a procesos de innovación o a estrategias de sostenibilidad productiva (Sandoya Valero et al., 2023).

Desde una perspectiva general, las tipologías del emprendimiento constituyen clasificaciones construidas a partir de determinados criterios analíticos. Estos criterios pueden estar vinculados con la motivación que impulsa la iniciativa, el valor que se busca generar, el nivel de innovación incorporado, el sector de actividad, la estructura organizativa o el impacto social y económico esperado. En consecuencia, no existe una clasificación universal única, sino distintas formas de ordenar el fenómeno según el aspecto que se desee destacar. Precisamente por ello, las tipologías no deben entenderse como categorías rígidas y excluyentes, sino como herramientas conceptuales que permiten describir con mayor precisión la heterogeneidad del emprendimiento.

Uno de los criterios de clasificación más extendidos es el que distingue entre emprendimiento por necesidad y emprendimiento por oportunidad. En el primer caso, la iniciativa surge como respuesta a restricciones económicas, desempleo, insuficiencia de ingresos o escasas alternativas laborales. Se trata de emprendimientos que, con frecuencia, cumplen una función de subsistencia y representan una estrategia inmediata para generar medios de vida. En el segundo caso, el emprendimiento nace

principalmente de la percepción de una oportunidad de mercado, de una innovación posible o de la identificación de una necesidad insatisfecha que puede convertirse en una iniciativa con potencial de crecimiento. Sandoya Valero et al. (2023) señalan que en Ecuador coexisten ambas modalidades y que la comprensión de esta diferencia resulta fundamental para interpretar el papel de los emprendimientos dentro del tejido económico y social.

Esta distinción, sin embargo, debe ser matizada. Los emprendimientos por necesidad no carecen necesariamente de capacidad innovadora, así como aquellos surgidos por oportunidad pueden responder simultáneamente a requerimientos económicos personales o familiares. Además, las trayectorias empresariales no son estáticas: una iniciativa nacida por necesidad puede evolucionar hacia formas más estructuradas, identificar nuevos nichos de mercado y transformarse progresivamente en un emprendimiento orientado por oportunidades de expansión. De igual manera, un emprendimiento concebido a partir de una oportunidad puede verse posteriormente condicionado por restricciones económicas o por cambios del entorno. Por esta razón, resulta más adecuado comprender ambas categorías como polos analíticos de un continuo, y no como tipos absolutamente separados.

Otra clasificación relevante es la que distingue entre emprendimiento comercial o productivo y emprendimiento social. El primero se orienta principalmente a la producción, comercialización o prestación de bienes y servicios con el objetivo de generar ingresos y sostener una actividad económica. En este grupo pueden ubicarse numerosos negocios tradicionales, iniciativas familiares, microempresas y pequeñas unidades productivas. Aunque su finalidad económica es evidente, ello no significa que carezcan de efectos sociales, pues también pueden generar empleo, dinamizar mercados locales y contribuir a la circulación de bienes y servicios en sus territorios.

Por su parte, el emprendimiento social se caracteriza por priorizar la solución de problemas colectivos o la atención de necesidades comunitarias. En este tipo de

iniciativas, la lógica económica suele encontrarse subordinada a la generación de beneficios sociales, educativos, ambientales o comunitarios. Sandoya Valero et al. (2023) explican que este tipo de emprendimiento no se define exclusivamente por la búsqueda de participación en el mercado, sino por su capacidad para contribuir al desarrollo social y atender problemáticas como educación, derechos humanos, salud o medio ambiente. Esta tipología amplía el horizonte del emprendimiento, al demostrar que su valor no depende únicamente de la rentabilidad financiera, sino también de su capacidad para intervenir en necesidades de interés colectivo.

A esta clasificación puede añadirse el emprendimiento sostenible, que ha cobrado especial importancia en los debates contemporáneos. Este tipo de iniciativa procura equilibrar dimensiones económicas, sociales y ambientales, superando una concepción restringida del éxito empresarial basada solamente en ingresos o crecimiento económico. Desde esta perspectiva, un emprendimiento sostenible no solo debe ser financieramente viable, sino también socialmente responsable y ambientalmente consciente. Téllez Pérez (2022) plantea que la sostenibilidad exige una gestión capaz de articular objetivos económicos con el uso adecuado de los recursos, la atención a los actores relacionados con el negocio y la permanencia del proyecto en el tiempo. Esta perspectiva coincide con el enfoque educativo ecuatoriano, según el cual la responsabilidad del emprendimiento debe considerar simultáneamente sus dimensiones económica, social y ambiental (Ministerio de Educación del Ecuador, 2016; Téllez Pérez, 2022).

Otra tipología que merece atención es la del emprendimiento innovador. Este tipo de iniciativa se distingue por incorporar novedades en productos, servicios, procesos, modelos de negocio o formas de organización. La innovación puede expresarse mediante la introducción de bienes completamente nuevos, pero también a través de mejoras significativas en actividades existentes. Desde esta perspectiva, el emprendimiento innovador se relaciona estrechamente con las formulaciones schumpeterianas sobre nuevas combinaciones productivas, así como con visiones

contemporáneas que reconocen la innovación como motor de competitividad y transformación económica (García-Noboa et al., 2026).

Dentro de esta categoría suelen diferenciarse también los llamados emprendimientos dinámicos o de alto potencial de crecimiento. Se trata de iniciativas que, además de incorporar innovación, presentan mayores posibilidades de expansión, escalabilidad y acceso a mercados más amplios. Sandoya Valero et al. (2023) indican que este tipo de emprendimientos suele requerir mayores niveles de financiamiento, investigación y preparación, pero a la vez posee un potencial considerable para posicionarse en mercados nacionales e internacionales. Aunque no todos los emprendimientos pueden o deben orientarse hacia este modelo, su estudio resulta relevante porque revela una forma de emprendimiento particularmente asociada con la competitividad, la innovación tecnológica y la transformación productiva.

También puede distinguirse entre emprendimiento individual y emprendimiento colectivo o asociativo. El primero se fundamenta en la acción de una sola persona, aunque pueda mantener redes de apoyo con familiares, colaboradores o proveedores. En el segundo caso, la iniciativa es impulsada de manera conjunta por varias personas que comparten objetivos, recursos, responsabilidades y decisiones. Esta forma colectiva puede adquirir expresiones muy diversas, como asociaciones, cooperativas, colectivos productivos o emprendimientos familiares. Su importancia radica en que evidencia que la acción emprendedora no siempre se construye desde una lógica individual, sino que puede surgir de dinámicas colaborativas orientadas al trabajo conjunto.

La relevancia del emprendimiento colectivo se vuelve más visible en contextos donde la cooperación constituye una estrategia de supervivencia o fortalecimiento económico. En estos casos, la articulación entre distintos actores permite compartir conocimientos, distribuir riesgos, aumentar capacidades productivas y ampliar posibilidades de acceso al mercado. Esta consideración es particularmente importante

para la orientación de la presente obra, en la medida en que los hallazgos del proyecto de la Universidad de Guayaquil conducirán posteriormente a la formulación de estrategias colaborativas interfacultativas como mecanismo de fortalecimiento del ecosistema emprendedor estudiantil (García-Noboa et al., 2026).

Otro criterio de clasificación atiende al sector o ámbito de actividad. En este sentido, los emprendimientos pueden orientarse al comercio, la manufactura, los servicios, la agroindustria, la tecnología, la economía creativa, la educación, el turismo, la economía digital u otros campos. Esta tipología sectorial permite analizar con mayor precisión las competencias y recursos que cada iniciativa requiere. No demanda las mismas capacidades un emprendimiento orientado al comercio minorista que una iniciativa tecnológica o un proyecto social comunitario. Por ello, reconocer el sector de actividad ayuda a comprender mejor las necesidades formativas, administrativas y financieras de quienes emprenden.

En relación con esto, los documentos revisados muestran que los emprendimientos pueden clasificarse también según el grado de formalización, la escala de operación o el impacto territorial que alcanzan. Existen iniciativas de subsistencia, pequeños negocios familiares, microemprendimientos urbanos, emprendimientos con alcance local y proyectos con aspiraciones de expansión nacional o internacional. Sandoya Valero et al. (2023) destacan que, en el caso ecuatoriano, los emprendimientos cumplen una función significativa en la regeneración del tejido empresarial y en la generación de empleo, aunque sus niveles de consolidación y escalabilidad son variables.

Estas diferencias son importantes porque permiten evitar una visión idealizada del emprendimiento. No toda iniciativa presenta desde su origen un alto potencial de crecimiento, ni toda experiencia debe evaluarse con los mismos criterios. Algunos emprendimientos cumplen principalmente funciones de autoempleo y subsistencia; otros se orientan a la innovación y expansión; otros buscan resolver problemáticas

sociales o ambientales; y algunos combinan varias de estas dimensiones. La utilidad de las tipologías radica precisamente en reconocer tales diferencias y en evitar generalizaciones simplificadoras.

En el contexto latinoamericano y ecuatoriano, esta diversidad adquiere una relevancia particular, dado que el emprendimiento suele estar estrechamente vinculado tanto con dinámicas de innovación y oportunidad como con problemas estructurales de empleo e informalidad. Vargas-Ramírez et al. (2020) sostienen que el emprendimiento puede constituirse en una vía para transformar retos en oportunidades, dinamizar el tejido productivo y contribuir al desarrollo económico y local. No obstante, también advierten que su impacto depende de condiciones como formación, productividad, innovación y fortalecimiento de capacidades empresariales. Desde esta perspectiva, la clasificación de los emprendimientos no es un ejercicio meramente descriptivo, sino una herramienta para comprender de qué manera diferentes tipos de iniciativas pueden relacionarse con el desarrollo.

En el caso específico del emprendimiento universitario, las tipologías adquieren aún mayor interés, ya que las iniciativas impulsadas por estudiantes pueden presentar una notable heterogeneidad. Algunas surgen por necesidad económica, otras por interés en aprovechar conocimientos adquiridos, otras por afinidad con oportunidades de mercado, y otras por vocación innovadora o social.

Asimismo, pueden desarrollarse en sectores muy diversos, desde comercio y servicios hasta actividades tecnológicas, creativas o comunitarias. Esta variedad justifica que, en el estudio de los emprendimientos estudiantiles, no resulte suficiente hablar en términos generales de “el emprendedor universitario”, sino que sea necesario analizar perfiles, tipos de iniciativas y condiciones específicas de cada caso.

Por consiguiente, las tipologías del emprendimiento permiten comprender que la acción emprendedora se expresa de múltiples formas, según la motivación que la

impulsa, el valor que persigue, el grado de innovación que incorpora, el sector en el que se inserta y el tipo de organización que adopta. Entre las clasificaciones más relevantes destacan los emprendimientos por necesidad y por oportunidad; los comerciales o productivos y los sociales; los sostenibles e innovadores; los individuales y colectivos; y aquellos diferenciados según sector, escala o formalización. Estas categorías no son excluyentes y con frecuencia se superponen, pero resultan útiles para describir de manera más precisa la complejidad del fenómeno emprendedor.



Figura 3. Tipología del emprendimiento. Elaborado por los autores (2026)

Efectivamente, puede inferirse que las tipologías del emprendimiento muestran que esta actividad no responde a una única lógica. Existen emprendimientos que buscan subsistencia, otros que aspiran a la expansión, algunos que priorizan la innovación y otros que se orientan al bienestar social o ambiental. Esta diversidad explica la necesidad de contextualizar siempre el análisis y de vincular cada tipo de emprendimiento con las capacidades, recursos y estrategias que requiere para su sostenibilidad.

Sobre esta base, el siguiente apartado profundizará en una cuestión directamente relacionada con esta heterogeneidad: la vinculación entre emprendimiento, innovación, competitividad y sostenibilidad, dimensiones que permiten comprender por qué algunas iniciativas logran consolidarse y generar mayor valor en sus entornos.

4. EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN, COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

El emprendimiento contemporáneo se desarrolla en escenarios caracterizados por transformaciones tecnológicas, cambios en las preferencias de los consumidores, aparición de nuevos modelos de negocio y creciente presión competitiva. En este contexto, la creación de una iniciativa constituye solamente el punto de partida.

Su capacidad para mantenerse, crecer y generar resultados depende, en buena medida, de la manera en que logra incorporar innovación, construir ventajas competitivas, generar valor y responder a criterios de sostenibilidad. Estas dimensiones se encuentran estrechamente relacionadas y permiten comprender el emprendimiento no como un acontecimiento aislado, sino como un proceso dinámico que requiere adaptación permanente.

La literatura revisada muestra que los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales obligan a las organizaciones, independientemente de su tamaño, a revisar continuamente sus formas de gestión y sus estrategias. Figueroa-Peñafiel et al. (2025) señalan que la innovación, la planificación, la gestión administrativa-financiera y la

creación de valor adquieren especial relevancia en entornos globalizados, debido a que contribuyen al posicionamiento competitivo y al crecimiento sostenible de los negocios.

En este marco, la innovación constituye uno de los componentes esenciales del comportamiento emprendedor. Como se señaló previamente, Schumpeter (1934) situó al emprendedor en el centro de los procesos de transformación económica al atribuirle la capacidad de generar nuevas combinaciones de recursos, productos, procedimientos y formas organizativas.

Esta concepción permite comprender la innovación como una fuerza capaz de modificar estructuras existentes y generar nuevas posibilidades para productores y consumidores. Desde esta perspectiva, innovar no equivale exclusivamente a inventar, sino también a transformar de manera significativa aquello que ya existe.

Esta distinción resulta particularmente importante para los emprendimientos de menor escala. La innovación no necesariamente requiere grandes inversiones tecnológicas ni actividades formales de investigación y desarrollo.

Un emprendimiento puede innovar mediante la modificación de un producto, la introducción de un nuevo canal de comercialización, el uso diferente de una tecnología existente, la reorganización de un proceso, la incorporación de servicios complementarios o la creación de nuevas formas de relacionarse con sus clientes. Por ello, el carácter innovador de una iniciativa debe valorarse en función de su capacidad para introducir mejoras o generar respuestas diferentes frente a las necesidades identificadas.

Drucker (1986) profundiza esta relación entre innovación y emprendimiento al interpretar los cambios del entorno como posibles fuentes de oportunidades. Desde esta perspectiva, la innovación no surge únicamente de una inspiración espontánea,

sino también de la observación sistemática de transformaciones económicas, tecnológicas y sociales. El emprendedor puede reconocer en esos cambios posibilidades para desarrollar nuevos productos o servicios, modificar procesos existentes o responder de manera distinta a determinadas necesidades. En consecuencia, innovar implica tanto crear como observar, interpretar y adaptar.

La innovación adquiere entonces una dimensión estratégica. En mercados dinámicos, mantener exactamente las mismas prácticas durante periodos prolongados puede disminuir la capacidad de respuesta del emprendimiento. Figueroa-Peñañiel et al. (2025) sostienen que los emprendimientos requieren desarrollar y modificar continuamente sus productos o servicios para conservar condiciones competitivas, y relacionan este proceso con la creatividad, la planeación estratégica y la capacidad de generar valor.

No obstante, conviene diferenciar innovación de competitividad. La innovación constituye una posible fuente de diferenciación y mejoramiento, mientras que la competitividad expresa la capacidad de una organización para desenvolverse favorablemente dentro de un entorno donde otros actores ofrecen productos, servicios o soluciones alternativas.

Por tanto, una innovación adquiere verdadera relevancia competitiva cuando permite generar ventajas apreciadas por los usuarios, mejorar procesos, reducir costos, aumentar la calidad o responder con mayor eficiencia a las exigencias del mercado.

La competitividad tampoco debe reducirse a la confrontación directa entre empresas. Supone comprender las características del entorno, reconocer las propias fortalezas y limitaciones y adoptar decisiones coherentes con los objetivos del emprendimiento. Mintzberg (1979), según la revisión desarrollada por Figueroa-Peñañiel et al. (2025), concibe la estrategia como un elemento de articulación entre la organización y su entorno, mientras que Porter (1996) enfatiza la necesidad de desarrollar un conjunto

coherente de acciones que permitan alcanzar y defender una posición diferenciada dentro del mercado.

En este sentido, la competitividad de un emprendimiento depende de algo más que ofrecer un producto a un precio determinado. Requiere construir una propuesta capaz de ser reconocida como valiosa frente a las alternativas existentes. La diferenciación puede derivarse de la calidad, el precio, la experiencia del cliente, la capacidad de respuesta, la innovación, la especialización, la ubicación, la confiabilidad, el conocimiento acumulado o la relación que la organización establece con sus grupos de interés.

Para los emprendimientos, esta perspectiva implica pasar de una actuación predominantemente intuitiva hacia una gestión progresivamente más estratégica. La iniciativa inicial puede surgir de una oportunidad identificada informalmente; sin embargo, su consolidación exige analizar mercados, comprender clientes, identificar competidores, establecer objetivos y determinar qué elementos pueden diferenciarla. Figueroa-Peñafiel et al. (2025) consideran que la planeación estratégica cumple precisamente esta función al favorecer la toma de decisiones, la innovación de productos y servicios y la búsqueda de una posición competitiva dentro del mercado.

La creación de valor constituye el punto de encuentro entre innovación y competitividad. No basta con introducir una modificación para que esta represente una innovación relevante; es necesario que genere algún beneficio reconocible para los actores relacionados con el emprendimiento. Un nuevo producto puede ser técnicamente novedoso, pero si no responde a necesidades o expectativas difícilmente contribuirá a fortalecer la iniciativa.

Desde el ámbito empresarial, la creación de valor puede comprenderse como la capacidad para ofrecer productos, servicios o experiencias que proporcionen beneficios apreciados por los clientes y permitan simultáneamente sostener la

actividad económica. Viscarri (2011), citado en la revisión de Figueroa-Peñafiel et al. (2025), relaciona esta creación de valor con la satisfacción de una necesidad mediante una oferta por la cual el cliente reconoce una determinada compensación económica. Asimismo, la revisión destaca que el valor puede construirse mediante elementos tangibles e intangibles, entre ellos la calidad, el servicio, la flexibilidad y la capacidad de respuesta.

Esta consideración resulta particularmente pertinente para los pequeños emprendimientos, cuya posibilidad de competir con organizaciones de mayor tamaño suele ser limitada cuando la competencia se basa exclusivamente en recursos financieros o economías de escala. En estos casos, activos intangibles como cercanía con el cliente, conocimiento especializado, capacidad de adaptación, confianza, rapidez de respuesta o personalización pueden convertirse en fuentes significativas de diferenciación.

La generación de valor también supone reconocer que los resultados de una organización no son exclusivamente financieros. Aunque ingresos, rentabilidad, liquidez y retorno sobre la inversión son indispensables para mantener una actividad empresarial, existen otros resultados que pueden fortalecer progresivamente su posición. Figueroa-Peñafiel et al. (2025) destacan la importancia de combinar indicadores financieros y no financieros para comprender la creación de valor, especialmente cuando parte de la ventaja empresarial se encuentra asociada con activos intangibles.

Esta evolución conduce hacia una concepción más amplia de valor. Porter y Kramer (2011) plantean que las organizaciones pueden generar resultados económicos al mismo tiempo que contribuyen a mejorar condiciones sociales vinculadas con sus actividades. Desde esta perspectiva de valor compartido, competitividad y contribución social no tienen que constituir necesariamente propósitos contradictorios. Por el contrario, determinadas necesidades sociales pueden

convertirse en espacios para desarrollar soluciones innovadoras capaces de producir simultáneamente beneficios empresariales y sociales. García-Noboa et al. (2026) recuperan esta perspectiva al señalar que las visiones contemporáneas del emprendimiento amplían la generación de valor hacia los diferentes grupos de interés y los territorios en los cuales se desarrolla la actividad.

Esta ampliación del concepto de valor conduce directamente hacia la sostenibilidad. En el ámbito emprendedor, la sostenibilidad puede entenderse inicialmente como la capacidad de una iniciativa para mantenerse en funcionamiento a lo largo del tiempo. Sin embargo, las perspectivas contemporáneas han ampliado considerablemente este significado al incorporar dimensiones económicas, sociales y ambientales.

La sostenibilidad económica constituye una condición básica. Ningún emprendimiento puede mantenerse de forma indefinida si no dispone de mecanismos para generar ingresos suficientes, controlar sus costos, administrar adecuadamente sus recursos y responder a sus obligaciones. Téllez Pérez (2022) señala que el crecimiento sostenible exige establecer objetivos, optimizar el empleo de los recursos, controlar los resultados financieros y mantener una relación permanente con las necesidades del consumidor. De esta manera, la continuidad empresarial se vincula directamente con las capacidades de gestión y no solamente con la existencia de una buena idea.

Precisamente por ello, Figueroa-Peñafiel et al. (2025) sostienen que la gestión administrativa y financiera desempeña un papel relevante en el crecimiento sostenible, debido a que permite organizar recursos, orientar decisiones, evaluar resultados y mantener capacidad de respuesta ante las condiciones del entorno.

Este vínculo adquiere particular importancia para la presente obra, ya que las competencias administrativas-financieras serán posteriormente examinadas como uno de los principales componentes de la sostenibilidad de los emprendimientos universitarios.

Sin embargo, la sostenibilidad no puede limitarse a la permanencia financiera. La dimensión social considera las relaciones que el emprendimiento mantiene con las personas y grupos vinculados con sus actividades. Trabajadores, clientes, proveedores, familias, comunidades e instituciones pueden recibir beneficios o experimentar consecuencias derivadas del funcionamiento de una iniciativa. Desde este enfoque, la sostenibilidad exige reconocer responsabilidades frente a esos actores y valorar los efectos sociales producidos por las decisiones empresariales.

A ello se incorpora la dimensión ambiental, relacionada con el uso responsable de recursos y con los efectos que los procesos productivos o comerciales pueden producir sobre el ambiente. El material educativo ecuatoriano presenta precisamente la sostenibilidad empresarial mediante la articulación de las dimensiones económica, social y ambiental, lo que supone comprender el emprendimiento desde una visión más integral que la estrictamente financiera (Ministerio de Educación del Ecuador, 2016).

Estas tres dimensiones no deben analizarse de manera aislada. Un emprendimiento que genera beneficios económicos, pero ocasiona impactos sociales o ambientales difíciles de sostener, enfrenta riesgos que pueden afectar su continuidad futura. De manera similar, una iniciativa con una finalidad social valiosa necesita cierta viabilidad económica para mantener sus actividades. Por ello, la sostenibilidad requiere buscar equilibrios entre generación de ingresos, utilización responsable de los recursos y creación de beneficios para los diferentes actores relacionados con la iniciativa.

La sostenibilidad se relaciona también con la capacidad de adaptación. Las condiciones que hicieron viable inicialmente un emprendimiento pueden cambiar. Nuevas tecnologías, competidores, regulaciones, necesidades de consumidores o acontecimientos económicos pueden modificar la estructura del mercado. En este escenario, la innovación se convierte nuevamente en un elemento relevante, pues

permite revisar productos, procesos y modelos de negocio para responder a las nuevas condiciones.

De esta manera, innovación y sostenibilidad mantienen una relación circular. La innovación puede favorecer la permanencia del emprendimiento al permitir su adaptación; pero la sostenibilidad también crea condiciones para que la innovación pueda continuar, dado que una organización con una gestión más estable dispone de mayores posibilidades para invertir tiempo, conocimientos y recursos en procesos de mejora.

Una relación similar puede establecerse entre competitividad y sostenibilidad. Competir exitosamente en un momento determinado no garantiza la permanencia futura. Una ventaja puede ser imitada, una tecnología puede quedar obsoleta o las preferencias del mercado pueden modificarse. Por ello, la competitividad sostenible exige aprendizaje, revisión estratégica e innovación constante. Figueroa-Peñafiel et al. (2025) destacan que la estrategia, la innovación, la gestión y el uso de indicadores permiten a las organizaciones mejorar su posicionamiento y responder a las transformaciones de mercados cada vez más complejos.

En este punto se evidencia la interdependencia entre los conceptos analizados. La innovación permite generar nuevas soluciones; la competitividad expresa la capacidad para posicionarlas favorablemente; la creación de valor proporciona una razón para que los diferentes actores las reconozcan como útiles; y la sostenibilidad procura que los beneficios económicos, sociales y ambientales puedan mantenerse en el tiempo. Ninguno de estos componentes resulta suficiente por sí mismo.

Esta interacción posee particular importancia en los emprendimientos de pequeña escala y en las iniciativas desarrolladas por jóvenes o estudiantes universitarios. Las limitaciones iniciales de capital, experiencia o acceso a mercados pueden hacer necesario utilizar creativamente conocimientos, redes y recursos disponibles. Desde

esta perspectiva, la innovación no depende únicamente de disponer de tecnología avanzada; puede originarse mediante la articulación de capacidades provenientes de distintas áreas del conocimiento.

García-Noboa et al. (2026) señalan que las redes de colaboración interdisciplinaria pueden contribuir a integrar conocimientos técnicos, administrativos y creativos, generar sinergias y mejorar la sostenibilidad y capacidad de innovación de los emprendimientos estudiantiles. Esta relación resulta especialmente significativa para el ámbito universitario, dado que una institución de educación superior concentra conocimientos provenientes de diferentes disciplinas que potencialmente pueden complementar las capacidades de quienes emprenden.

De este modo, el emprendimiento contemporáneo puede comprenderse como un proceso en el que la permanencia no depende exclusivamente de iniciar una actividad económica, sino de desarrollar progresivamente la capacidad para innovar, diferenciarse, generar valor y sostener los resultados alcanzados. Estas dimensiones exigen conocimientos, habilidades y decisiones que trascienden la intención inicial de emprender y aproximan el análisis hacia las capacidades administrativas, financieras y estratégicas necesarias para gestionar una iniciativa.

Ciertamente, innovación, competitividad y sostenibilidad forman parte de una misma dinámica. La innovación favorece la transformación y adaptación; la competitividad permite construir una posición diferenciada; la creación de valor conecta las capacidades del emprendimiento con las necesidades de sus actores; y la sostenibilidad procura equilibrar la continuidad económica con las responsabilidades sociales y ambientales.

Por tanto, la articulación de estos componentes amplía el alcance del emprendimiento y ayuda a comprender su potencial para trascender el beneficio individual y contribuir a procesos económicos y sociales más amplios.



Figura 4. Emprendimiento, innovación, competitividad y sostenibilidad. Elaborado por los autores (2026)

5. EL EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO

La relación entre emprendimiento y desarrollo constituye uno de los ejes centrales del debate contemporáneo en torno a la actividad empresarial. La creación de nuevas iniciativas productivas puede contribuir a generar ingresos, ampliar las oportunidades laborales, incorporar innovaciones, movilizar recursos y fortalecer el tejido empresarial de los territorios.

Sin embargo, comprender el emprendimiento como estrategia para el desarrollo exige superar una visión limitada que equipara automáticamente la creación de negocios con crecimiento económico. El desarrollo involucra dimensiones económicas, sociales, productivas e institucionales y, por tanto, requiere analizar las condiciones bajo las cuales las iniciativas emprendedoras pueden producir beneficios sostenibles para las personas y las comunidades.

Vargas-Ramírez et al. (2020) plantean que el emprendimiento mantiene una relación estrecha con el desarrollo económico y local, debido a su capacidad para transformar determinados retos en oportunidades, generar trabajo, favorecer la productividad, incorporar cambios tecnológicos y estimular procesos de innovación. Desde esta perspectiva, la actividad emprendedora puede contribuir a modificar el tejido productivo de un territorio al movilizar conocimientos y recursos hacia nuevas actividades económicas.

Esta relación permite distinguir inicialmente entre crecimiento económico y desarrollo. El primero suele estar asociado con el aumento de la producción, los ingresos o la actividad económica, mientras que el desarrollo posee un significado más amplio, relacionado también con las posibilidades de mejorar las condiciones de vida de la población. Vargas-Ramírez et al. (2020), retomando aportes sobre desarrollo local, destacan que el incremento de la productividad y de los ingresos debe complementarse con políticas y condiciones que favorezcan el bienestar social, la educación, la salud y el empleo.

Por consiguiente, la contribución del emprendimiento al desarrollo no puede valorarse exclusivamente a partir del número de empresas creadas. Resulta necesario considerar también su capacidad para permanecer en el tiempo, generar empleo de calidad, incorporar innovación, producir valor agregado, utilizar adecuadamente los recursos y establecer vínculos favorables con los territorios en los que se desenvuelven.

Una primera vía mediante la cual el emprendimiento puede contribuir al desarrollo es la generación de empleo y autoempleo. La creación de una actividad económica permite, en determinadas circunstancias, generar una fuente de ingresos para la persona emprendedora y, conforme la iniciativa aumenta su escala, incorporar colaboradores o trabajadores. Sandoya Valero et al. (2023) destacan que los emprendimientos pueden favorecer la renovación de las actividades productivas, generar nuevos empleos y contribuir al incremento del valor agregado de la economía.

El autoempleo adquiere particular relevancia en contextos caracterizados por limitaciones del mercado laboral. Ante la dificultad para acceder a un empleo formal o generar ingresos suficientes, el emprendimiento puede funcionar como una estrategia económica alternativa. Esta situación permite comprender por qué determinadas iniciativas surgen primordialmente por necesidad y no necesariamente como consecuencia de una oportunidad empresarial previamente planificada.

Sin embargo, la generación de autoempleo no debe interpretarse por sí misma como evidencia suficiente de desarrollo. La actividad puede garantizar temporalmente determinados ingresos, pero mantenerse en condiciones de subsistencia, informalidad o elevada vulnerabilidad. Por ello, resulta necesario diferenciar entre crear una actividad económica y consolidar una iniciativa sostenible. La contribución al desarrollo será potencialmente mayor cuando el emprendimiento logra incrementar progresivamente su productividad, fortalecer sus capacidades de gestión, mejorar sus condiciones de operación y generar resultados que trasciendan la subsistencia inmediata.

Esta consideración resulta particularmente importante en sociedades donde una parte significativa de los emprendimientos se encuentra motivada por restricciones laborales. Lasio et al. (2024) evidencian que en Ecuador la escasez de oportunidades de empleo constituye una de las principales motivaciones declaradas para iniciar actividades emprendedoras. Este comportamiento demuestra que el emprendimiento puede actuar como mecanismo para generar medios de vida, pero también plantea el desafío de transformar iniciativas inicialmente orientadas por necesidad en proyectos con mayores posibilidades de sostenibilidad y crecimiento.

Una segunda dimensión corresponde a la dinamización del tejido productivo. Cada iniciativa que introduce bienes, servicios, procesos o nuevas formas de comercialización establece relaciones con otros actores económicos. Proveedores, clientes, distribuidores, trabajadores, instituciones financieras y organizaciones de apoyo pueden formar parte directa o indirectamente de estas relaciones. En consecuencia, los efectos de una iniciativa pueden extenderse más allá del propio emprendimiento.

Sandoya Valero et al. (2023) sostienen que el emprendimiento contribuye a la regeneración del tejido empresarial mediante la aparición de nuevas empresas y la renovación de actividades previamente existentes. Desde esta perspectiva, la capacidad de una economía para favorecer la creación y evolución de iniciativas constituye un componente importante de su dinamismo productivo.

La incorporación de emprendimientos también puede favorecer procesos de diversificación económica. Un territorio excesivamente dependiente de un número limitado de actividades productivas presenta mayores niveles de vulnerabilidad frente a cambios tecnológicos, económicos o comerciales que afecten dichos sectores. La generación de nuevas actividades puede ampliar las fuentes de ingreso, aprovechar capacidades locales y producir alternativas de producción y comercialización.

Vargas-Ramírez et al. (2020) señalan que la innovación y el emprendimiento pueden contribuir a transformar la matriz productiva mediante el aprovechamiento del talento humano, la tecnificación de procesos y el fortalecimiento de pequeñas actividades económicas. No obstante, los autores destacan igualmente la importancia de desarrollar políticas y estrategias que favorezcan las capacidades productivas y la sostenibilidad de las iniciativas.

En este sentido, la contribución del emprendimiento al desarrollo se relaciona también con la productividad. No es suficiente producir más; resulta relevante mejorar la forma en que se utilizan los conocimientos, recursos, tecnologías y capacidades disponibles. Una iniciativa emprendedora puede contribuir a este proceso cuando introduce métodos más eficientes, aprovecha recursos subutilizados, incorpora conocimientos especializados o desarrolla productos y servicios con mayor valor agregado.

Esta relación conecta directamente con la innovación, abordada en el apartado anterior. El emprendimiento puede actuar como vehículo para transformar conocimientos e ideas en soluciones susceptibles de ser utilizadas por el mercado o la sociedad. Vargas-Ramírez et al. (2020) vinculan precisamente el emprendimiento con la capacidad de convertir conocimiento en un elemento económicamente aprovechable, favoreciendo transformaciones en el tejido empresarial y productivo de las localidades.

Por esta razón, el conocimiento constituye un recurso particularmente importante en las economías contemporáneas. La ventaja de un emprendimiento no necesariamente deriva de poseer grandes cantidades de capital físico; puede originarse también en capacidades técnicas, experiencias, información, creatividad o conocimiento especializado. Cuando estos elementos son transformados en productos, servicios, procesos o modelos organizativos, pueden contribuir simultáneamente a generar valor para el emprendimiento y nuevas soluciones para su entorno.

Desde esta perspectiva, el emprendimiento puede favorecer el desarrollo mediante la creación de valor agregado. Una actividad que transforma recursos disponibles, mejora un servicio existente o introduce una solución diferente incrementa potencialmente el valor generado en una determinada cadena productiva. El impacto puede ser especialmente significativo cuando la iniciativa utiliza capacidades y recursos locales, pues parte del valor creado puede permanecer y circular dentro del propio territorio.

La dimensión territorial resulta esencial para comprender el desarrollo local. Este enfoque reconoce que los territorios poseen recursos, capacidades, conocimientos, instituciones y características propias que pueden movilizarse para favorecer procesos de transformación. El desarrollo local no supone aplicar de manera uniforme una misma estrategia en todos los espacios; requiere reconocer las particularidades económicas, sociales y culturales de cada contexto.

Vargas-Ramírez et al. (2020) explican que las estrategias de desarrollo deben responder a las características de las localidades, aprovechar sus propios recursos y promover la creación de empresas, empleo e innovación. Desde esta perspectiva, el emprendimiento se convierte en uno de los mecanismos mediante los cuales los actores territoriales pueden movilizar recursos y capacidades para responder a necesidades locales.

La relación entre emprendimiento y desarrollo local también evidencia la importancia de las redes de cooperación. El desempeño de una iniciativa no depende únicamente de su relación con los clientes, sino de las conexiones que establece con instituciones, proveedores, universidades, gobiernos, entidades financieras y otras empresas. De esta manera, el territorio puede convertirse en un ecosistema donde diferentes actores aportan recursos, conocimientos y oportunidades. Vargas-Ramírez et al. (2020) destacan que el desarrollo local requiere procesos de cooperación e innovación en los que intervienen tanto el sistema educativo como las políticas públicas y las capacidades propias de los territorios.

Esto implica que el emprendimiento no debe concebirse exclusivamente como resultado del esfuerzo individual, sino como una actividad influida por las características del ecosistema en el cual se desarrolla.

Otra dimensión fundamental corresponde a la generación de bienestar social. Como se señaló previamente, los beneficios del emprendimiento pueden trascender al individuo cuando las iniciativas generan trabajo, ofrecen productos o servicios necesarios, atienden problemáticas sociales o incrementan las posibilidades económicas de determinados grupos. Sandoya Valero et al. (2023) reconocen precisamente que las distintas formas de emprendimiento pueden producir beneficios económicos y sociales para las comunidades.

Los emprendimientos sociales constituyen el ejemplo más evidente, pues su propósito principal se dirige a responder a necesidades colectivas. Sin embargo, los emprendimientos comerciales también pueden producir efectos sociales.

Una pequeña empresa que genera empleo, compra insumos a productores locales o facilita el acceso a determinados servicios puede contribuir al bienestar de su entorno, aunque su finalidad principal sea económica.

Esta visión es compatible con la perspectiva de creación de valor compartido propuesta por Porter y Kramer (2011), según la cual la generación de resultados económicos puede articularse con la solución de determinadas necesidades sociales. Bajo este enfoque, la actividad empresarial no tiene que concebir el desarrollo social exclusivamente como una responsabilidad externa al negocio; determinadas necesidades de la sociedad pueden constituirse en oportunidades para generar innovaciones, mejorar procesos y crear simultáneamente valor empresarial y social.

El desarrollo incorpora igualmente una dimensión relacionada con las capacidades de las personas. La participación en procesos emprendedores puede favorecer

aprendizajes vinculados con planificación, administración, negociación, liderazgo, innovación, gestión financiera y resolución de problemas.

Estas capacidades pueden permanecer incluso cuando una determinada iniciativa no logra consolidarse, convirtiéndose en experiencias y conocimientos utilizables en proyectos posteriores.

Esta consideración resulta particularmente relevante para jóvenes y estudiantes universitarios. El emprendimiento puede constituir un espacio de aplicación práctica de conocimientos adquiridos durante la formación académica y, al mismo tiempo, generar nuevas capacidades mediante la experiencia.

Por ello, la formación emprendedora no debería orientarse únicamente a incrementar el número de negocios creados, sino también a fortalecer habilidades que permitan a las personas identificar oportunidades, gestionar recursos y tomar decisiones con mayor fundamento. En este punto, las instituciones de educación superior adquieren un papel significativo.

García-Noboa et al. (2026) plantean que las universidades pueden contribuir al emprendimiento mediante formación, acompañamiento, colaboración interdisciplinaria y generación de redes que faciliten la articulación de distintas capacidades. En el caso de los emprendimientos estudiantiles, estas redes pueden integrar conocimientos técnicos, administrativos y creativos para fortalecer la innovación y ampliar el impacto económico y social de las iniciativas. Por tanto, la relación entre universidad, emprendimiento y desarrollo puede comprenderse desde una lógica de transferencia y aplicación del conocimiento. Las instituciones universitarias concentran capacidades científicas, técnicas y profesionales procedentes de distintas áreas. Cuando estos conocimientos se conectan con necesidades productivas o sociales, pueden contribuir a generar soluciones, fortalecer organizaciones existentes o facilitar la creación de nuevos emprendimientos. Esto no

significa que toda universidad deba transformarse exclusivamente en una incubadora empresarial ni que todos los estudiantes deban convertirse en emprendedores.

Su contribución consiste, más ampliamente, en generar conocimientos, formar capacidades, fomentar pensamiento innovador y crear mecanismos mediante los cuales las personas puedan utilizar lo aprendido para resolver problemas económicos y sociales. Desde esta perspectiva, Boza et al. (2016), incorporados en la literatura revisada sobre emprendimiento universitario, sitúan a la universidad como un actor con capacidad para contribuir al desarrollo local. La presencia universitaria puede articular formación, investigación y vinculación con las necesidades productivas y sociales del territorio, estableciendo puentes entre conocimiento académico y procesos de desarrollo.

De esta manera, la incorporación de esta fuente en los estudios derivados del proyecto de la Universidad de Guayaquil refuerza precisamente la relevancia atribuida a las instituciones de educación superior dentro de los ecosistemas emprendedores (García-Noboa et al., 2026).

No obstante, considerar al emprendimiento como estrategia para el desarrollo exige introducir una precaución conceptual fundamental: la existencia de una elevada actividad emprendedora no implica necesariamente un elevado nivel de desarrollo.

Si las iniciativas presentan baja productividad, operan de forma precaria, carecen de capacidades administrativas y financieras, permanecen en condiciones de informalidad o desaparecen poco tiempo después de su creación, su contribución estructural puede ser limitada. Al respecto, Vargas-Ramírez et al. (2020) advierten precisamente que la sostenibilidad de los emprendimientos requiere capacitación, políticas de apoyo y fortalecimiento de capacidades. La creación de negocios motivada principalmente por la necesidad de obtener ingresos puede enfrentar dificultades de permanencia cuando no existe preparación suficiente para gestionar las actividades. Por ello, resulta más apropiado afirmar que el emprendimiento posee potencial para contribuir al

desarrollo, siempre que concurren determinadas condiciones. Entre ellas pueden identificarse formación pertinente, capacidades administrativas y financieras, acceso a recursos, innovación, redes de colaboración, conocimiento del mercado, infraestructura, institucionalidad y políticas capaces de facilitar la consolidación de las iniciativas.

Esta visión evita responsabilizar exclusivamente al individuo por el éxito o fracaso de su emprendimiento. La perseverancia y la iniciativa personal son relevantes, pero no sustituyen las condiciones estructurales necesarias para desarrollar una actividad económica. Así, el acceso limitado al financiamiento, la falta de asistencia técnica o las restricciones de los mercados pueden afectar incluso a personas con fuertes capacidades emprendedoras.

En este sentido, las políticas orientadas al emprendimiento no deberían concentrarse únicamente en estimular la creación de nuevas iniciativas. También necesitan considerar su consolidación, sostenibilidad y escalamiento. En efecto, la importancia de disponer de instrumentos financieros y mecanismos de acompañamiento que apoyen a las iniciativas durante sus diferentes etapas y no solamente al momento de su creación. La formación constituye otro componente esencial. El fortalecimiento de competencias administrativas, financieras y estratégicas permite mejorar la capacidad para organizar recursos, evaluar decisiones y responder a las transformaciones del entorno. Este aspecto adquiere especial relevancia para el propósito de la presente obra, ya que conecta directamente la discusión general sobre emprendimiento y desarrollo con el estudio posterior de las competencias administrativas-financieras de los estudiantes universitarios.

Figuroa-Peñañiel et al. (2025) señalan que la sostenibilidad y competitividad de los emprendimientos se encuentran vinculadas con la incorporación de capacidades de gestión, planeación y toma de decisiones. En consecuencia, la iniciativa emprendedora necesita acompañarse de herramientas que permitan transformar una idea en una

organización capaz de administrar recursos y generar resultados sostenibles. De manera complementaria, el desarrollo requiere considerar las dimensiones social y ambiental de la actividad emprendedora. El Ministerio de Educación del Ecuador (2016) propone una concepción integral de responsabilidad empresarial en la que la continuidad económica se articula con el cuidado de las personas y el uso responsable de los recursos naturales.

Esta perspectiva permite comprender que la contribución del emprendimiento al desarrollo no depende únicamente de cuánto produce, sino también de cómo produce, para quién genera valor y cuáles son sus consecuencias sobre el entorno.

Por consiguiente, concebir el emprendimiento como estrategia para el desarrollo supone reconocer distintas vías de contribución: generación de empleo y autoempleo, diversificación productiva, incorporación de innovación, movilización de conocimientos, creación de valor, fortalecimiento de capacidades, aprovechamiento de recursos locales y atención de necesidades económicas y sociales. Sin embargo, estas contribuciones requieren condiciones que favorezcan la sostenibilidad y eviten que el emprendimiento quede restringido a mecanismos temporales de subsistencia.

Ciertamente, el emprendimiento puede constituirse en una estrategia para el desarrollo cuando logra trascender la mera creación de una actividad económica y se convierte en un mecanismo para generar capacidades, producir valor, crear oportunidades, movilizar recursos, innovar y fortalecer las dinámicas productivas y sociales de los territorios. Su impacto depende de la interacción entre las capacidades del emprendedor y las condiciones económicas, educativas, financieras e institucionales del entorno. Por ello, el análisis del emprendimiento requiere integrar tanto la dimensión individual como la estructura social y productiva en la que se inserta.

Finalmente, con esta perspectiva se cierra el recorrido conceptual del presente capítulo. Las aproximaciones revisadas permiten comprender que el emprendimiento

ha evolucionado desde concepciones vinculadas principalmente con riesgo e incertidumbre hacia una visión multidimensional que integra oportunidades, innovación, gestión, creación de valor, competitividad, sostenibilidad y desarrollo.

Asimismo, se ha evidenciado que existen múltiples perfiles y tipologías emprendedoras y que su capacidad para producir resultados sostenibles depende de una combinación de competencias personales y condiciones del entorno.

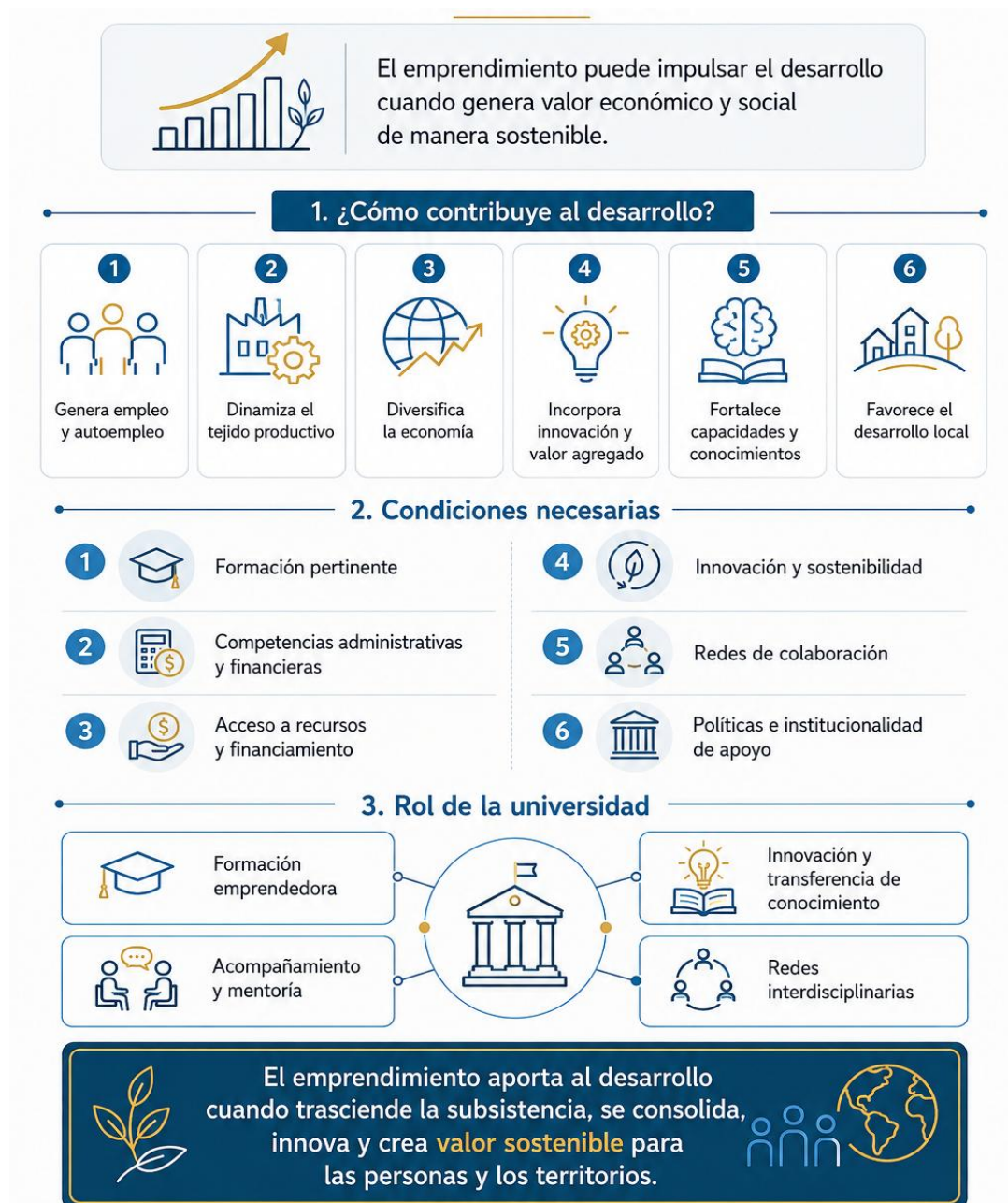


Figura 5. Emprendimiento como estrategia para el desarrollo. Elaborado por los autores (2026)

CAPÍTULO II

CONSIDERACIONES SOBRE EL EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR

Autor: Lic. Daniel Arturo Zea Vallejo, Mgs.



1. PANORAMA GENERAL DEL EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR: UNA REVISIÓN TEÓRICA

El emprendimiento ocupa una posición relevante dentro de la dinámica económica y social ecuatoriana. Su importancia no se limita a la creación de nuevas unidades productivas, sino que se relaciona con la generación de ingresos, la incorporación de bienes y servicios al mercado, la búsqueda de alternativas de empleo y las posibilidades de diversificación de la actividad económica.

En un país caracterizado por transformaciones económicas recurrentes y por importantes desafíos vinculados con el mercado laboral, la productividad y la consolidación empresarial, la iniciativa emprendedora se ha convertido en una de las formas mediante las cuales una parte considerable de la población procura generar oportunidades económicas y responder a las condiciones de su entorno.

Lasio et al. (2024) señalan que el emprendimiento ha adquirido una importancia creciente dentro del contexto ecuatoriano como parte de los esfuerzos orientados hacia la diversificación económica, la disminución de la dependencia de sectores tradicionales y la generación de mayores oportunidades de inclusión económica y social.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de programas, iniciativas institucionales y mecanismos de apoyo evidencia un reconocimiento progresivo del potencial que poseen el emprendimiento y la innovación para contribuir al desarrollo sostenible del país.

Esta relevancia debe interpretarse dentro de las condiciones económicas que han caracterizado al Ecuador durante los últimos años. La crisis derivada de la pandemia de COVID-19 produjo importantes efectos sobre el comercio, las exportaciones, el empleo y las actividades productivas. Posteriormente se experimentó una recuperación económica, aunque acompañada de dificultades relacionadas con la estabilidad del

crecimiento, la inversión y la generación de empleo. Lasio et al. (2024) describen el período 2020–2023 como una etapa de fluctuaciones en la que, después de la fuerte contracción de 2020, la economía experimentó una recuperación, pero continuó enfrentando desafíos estructurales relacionados con la diversificación productiva y la dependencia de determinados sectores tradicionales.

Las condiciones del mercado de trabajo constituyen un elemento especialmente importante para comprender el comportamiento emprendedor ecuatoriano. En diciembre de 2023, el desempleo se situó en 3,4 %, mientras que el subempleo alcanzó 21,2 % y el empleo informal representó 53,5 %. Estas cifras muestran que la existencia de empleo no necesariamente equivale a condiciones adecuadas de inserción laboral y ayudan a explicar por qué la actividad emprendedora puede convertirse en una alternativa para generar ingresos y buscar mayores niveles de autonomía económica (Lasio et al., 2024).

De esta forma, el emprendimiento ecuatoriano se desarrolla en medio de una relación compleja entre oportunidad y necesidad. Por un lado, la creación de nuevos negocios puede estar asociada con la identificación de posibilidades de mercado, innovaciones y expectativas de crecimiento. Por otro, las dificultades para acceder a empleos adecuados o generar suficientes ingresos pueden impulsar a las personas hacia el autoempleo y la creación de pequeñas actividades productivas. Esta coexistencia constituye una de las características que deben considerarse para interpretar adecuadamente los elevados niveles de actividad emprendedora observados en el país.

La importancia cuantitativa del fenómeno puede apreciarse mediante la Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), uno de los principales indicadores utilizados por el Global Entrepreneurship Monitor. Esta tasa reúne a los emprendedores nacientes y nuevos: los primeros corresponden a personas adultas que se encuentran desarrollando un negocio que todavía no ha pagado remuneraciones durante más de

tres meses, mientras que los segundos comprenden negocios que ya han superado esa etapa inicial, pero todavía no alcanzan 42 meses de operación (Lasio et al., 2024).

En 2023, Ecuador alcanzó una TEA de 32,7 %, lo que representó aproximadamente 3,3 millones de personas involucradas en la creación o gestión de negocios en etapas tempranas. En términos sencillos, más de tres de cada diez adultos ecuatorianos de entre 18 y 64 años estaban iniciando o gestionando una actividad empresarial de reciente creación (Lasio et al., 2024). Esta magnitud confirma que el emprendimiento no constituye un comportamiento marginal dentro de la economía ecuatoriana, sino una actividad con amplia presencia entre la población adulta.



Figura 6. Indicadores clave 2023. Elaborado por los autores (2026)

El indicador resulta aún más significativo al realizar una comparación regional. Durante 2023, la TEA promedio de los países latinoamericanos analizados por el GEM se situó en 25,76 %, mientras que Ecuador registró la tasa más elevada dentro del grupo considerado. Chile presentó 31,05 %, Panamá 31,31 %, Colombia 23,57 %, Venezuela 22,67 %, Brasil 18,62 % y México 16,84 %. De esta manera, Ecuador se ubicó nuevamente entre los países latinoamericanos caracterizados por una elevada actividad emprendedora (Lasio et al., 2024).

No obstante, una elevada TEA debe analizarse con prudencia. El indicador muestra cuántas personas participan en actividades emprendedoras tempranas, pero no permite por sí solo determinar la calidad, productividad, nivel de innovación o sostenibilidad de esas iniciativas. En consecuencia, la posición destacada de Ecuador en términos de actividad emprendedora debe complementarse con el análisis de la evolución de los negocios, sus sectores de actividad, sus posibilidades de consolidación y las características del entorno donde operan.

La comparación temporal permite apreciar precisamente algunos cambios importantes. En 2019, la TEA ecuatoriana había alcanzado 36,2 %, mientras que en 2023 se redujo a 32,7 %. Esta disminución se explica principalmente por la reducción de los emprendimientos nacientes, que pasaron de 26,90 % en 2019 a 20,84 % en 2023. En contraste, la proporción de emprendimientos nuevos aumentó de 10,80 % a 12,95 % durante el mismo período (Lasio et al., 2024).

Este comportamiento resulta particularmente interesante porque muestra que la reducción de la TEA no supone necesariamente un debilitamiento uniforme de toda la actividad emprendedora. Mientras disminuyó la proporción de personas en las fases más iniciales, aumentó la correspondiente a negocios que ya habían superado los tres primeros meses de remuneración. En términos analíticos, esto sugiere la necesidad de observar las distintas etapas del proceso emprendedor y no solamente el indicador agregado. Lasio et al. (2024) plantean precisamente el emprendimiento como un

proceso que comprende diferentes momentos: potencial, intención, emprendimiento naciente, negocio nuevo, negocio establecido y discontinuación. Esta aproximación permite reconocer que la decisión de emprender constituye apenas una fase inicial y que las iniciativas deben superar diferentes etapas antes de alcanzar una mayor consolidación. Uno de los datos que evidencia la disposición emprendedora existente en Ecuador es la intención de crear negocios.

En 2023, aproximadamente 55,8 % de la población expresó su intención de emprender durante los siguientes tres años, porcentaje superior al promedio latinoamericano de 46,30 %. A su vez, los emprendedores nacientes representaron 20,84 % y los negocios nuevos 12,95 % de la población adulta analizada (Lasio et al., 2024).



Figura 7. Proceso emprendedor. Indicadores clave 2023. Elaborado por los autores (2026)

La elevada intención de emprendimiento sugiere la presencia de una cultura favorable hacia la iniciativa empresarial, aunque también plantea una cuestión central: qué proporción de las personas que desean emprender consigue efectivamente convertir esa intención en un negocio y mantenerlo en funcionamiento. Esta diferencia entre intención, inicio y consolidación constituye uno de los puntos fundamentales para evaluar el comportamiento emprendedor de un país.

En este sentido, los negocios establecidos presentan un comportamiento relevante. Durante 2023, aproximadamente 23,98 % de la población adulta ecuatoriana era propietaria de negocios que habían superado los 42 meses de existencia, frente a un promedio de 14,78 % registrado para Ecuador durante el período 2015–2019. Este porcentaje también fue considerablemente superior al promedio de América Latina y el Caribe, situado en 8,37 % para 2023 (Lasio et al., 2024).

La coexistencia de altas tasas de intención, actividad temprana y negocios establecidos revela un escenario en el que la actividad empresarial posee una presencia considerable en distintas fases. Sin embargo, también pone de manifiesto la importancia de estudiar los procesos que permiten que un emprendimiento avance desde la intención hacia la creación, posteriormente hacia su consolidación y, eventualmente, hacia su crecimiento.

Otro elemento relevante del panorama ecuatoriano es la valoración social del emprendimiento. Según Lasio et al. (2024), 56,6 % de los adultos considera el emprendimiento como una elección válida de carrera profesional, mientras que 54,4 % estima que los emprendedores exitosos gozan de reconocimiento y estatus social. Asimismo, 63,4 % considera que los medios de comunicación destacan a los emprendedores exitosos y 65,6 % conoce personalmente a alguien que inició un negocio durante los dos años anteriores.

Estos indicadores permiten observar que la actividad emprendedora dispone de cierto grado de legitimación cultural. La existencia de referentes próximos —familiares, amigos, conocidos o miembros de la comunidad que han iniciado negocios— puede aumentar la visibilidad del emprendimiento como opción laboral y profesional. De igual manera, el reconocimiento público de experiencias exitosas puede contribuir a normalizar la posibilidad de crear una iniciativa económica como alternativa frente a trayectorias profesionales tradicionales.

Las percepciones sobre las oportunidades y capacidades aportan otra dimensión del panorama. En 2023, 54,3 % de la población afirmó identificar buenas oportunidades para comenzar un negocio en su localidad, mientras que 46,5 % consideró que iniciar una empresa era relativamente fácil.

Más relevante todavía es que 75,1 % manifestó poseer los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para crear un negocio, situando a Ecuador por encima del promedio regional en percepción de capacidades emprendedoras (Lasio et al., 2024).

La elevada percepción de capacidades puede interpretarse como una fortaleza para la cultura emprendedora del país. Sin embargo, conviene distinguir entre percibirse capaz de emprender y disponer efectivamente de todas las competencias necesarias para gestionar y consolidar una iniciativa.

Una persona puede sentirse preparada para iniciar un negocio y, al mismo tiempo, presentar limitaciones específicas en planificación, gestión financiera, análisis de mercado, evaluación de costos o formulación estratégica. Esta distinción será especialmente relevante posteriormente, cuando la obra aborde las competencias administrativas-financieras de los emprendedores universitarios.

La evidencia del GEM permite observar también una tensión entre las expectativas favorables y las barreras subjetivas. Aunque tres cuartas partes de la población

consideran poseer capacidades para emprender y más de la mitad identifica oportunidades, el miedo al fracaso continúa influyendo en las decisiones. Lasio et al. (2024) reportan que aproximadamente 38 % de la población ecuatoriana manifiesta que el temor al fracaso podría impedirle iniciar un negocio. Entre quienes identifican buenas oportunidades, esta proporción se aproxima al 32 %, mientras que alcanza alrededor de 33 % entre quienes tienen intención de emprender próximamente.

Estos resultados reflejan la complejidad de la decisión emprendedora. La existencia simultánea de percepción de oportunidades, autoconfianza y miedo al fracaso demuestra que la decisión de iniciar un negocio no responde únicamente a condiciones objetivas del mercado. En ella intervienen expectativas, percepciones sobre las propias capacidades, tolerancia a la incertidumbre y valoración de los posibles costos personales y económicos asociados con un eventual fracaso. Desde la perspectiva sectorial, el emprendimiento ecuatoriano presenta además una importante concentración.

En 2023, 75,01 % de la actividad emprendedora temprana correspondía a actividades orientadas al consumo, categoría que comprende comercio, educación, salud, alojamiento, entretenimiento, restaurantes y actividades relacionadas con vehículos. En los negocios establecidos, este grupo representaba 61,35 %. Las actividades transformadoras reunían 13,74 % de la TEA, las extractivas 7,53 % y aquellas orientadas a servicios empresariales solamente 3,72 % (Lasio et al., 2024).

La concentración en actividades de consumo posee varias implicaciones. Por una parte, refleja la accesibilidad relativa de sectores como comercio, servicios y alimentación para quienes desean iniciar pequeñas actividades económicas. Estas áreas pueden requerir barreras de entrada comparativamente menores que sectores intensivos en tecnología, investigación o capital. Por otra parte, una concentración excesiva puede aumentar la competencia entre iniciativas similares y limitar las posibilidades de diferenciación y escalabilidad.

Distribución de la Actividad Emprendedora Temprana (TEA), 2023



LECTURA CLAVE

Tres de cada cuatro emprendimientos tempranos se concentran en actividades orientadas al consumo. El principal desafío es avanzar hacia una mayor diversificación, innovación y generación de valor agregado.



Fuente: Elaboración propia con base en Lasio, V., Amaya, A., Espinosa, M. P., Mahauad, M. D., & Sarango, P. (2024). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024.

Figura 8. Aproximación teórica de composición sectorial del emprendimiento en Ecuador. Elaborado por los autores (2026)

Esta configuración no es reciente. Vargas-Ramírez et al. (2020) ya señalaban que una parte considerable del emprendimiento ecuatoriano se concentraba en actividades comerciales, productos y servicios dirigidos principalmente al mercado doméstico. Los autores vinculan el fortalecimiento de los emprendimientos con la necesidad de desarrollar capacidades, innovación tecnológica y mecanismos que favorezcan la diversificación y tecnificación de la producción.

En una línea similar, Sandoya Valero et al. (2023) sostienen que el emprendimiento ecuatoriano combina iniciativas orientadas por necesidad con otras que buscan aprovechar oportunidades de mercado e introducir innovaciones. Para estos autores, su relevancia económica radica, entre otros aspectos, en la generación de nuevos productos y servicios, la renovación del tejido empresarial, la productividad y la creación de empleo.

El panorama también muestra que una proporción considerable de los emprendimientos opera de manera independiente. Entre las actividades que integraban la TEA en 2023, 74 % correspondía a emprendimientos independientes y 26 % a iniciativas patrocinadas o respaldadas mediante alguna forma de propiedad compartida. Esta predominancia revela el peso que mantiene la iniciativa individual dentro del ecosistema ecuatoriano (Lasio et al., 2024).

No obstante, la creación de numerosas iniciativas no elimina los problemas relacionados con su continuidad. Ecuador registró en 2023 una tasa de salida de negocios de 9,75 %, ligeramente superior al promedio regional de 9,66 %. Entre los principales motivos para discontinuar una actividad se encontraron la falta de rentabilidad, con 37,40 %, los problemas de acceso al financiamiento, con aproximadamente 21,3 %, y motivos personales o familiares, con 19,31 % (Lasio et al., 2024).

Estas cifras aportan una consideración esencial para la lectura del panorama nacional: la elevada propensión a emprender debe analizarse conjuntamente con la capacidad para sostener los negocios.

El número de iniciativas creadas constituye un indicador importante de dinamismo, pero la contribución al desarrollo será mayor cuando esos negocios puedan superar las fases de vulnerabilidad inicial, alcanzar niveles adecuados de rentabilidad y continuar generando bienes, servicios, ingresos y empleos.

Incluso frente al cierre, sin embargo, se identifica una importante disposición a continuar emprendiendo. El GEM señala que 38,95 % de quienes habían descontinuado sus negocios manifestó intención de emprender nuevamente durante los siguientes tres años.

Este comportamiento puede interpretarse como una expresión de persistencia dentro de la trayectoria emprendedora, donde el cierre de una determinada iniciativa no necesariamente representa el abandono definitivo de la actividad empresarial (Lasio et al., 2024).

Otro componente que comienza a adquirir importancia es la incorporación de perspectivas de sostenibilidad. Aunque el conocimiento específico de los Objetivos de Desarrollo Sostenible todavía resulta limitado entre los emprendedores, los datos muestran que una proporción considerable declara realizar acciones relacionadas con los impactos sociales y ambientales de sus actividades.

Los negocios consolidados muestran un mayor nivel de incorporación de estas prácticas que los emprendimientos nacientes, lo que sugiere que la madurez empresarial puede favorecer una visión progresivamente más integral de la gestión (Lasio et al., 2024).

La transformación digital constituye igualmente un componente del panorama reciente. La pandemia aceleró la utilización de herramientas digitales para comercializar productos y servicios. Lasio et al. (2024) señalan que una parte de los emprendedores ecuatorianos incorporó o intensificó el uso de tecnologías digitales como respuesta a las nuevas condiciones de operación.

No obstante, el país se ubicó entre aquellos con menor intensidad de utilización tecnológica dentro del grupo latinoamericano analizado, lo que evidencia tanto avances como posibilidades de mejora.

Esta situación permite observar una característica transversal del emprendimiento ecuatoriano: una elevada actividad emprendedora convive con importantes espacios para incrementar la innovación, la productividad, la digitalización y la capacidad de expansión.

El propio GEM identifica la internacionalización y la innovación entre las áreas que todavía presentan debilidades, aunque destaca como elemento favorable la creciente preocupación de los emprendedores por los impactos sociales y ambientales de sus iniciativas (Lasio et al., 2024).

La formalización constituye otra dimensión necesaria para comprender el fenómeno. Si bien 75,18 % de los emprendimientos tempranos reportaba disponer de Registro Único de Contribuyentes, las proporciones eran menores en otros mecanismos: 48,64 % contaba con patente municipal, 41,12 % estaba registrado en el RIMPE y solo 16,98 % declaraba registro en la Superintendencia de Compañías.

Lasio et al. (2024) interpretan estas diferencias como evidencia de que persisten espacios importantes para fortalecer la formalización, especialmente entre pequeños negocios.



Figura 9. Sostenibilidad, cierre y formalización del emprendimiento en Ecuador, 2023.

No obstante, estos indicadores no deberían interpretarse como si todos los emprendimientos estuvieran obligados a adoptar idéntica forma societaria o institucional.

Más bien, revelan la diversidad existente entre pequeños negocios, emprendimientos individuales, iniciativas formalizadas bajo distintos regímenes y empresas que alcanzan mayores niveles de organización. Esta heterogeneidad confirma la necesidad de

analizar el emprendimiento ecuatoriano atendiendo a sus características particulares y evitando aplicar una única medida de éxito a todas las iniciativas.

En conjunto, los datos disponibles presentan a Ecuador como un país con una fuerte disposición hacia la actividad emprendedora, elevada presencia de negocios en distintas etapas y amplia aceptación social del emprendimiento. La TEA de 32,7 %, la intención de emprender superior al 55 %, la elevada percepción de capacidades y la proporción de negocios establecidos muestran la magnitud que alcanza el fenómeno dentro de la población adulta (Lasio et al., 2024). Al mismo tiempo, la concentración sectorial, el cierre de negocios, la necesidad de fortalecer la innovación, la digitalización y determinados mecanismos de formalización advierten que una elevada actividad no debe confundirse automáticamente con una elevada consolidación empresarial.

Por consiguiente, el panorama ecuatoriano puede caracterizarse a partir de una doble realidad. Por una parte, existe una importante cultura e intensidad emprendedora, expresada en la cantidad de personas que desean iniciar negocios, las que efectivamente los crean y aquellas que mantienen actividades establecidas.

Por otra, persisten condiciones que pueden limitar la capacidad de esas iniciativas para evolucionar hacia organizaciones más productivas, innovadoras, competitivas y sostenibles. Así, desde la perspectiva adoptada en esta obra, el dato más significativo no es únicamente que Ecuador posea una elevada tasa de emprendimiento, sino que esta actividad representa un capital potencial para el desarrollo cuya materialización depende de las capacidades de los emprendedores y de las condiciones institucionales, económicas, financieras y educativas que los acompañan.

Al respecto, Vargas-Ramírez et al. (2020) sostienen precisamente que los emprendimientos pueden favorecer el desarrollo económico y local mediante la generación de ingresos, innovación y transformación del tejido productivo, siempre

que existan condiciones que fortalezcan su sostenibilidad y sus capacidades empresariales.

2. APROXIMACIÓN TEÓRICA SOBRE EL PERFIL Y MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR ECUATORIANO

Comprender la dinámica del emprendimiento en Ecuador requiere trascender los indicadores agregados y aproximarse a las personas que impulsan las iniciativas. La elevada actividad emprendedora identificada en el apartado anterior no corresponde a un grupo social homogéneo, sino a individuos con diferentes edades, niveles educativos, situaciones laborales, ingresos, lugares de residencia y expectativas respecto de sus negocios. Estas diferencias inciden tanto en la decisión de emprender como en la naturaleza de las iniciativas creadas y en sus posibilidades posteriores de consolidación.

El Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024 muestra precisamente que el emprendimiento atraviesa distintos grupos de la población ecuatoriana. Participan hombres y mujeres, jóvenes y adultos, personas con educación básica y superior, habitantes de áreas urbanas y rurales y personas que mantienen distintas formas de inserción laboral. En consecuencia, no resulta apropiado hablar de un perfil único e invariable del emprendedor ecuatoriano; más bien, puede identificarse un conjunto de características predominantes que permiten construir una aproximación al fenómeno (Lasio et al., 2024).

Esta heterogeneidad guarda relación con lo señalado previamente por Sandoya Valero et al. (2023), quienes sostienen que el emprendimiento ecuatoriano comprende diferentes modalidades de iniciativa y responde tanto a necesidades económicas como a oportunidades, expectativas de innovación y aspiraciones de generación de beneficios económicos y sociales. Desde esta perspectiva, las características personales de quienes emprenden deben interpretarse conjuntamente con las condiciones que

rodean sus decisiones y con los propósitos que esperan alcanzar mediante sus actividades.

Una primera dimensión del perfil corresponde al género. Los datos de 2023 muestran una composición relativamente equilibrada de la Actividad Emprendedora Temprana: las mujeres representaron el 51,18 % de la TEA y los hombres el 48,82 %. Esta distribución resulta significativa porque sitúa a Ecuador entre las economías donde la participación femenina en las etapas tempranas del emprendimiento alcanza niveles similares o ligeramente superiores a los masculinos (Lasio et al., 2024).

Sin embargo, esta relativa paridad cuantitativa no significa que hombres y mujeres emprendan necesariamente bajo condiciones equivalentes. Lasio et al. (2024) identifican diferencias asociadas con ingresos, empleo y motivaciones. Las mujeres emprendedoras presentan menor participación relativa en los grupos de ingresos medios y altos y una mayor incidencia de la escasez de empleo como razón para emprender. Asimismo, existen diferencias en las expectativas de crecimiento de los negocios, particularmente en relación con la futura generación de puestos de trabajo.

Por tanto, la importante presencia femenina dentro de la TEA debe interpretarse considerando simultáneamente dos dimensiones. Por una parte, demuestra la capacidad de las mujeres para participar activamente en la creación y gestión de nuevos negocios; por otra, evidencia que parte de esta participación puede estar vinculada con restricciones en el acceso a otras oportunidades laborales. Desde esta perspectiva, el emprendimiento femenino puede constituirse tanto en un espacio de autonomía económica como en una respuesta frente a desigualdades existentes en el mercado de trabajo.

La situación ocupacional refuerza esta interpretación. Entre los hombres emprendedores se observa una mayor presencia de empleo, mientras que entre las mujeres existe una proporción más elevada de personas dedicadas a labores del hogar

o sin empleo. En particular, la distribución ocupacional muestra que 16,16 % de las mujeres emprendedoras declaraban dedicarse a labores domésticas, frente a solo 0,31 % de los hombres. De manera similar, el porcentaje de mujeres sin trabajo era superior al de los hombres (Lasio et al., 2024).

Estas diferencias sugieren que las políticas y programas destinados a promover el emprendimiento deben reconocer que la misma actividad puede responder a circunstancias distintas según el grupo poblacional analizado. La participación elevada de las mujeres no elimina las desigualdades relacionadas con empleo, ingreso, acceso a recursos o responsabilidades familiares. Por ello, analizar solamente cuántas personas emprenden podría ocultar diferencias relevantes respecto de las condiciones desde las cuales lo hacen.

La edad constituye una segunda dimensión fundamental. El emprendimiento temprano ecuatoriano muestra una importante concentración entre la población joven. En 2023, el 52,72 % de los emprendedores tenía menos de 35 años. Particularmente, el grupo de 25 a 34 años concentraba la mayor participación en la TEA, seguido por quienes tenían entre 35 y 44 años. En contraste, la presencia disminuía progresivamente entre los grupos de mayor edad y alcanzaba 9,18 % entre las personas de 55 a 64 años (Lasio et al., 2024).

Al observar la distribución con mayor detalle, el grupo de 25 a 34 años representaba 30,65 % de la TEA, seguido de las personas de 35 a 44 años, con 23,04 %, y de aquellas entre 18 y 24 años, con 22,07 %. Los grupos de 45 a 54 y 55 a 64 años representaban 15,05 % y 9,18 %, respectivamente (Lasio et al., 2024).

Esta concentración entre jóvenes y adultos jóvenes reviste particular interés para el propósito de la presente obra. Las edades de mayor actividad emprendedora coinciden parcialmente con etapas de incorporación, transición o consolidación dentro del mercado laboral y, en muchos casos, con períodos próximos a la formación

universitaria. Por ello, la preparación adquirida durante la educación superior puede resultar especialmente relevante para quienes consideran el emprendimiento como opción profesional o económica.

Las diferencias generacionales también se manifiestan en las razones para emprender. Lasio et al. (2024) indican que los emprendedores menores de 35 años presentan mayor inclinación hacia motivaciones relacionadas con generar impacto, obtener ingresos y responder a la escasez de empleo, mientras que la continuidad de tradiciones familiares posee menor importancia relativa dentro de estos grupos. Esta situación evidencia que las nuevas generaciones pueden aproximarse al emprendimiento mediante combinaciones diferentes de necesidad, aspiraciones económicas y búsqueda de propósito.

La educación constituye una tercera característica relevante del perfil. Los emprendedores ecuatorianos presentan niveles formativos diversos, aunque existe una concentración considerable en la educación secundaria.

En 2023, 51,79 % de quienes integraban la TEA poseía educación secundaria completa, mientras que 21,28 % tenía educación básica incompleta, 12,06 % educación básica completa, 13,75 % educación superior y 1,12 % no registraba formación formal (Lasio et al., 2024).

Estos datos revelan que el emprendimiento constituye una alternativa transversal a diferentes niveles educativos. Sin embargo, también permiten identificar diferencias importantes.

Una menor formación puede relacionarse con restricciones en el acceso a empleos formales y, consecuentemente, incrementar la utilización del emprendimiento como mecanismo para obtener ingresos. En contraste, las personas con educación superior

pueden disponer de un conjunto más amplio de alternativas laborales, lo cual podría explicar parcialmente su menor peso relativo dentro de la TEA (Lasio et al., 2024).

La relación entre educación y emprendimiento también presenta diferencias territoriales. En las áreas urbanas, 58,5 % de los emprendedores poseía educación secundaria completa y 18,6 % educación superior. En las áreas rurales, por el contrario, 43 % contaba con educación secundaria completa, 36 % tenía educación básica incompleta y únicamente 5,6 % había alcanzado educación superior (Lasio et al., 2024).

Estas brechas educativas poseen implicaciones importantes porque pueden influir en el acceso a conocimientos, tecnologías, redes profesionales, mecanismos de financiamiento e información especializada. No significa que la educación formal determine automáticamente el éxito de una iniciativa, pero sí puede ampliar los recursos cognitivos y técnicos disponibles para evaluar mercados, planificar operaciones, interpretar información financiera y formular estrategias.

La propia evidencia del GEM muestra que el nivel educativo se encuentra relacionado con las motivaciones para emprender. Entre las personas con educación básica incompleta, 92,07 % identificó la necesidad de ganarse la vida ante la escasez de empleo como una razón para emprender.

Entre quienes habían completado la educación básica, este porcentaje alcanzó 94,87 %. Si bien la necesidad económica permanece presente en todos los grupos educativos, las personas con mayor formación muestran una mayor presencia de motivaciones vinculadas con generar impacto o “marcar una diferencia” mediante sus iniciativas (Lasio et al., 2024).

Este comportamiento resulta pertinente para analizar posteriormente el emprendimiento, desde el ámbito universitario. La formación superior puede favorecer que la iniciativa empresarial se conecte con conocimientos especializados,

identificación de oportunidades y generación de soluciones con mayor valor agregado. Sin embargo, la sola posesión de un título universitario no garantiza capacidades suficientes para gestionar un negocio. La formación específica en administración, finanzas, planificación y estrategia sigue siendo necesaria, particularmente cuando los conocimientos disciplinares de origen se encuentran alejados de estas áreas.

El territorio constituye otro elemento diferenciador. En términos generales, 64,02 % de quienes integraban la TEA residía en áreas urbanas y 35,98 % en zonas rurales (Lasio et al., 2024). Esta mayor presencia urbana puede relacionarse con la concentración de población, consumidores, infraestructura, instituciones educativas, servicios financieros y posibilidades de interacción empresarial existentes en las ciudades.

No obstante, la dimensión territorial no se limita a explicar dónde se concentra la actividad. También influye sobre las razones para emprender. En los espacios urbanos, las motivaciones relacionadas con marcar una diferencia y generar elevados ingresos alcanzan 50,8 % y 44,4 %, respectivamente, frente a 31,3 % y 32,3 % en las zonas rurales. En contraste, la continuidad de tradiciones familiares presenta una mayor importancia en el ámbito rural. Estas diferencias reflejan la influencia que las características económicas, culturales y productivas del territorio pueden ejercer sobre las aspiraciones de quienes emprenden (Lasio et al., 2024).

Sin embargo, existe un factor que prácticamente atraviesa ambos contextos: la escasez de empleo. Esta motivación alcanzó 90,1 % entre los emprendedores urbanos y 91,6 % entre los rurales. Por tanto, las diferencias territoriales modifican algunas aspiraciones, pero la necesidad de generar medios de vida permanece como una condición predominante en ambas áreas (Lasio et al., 2024).

La situación ocupacional aporta una dimensión adicional al perfil. En 2023, 58,91 % de los emprendedores se identificaba como autoempleado, mientras que 14,42 % mantenía empleo a tiempo completo y 10,99 % trabajaba a tiempo parcial. Por su

parte, 8,43 % estaba dedicado a labores del hogar, 4,11 % no trabajaba y 2,67 % correspondía a estudiantes (Lasio et al., 2024).

El elevado porcentaje de autoempleo es particularmente revelador. Lasio et al. (2024) interpretan este comportamiento como una señal de que numerosos emprendimientos poseen características unipersonales. Esto permite advertir una diferencia importante entre autoemplearse y construir una organización con capacidad de crecimiento. El autoempleo puede constituir una solución legítima para generar ingresos y autonomía; sin embargo, cuando se analiza el emprendimiento desde la perspectiva del desarrollo, también resulta relevante considerar su capacidad potencial para incorporar colaboradores, ampliar operaciones y generar nuevos empleos.

Por otra parte, una cuarta parte de los emprendedores combina su actividad empresarial con empleos remunerados a tiempo completo o parcial. Lasio et al. (2024) indican que 25,41 % comparte su actividad emprendedora con alguna de estas formas de empleo.

Esto muestra que emprender no implica necesariamente abandonar de inmediato otras fuentes de ingresos. Para algunas personas, mantener una actividad laboral mientras desarrollan un negocio puede constituir una estrategia para reducir riesgos durante sus primeras etapas.

El nivel de ingresos del hogar permite completar esta aproximación sociodemográfica. La mayor concentración de emprendedores en 2023 se encontraba entre quienes disponían de ingresos equivalentes a uno y dos salarios básicos unificados, grupo que representaba 41,65 % de la TEA. El 33,64 % se situaba por encima de dos salarios básicos y 24,71 % por debajo de uno (Lasio et al., 2024).

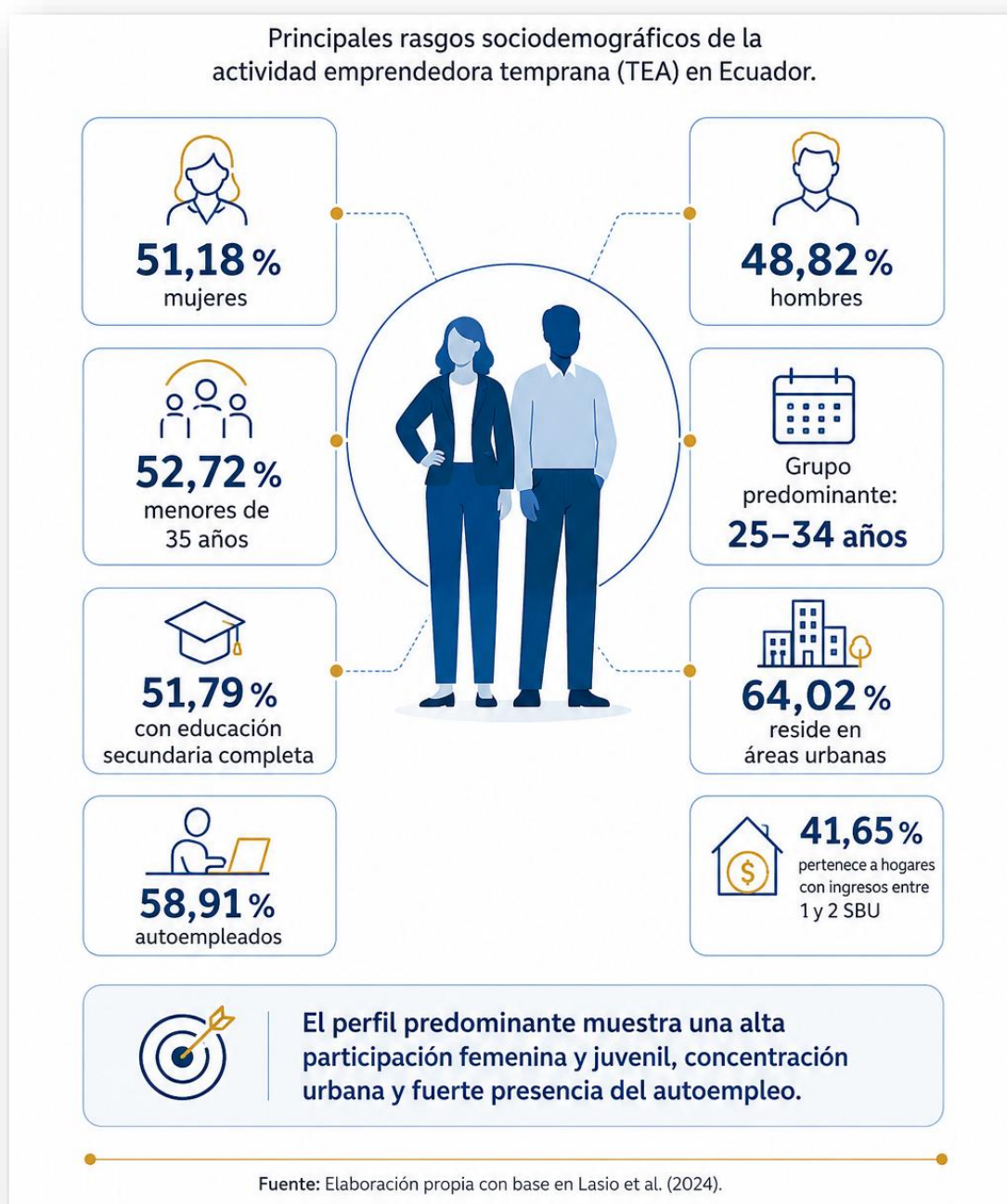


Figura 10. Perfil del emprendedor ecuatoriano, 2023. Elaborado por los autores (2026)

La relación entre ingresos y motivación resulta especialmente significativa. Entre las personas pertenecientes al grupo de uno a dos salarios básicos, 92,84 % declaró haber emprendido debido a la escasez de empleo. Incluso entre los emprendedores de hogares con mayores ingresos, esta motivación alcanzaba 87,98 %. Sin embargo,

dentro de este último grupo aumentaba la presencia del propósito de generar impacto, pues 50,76 % señalaba como motivación marcar una diferencia en el mundo (Lasio et al., 2024).

Una vez consideradas estas características, resulta necesario profundizar en las motivaciones que impulsan la acción emprendedora. El GEM Ecuador 2023/2024 analiza cuatro grandes razones que pueden presentarse simultáneamente: marcar una diferencia en el mundo, generar gran riqueza o mayores ingresos, continuar una tradición familiar y ganarse la vida debido a la escasez de empleo. Las categorías no son mutuamente excluyentes, por lo que una misma persona puede reconocer varias razones para haber creado su negocio (Lasio et al., 2024).

Esta aclaración es importante porque evita reducir el emprendimiento a una oposición estricta entre necesidad y oportunidad. Las motivaciones individuales pueden combinarse.

Una persona puede iniciar una actividad porque necesita generar ingresos y, simultáneamente, identificar una oportunidad de mercado, aspirar a obtener mayores ingresos o pretender producir un impacto determinado. Las decisiones empresariales responden frecuentemente a configuraciones motivacionales más complejas que una única causa.

A pesar de ello, los datos ecuatorianos muestran con claridad el predominio de una motivación: ganarse la vida debido a que los empleos son escasos.

Esta razón fue señalada por 90,84 % de los emprendedores que integraban la TEA. En comparación, 42,7 % manifestó interés por marcar una diferencia, 41 % por continuar una tradición familiar y 40,2 % por generar gran riqueza o ingresos elevados (Lasio et al., 2024).

Principales motivaciones de la actividad
emprendedora temprana (TEA) en Ecuador, 2023.



Fuente: Elaboración propia con base en Lasio et al. (2024).

Figura 11. Motivaciones. Elaborado por los autores (2026)

La magnitud de esta diferencia permite caracterizar una parte importante de la actividad emprendedora ecuatoriana como estrechamente relacionada con las condiciones del mercado laboral. El emprendimiento funciona, así como un

mecanismo para construir una fuente propia de ingresos, cuando las opciones de empleo resultan insuficientes o poco satisfactorias. Sin embargo, esta circunstancia no debe conducir a interpretar todas las iniciativas de necesidad como actividades necesariamente precarias o carentes de oportunidades de crecimiento. Su motivación inicial puede transformarse conforme el negocio evoluciona, desarrolla capacidades y reconoce nuevas posibilidades de mercado.

El componente económico tampoco equivale únicamente a subsistencia. El 40,2 % de la TEA manifestó entre sus motivaciones la aspiración de generar gran riqueza o ingresos elevados. Aunque esta proporción se encuentra claramente por debajo de la vinculada con la escasez de empleo, demuestra que una parte importante de las personas también concibe el emprendimiento como mecanismo de movilidad económica y mejoramiento de ingresos (Lasio et al., 2024).

Por otra parte, aproximadamente 42,7 % manifestó la motivación de marcar una diferencia en el mundo. Esta dimensión resulta particularmente relevante porque incorpora propósitos que trascienden la generación inmediata de ingresos. El emprendimiento puede asociarse con la búsqueda de soluciones, creación de impacto o satisfacción derivada de desarrollar una iniciativa con significado para la persona y su entorno (Lasio et al., 2024).

A su vez, 41 % de los emprendedores señaló como motivación la continuidad de una tradición familiar. Esta proporción confirma la importancia que poseen los vínculos familiares dentro de la actividad empresarial ecuatoriana. Los conocimientos, recursos, relaciones comerciales y experiencias transmitidas entre generaciones pueden favorecer la continuidad de determinados negocios y proporcionar al emprendedor una base previa sobre la cual desarrollar su iniciativa (Lasio et al., 2024).

Las diferencias por género permiten profundizar en estas motivaciones. Entre los hombres, 45,6 % manifestó emprender para marcar una diferencia y 43,1 % para

generar gran riqueza o ingresos altos. Entre las mujeres, estos porcentajes fueron de 39,9 % y 37,5 %, respectivamente. La continuidad de una tradición familiar presentó valores relativamente similares: 41,8 % entre hombres y 40,3 % entre mujeres (Lasio et al., 2024).

La diferencia más significativa se encuentra nuevamente en la escasez de empleo. Esta motivación fue señalada por 92,58 % de las mujeres emprendedoras y 89,02 % de los hombres. La brecha no es extremadamente amplia, pero confirma una mayor incidencia de las restricciones laborales sobre la decisión femenina de emprender (Lasio et al., 2024).

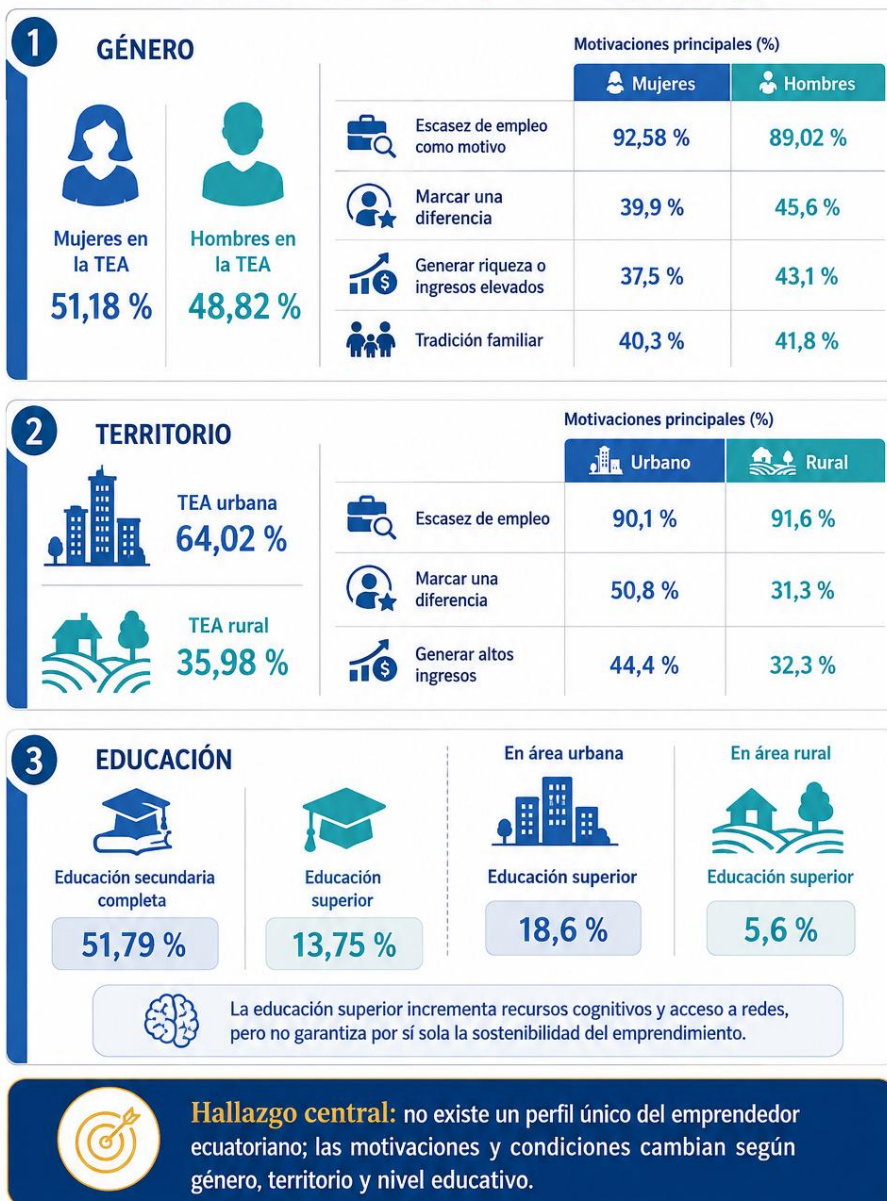
Estos resultados aconsejan evitar una lectura simplificada del emprendimiento femenino sustentada exclusivamente en la idea de empoderamiento o autonomía. Ambos componentes pueden existir, pero la evidencia también muestra que numerosas mujeres encuentran en el emprendimiento una respuesta a la insuficiencia de oportunidades laborales.

Por tanto, las iniciativas de apoyo deberían contemplar no solamente la creación del negocio, sino también acceso a financiamiento, formación, redes, conciliación de responsabilidades y posibilidades reales de crecimiento.

La interacción entre edad, educación, territorio, género, ocupación e ingresos demuestra que las motivaciones emprendedoras son contextuales. No todos los grupos atribuyen la misma relevancia al impacto social, la riqueza, la continuidad familiar o la necesidad de generar medios de vida.

Esta diversidad refuerza la idea de que las políticas de emprendimiento, los programas educativos y las estrategias de acompañamiento no deberían construirse a partir de un emprendedor abstracto y uniforme.

Indicadores clave de la actividad emprendedora temprana (TEA), 2023



Fuente: Elaboración propia con base en Lasio et al. (2024).

Figura 12.El emprendimiento ecuatoriano según género, territorio y educación, 2023. Elaborado por los autores (2026)

El propio GEM sintetiza el perfil predominante de 2023 como el de una mujer de entre 25 y 44 años, con educación secundaria completa, residente en un área urbana, autoempleada y perteneciente a un hogar cuyos ingresos se ubican entre uno y dos

salarios básicos unificados. Asimismo, la escasez de empleo aparece como motivación predominante en prácticamente todos los grupos de edad, excepto entre las personas de 25 a 34 años, donde adquiere particular importancia la aspiración de marcar una diferencia (Lasio et al., 2024). Esta caracterización debe entenderse como una síntesis estadística y no como un perfil exclusivo. El emprendimiento ecuatoriano abarca una diversidad mucho mayor de trayectorias y situaciones. Su valor radica en identificar tendencias predominantes que permitan orientar políticas, programas y acciones institucionales más ajustadas a la realidad.

Para la orientación de este libro, uno de los aspectos más significativos es la relación entre juventud, educación y emprendimiento. Más de la mitad de quienes integran la TEA tiene menos de 35 años y una proporción considerable posee educación secundaria o superior. Además, el segmento de 25 a 34 años constituye el grupo de mayor presencia emprendedora. Estos elementos convierten a las instituciones educativas y, particularmente, a las universidades en actores con posibilidades concretas de intervenir antes o durante el proceso de creación de las iniciativas.

La participación de estudiantes dentro de la TEA es relativamente menor frente a otros grupos ocupacionales —2,67 %—, pero este dato no disminuye la relevancia del ámbito universitario. Una persona puede iniciar su emprendimiento después de concluir los estudios o combinar posteriormente su formación con la actividad empresarial. Por ello, el papel de la universidad no debe valorarse exclusivamente por el número de estudiantes que poseen un negocio mientras se encuentran matriculados, sino por su capacidad para desarrollar conocimientos y competencias transferibles a futuras iniciativas empresariales.

En este contexto, cobra especial relevancia el fortalecimiento de conocimientos relacionados con planificación, administración, finanzas, evaluación de oportunidades, innovación y toma de decisiones. Si una proporción elevada del emprendimiento ecuatoriano surge ante la necesidad de generar ingresos, la formación puede

contribuir a que esa iniciativa inicial evolucione hacia una actividad con mayores posibilidades de organización, rentabilidad y permanencia. De esta manera, la educación no necesariamente determina quién emprende, pero puede modificar cómo se emprende y con qué herramientas se gestiona posteriormente la iniciativa.

El análisis realizado permite también comprender que promover el emprendimiento no debería limitarse a estimular actitudes positivas o intenciones empresariales. La elevada motivación existente en Ecuador evidencia que la disposición para emprender ya posee una presencia importante. El desafío consiste en complementar esa disposición con capacidades y recursos que favorezcan la transformación de las iniciativas en negocios más sostenibles.

Ciertamente, el emprendedor ecuatoriano presenta un perfil caracterizado por una importante participación de mujeres y jóvenes, predominio de educación secundaria completa, concentración urbana y fuerte presencia del autoempleo. A ello se añade una diversidad motivacional en la que convergen generación de ingresos, aspiraciones económicas, impacto social y tradición familiar. Sin embargo, la escasez de empleo constituye el motivo más extendido, alcanzando a aproximadamente nueve de cada diez personas involucradas en emprendimientos tempranos (Lasio et al., 2024).

Estos resultados evidencian que el emprendimiento ecuatoriano se configura en la intersección entre necesidades económicas y aspiraciones de desarrollo personal y empresarial.

Las personas emprenden porque necesitan generar medios de vida, pero también porque identifican posibilidades de autonomía, mayores ingresos, continuidad familiar o impacto. La combinación de estas motivaciones explica la diversidad de iniciativas existentes y refuerza la necesidad de disponer de mecanismos de apoyo diferenciados.

Precisamente, las capacidades individuales y las motivaciones no se desarrollan de manera aislada. La posibilidad de transformar una intención en un negocio sostenible depende también del acceso a financiamiento, formación, información, mercados, redes, instituciones y políticas favorables. Por ello, el análisis debe desplazarse ahora desde el perfil del emprendedor hacia el entorno que lo acompaña.

3. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR ECUATORIANO: ACTORES, RECURSOS Y MECANISMOS DE APOYO

El análisis realizado hasta este punto ha permitido observar que Ecuador posee una elevada disposición hacia el emprendimiento y que quienes desarrollan estas iniciativas presentan características y motivaciones diversas. Sin embargo, ni la voluntad de emprender ni las capacidades individuales permiten explicar por sí solas la creación, continuidad y crecimiento de los negocios.

La actividad emprendedora se desarrolla dentro de un entorno integrado por instituciones, recursos, normas, mercados, redes, conocimientos y mecanismos de apoyo que pueden facilitar o restringir la transformación de una idea en una iniciativa sostenible. Este conjunto de interacciones configura lo que puede denominarse ecosistema emprendedor.

Desde esta perspectiva, el ecosistema no debe entenderse como una institución particular ni como la simple suma de programas destinados a emprendedores. Su funcionamiento depende de la interacción entre actores públicos y privados, instituciones educativas, organizaciones financieras, empresas, redes profesionales, organismos de apoyo y los propios emprendedores.

Sopó Montero et al. (2021), retomando el enfoque de ecosistemas emprendedores, señalan que su dinamismo deriva precisamente de la articulación entre elementos materiales, sociales y culturales, entre los que se encuentran las políticas,

universidades, infraestructura, mercados, servicios de apoyo, capital de inversión, talento humano, redes y una cultura favorable hacia el emprendimiento.

Esta concepción resulta particularmente importante para interpretar la realidad ecuatoriana. Como se evidenció en los apartados anteriores, Ecuador presenta niveles elevados de intención y actividad emprendedora; sin embargo, una elevada propensión a crear negocios no garantiza automáticamente su consolidación. Entre la intención inicial y la sostenibilidad intervienen múltiples condiciones externas que determinan el acceso a recursos financieros, conocimientos, asesoramiento, infraestructura, tecnología, mercados y mecanismos institucionales de acompañamiento.

El Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024 analiza precisamente estas condiciones mediante las denominadas Condiciones Marco para el Emprendimiento, que permiten aproximarse a la calidad del entorno en el cual se crean y desarrollan nuevas empresas. Estas condiciones incluyen financiamiento, políticas gubernamentales, programas públicos de apoyo, educación emprendedora, transferencia de investigación y desarrollo, infraestructura comercial y profesional, características del mercado, infraestructura física y normas sociales y culturales (Lasio et al., 2024).

Este enfoque muestra que un ecosistema emprendedor efectivo requiere mucho más que capital. Un emprendedor puede disponer de financiamiento, pero presentar dificultades para ingresar a mercados; puede contar con conocimientos técnicos, pero carecer de asesoramiento administrativo o legal; puede disponer de una idea innovadora, pero encontrar obstáculos para acceder a tecnología o transformar resultados de investigación en soluciones comercializables. De ahí que el funcionamiento del ecosistema dependa de la complementariedad entre sus componentes. Los resultados del GEM permiten identificar una primera característica relevante del entorno ecuatoriano. En 2023, Ecuador registró un Índice Nacional de Contexto Emprendedor (NECI) de 3,9 puntos, ligeramente inferior al promedio de

América Latina y el Caribe, situado en 4 puntos. Dado que la escala utilizada posee un punto medio de 5, estos resultados sugieren que tanto el ecosistema ecuatoriano como los de buena parte de la región todavía se encuentran en proceso de desarrollo y no alcanzan niveles elevados de consolidación (Lasio et al., 2024).

Esta valoración resulta particularmente significativa cuando se contrasta con la elevada TEA ecuatoriana analizada en el apartado 2.1. Ecuador presenta una población altamente involucrada en actividades emprendedoras, pero opera dentro de un ecosistema que todavía muestra limitaciones importantes. Esta combinación permite identificar una tensión central: existe una considerable energía emprendedora individual, pero las condiciones institucionales y estructurales no siempre alcanzan un nivel equivalente de desarrollo.

Entre las condiciones mejor valoradas se encuentra la infraestructura física y de servicios, que obtuvo 6,27 puntos. También destacan las normas sociales y culturales, con 5,13 puntos. En contraste, otras dimensiones obtuvieron evaluaciones inferiores al punto medio de la escala, entre ellas formación universitaria y profesional, con 4,78; infraestructura comercial y profesional, con 4,39; dinámica del mercado interior, con 4,36; políticas gubernamentales relacionadas con impuestos y burocracia, con 4,00; y apertura de mercado, con 3,78 (Lasio et al., 2024).

Las condiciones más débiles resultan todavía más reveladoras. La suficiencia del apoyo financiero fue valorada con 2,89 puntos, los programas gubernamentales con 3,15, la educación emprendedora en primaria y secundaria con 2,98 y la transferencia de investigación y desarrollo con apenas 2,64 puntos.

En términos generales, el GEM identifica a la infraestructura física y las normas sociales y culturales como los principales facilitadores, mientras que el financiamiento y la transferencia de I+D aparecen entre las debilidades más importantes (Lasio et al., 2024).

Estos resultados permiten organizar el análisis del ecosistema ecuatoriano a partir de varios componentes interrelacionados. El primero corresponde al Estado y las políticas públicas. La intervención pública puede influir sobre el emprendimiento mediante normativas, programas, incentivos, capacitación, infraestructura, simplificación de procedimientos, acceso a mercados y mecanismos financieros. Sin embargo, su papel no debería restringirse a estimular la creación inicial de negocios; también debe considerar las necesidades que aparecen durante las distintas etapas del ciclo emprendedor.

En un documento elaborado por Ecuador Decide (2017) plantea precisamente que los instrumentos de fomento deben acompañar diferentes momentos del desarrollo de una iniciativa: preincubación, incubación y posincubación. Durante la preincubación, el emprendedor requiere apoyo para evaluar ideas, formular modelos de negocio, desarrollar prototipos, establecer planes estratégicos y vincularse con redes.

En la incubación, el acompañamiento se orienta hacia la implementación y operación del negocio mediante asesoramiento administrativo, legal, comercial y técnico. Finalmente, la posincubación busca apoyar al negocio ya puesto en marcha mediante ferias, ruedas de negocios, redes de inversión y otros mecanismos orientados a su mejoramiento y expansión (Ecuador Decide, 2017).

Esta diferenciación resulta particularmente útil porque evidencia que las necesidades del emprendedor cambian conforme madura el negocio. Una persona que todavía está evaluando una idea requiere herramientas distintas de aquellas que necesita una empresa que busca ingresar a nuevos mercados. Por ello, los programas uniformes o concentrados exclusivamente en la fase de creación pueden resultar insuficientes para favorecer la consolidación.

El mismo documento sostiene que la brecha histórica entre emprendimientos tempranos y negocios establecidos evidencia la necesidad de construir sistemas que

no solamente estimulen el inicio de nuevas actividades, sino que las acompañen hasta alcanzar mayores niveles de estabilidad (Ecuador Decide, 2017). Esta consideración continúa siendo relevante para la realidad descrita por el GEM 2023/2024, donde la sostenibilidad y la transición entre etapas siguen constituyendo desafíos fundamentales.

Dentro de las políticas de apoyo, el financiamiento ocupa una posición central. Un emprendimiento requiere recursos para adquirir equipos, insumos, tecnología, contratar personal, desarrollar productos, comercializar y sostener sus operaciones durante períodos en los que los ingresos todavía pueden ser insuficientes. La disponibilidad de capital condiciona, por tanto, tanto la creación como las posibilidades posteriores de crecimiento.

La evidencia disponible muestra que esta dimensión constituye una de las debilidades más importantes del ecosistema ecuatoriano. Lasio et al. (2024) señalan que existen limitaciones en el capital propio de los emprendedores y dificultades para acceder a mecanismos como inversión ángel, crowdfunding, ofertas públicas y subvenciones destinadas a empresas nuevas o en crecimiento. Durante las etapas tempranas, numerosos emprendedores dependen principalmente de familiares y amigos para financiar sus iniciativas.

Esta dependencia posee implicaciones relevantes. El financiamiento proveniente de redes personales puede facilitar el comienzo de una actividad, pero su disponibilidad depende de las condiciones económicas del entorno familiar. En consecuencia, personas con ideas potencialmente viables pueden enfrentar posibilidades muy diferentes de implementación según los recursos disponibles en sus círculos cercanos. La ausencia de mecanismos financieros suficientemente accesibles puede, de esta forma, transformar desigualdades sociales previas en desigualdades dentro del propio ecosistema emprendedor.

No obstante, Lasio et al. (2024) también identifican señales de desarrollo de mecanismos de capital privado y de riesgo para emprendimientos en etapas más avanzadas, mencionando la participación de organizaciones e inversionistas especializados. Esto evidencia que el ecosistema financiero no es completamente inexistente, sino que presenta diferencias importantes según la etapa y características de las iniciativas.

Por ello, el desafío consiste no solamente en aumentar el financiamiento, sino en diversificarlo y adecuarlo a distintos perfiles empresariales. Un microemprendimiento familiar, una iniciativa tecnológica de alto potencial, un emprendimiento social o una pequeña actividad comercial no necesariamente requieren idénticos instrumentos financieros ni poseen la misma capacidad para asumir endeudamiento.

La Economía Popular y Solidaria (EPS) constituye en este contexto un componente particular de la realidad ecuatoriana. Carrera Tobar (2023) destaca que este sector ha proporcionado apoyo relevante al emprendimiento, especialmente mediante mecanismos financieros orientados hacia sectores que tradicionalmente pueden enfrentar mayores dificultades de acceso a recursos. El autor señala que programas de microcrédito y modalidades más flexibles de financiamiento han contribuido al desarrollo de actividades vinculadas con la economía popular y solidaria.

La EPS posee además una dimensión que trasciende el financiamiento individual, pues se relaciona con formas de organización basadas en cooperación, participación y generación colectiva de oportunidades. Carrera Tobar (2023) la vincula con comunidades, asociaciones, familias y organizaciones que desarrollan actividades económicas orientadas a satisfacer necesidades y fortalecer mecanismos de inclusión económica.

Esta perspectiva resulta especialmente pertinente en un país donde una proporción importante de las iniciativas posee escala reducida, carácter familiar o vínculos con el

autoempleo. La economía popular y solidaria puede proporcionar mecanismos mediante los cuales los pequeños actores productivos se articulen, compartan recursos, accedan a financiamiento y fortalezcan su presencia dentro de mercados que individualmente serían más difíciles de alcanzar.

Sin embargo, Carrera Tobar (2023) advierte que el financiamiento no resulta suficiente. Aunque identifica esta dimensión y las condiciones de demanda como fortalezas, señala debilidades relacionadas con plataforma tecnológica, estructura empresarial y capital humano, factores que pueden comprometer la permanencia de los emprendimientos vinculados con la EPS. De esta manera, el análisis vuelve a demostrar que ningún componente aislado puede garantizar la sostenibilidad del ecosistema.

Un tercer actor fundamental está constituido por las instituciones financieras y organizaciones privadas de apoyo. Su papel puede abarcar desde la provisión de crédito hasta inversión, mentoría, asesoría especializada y conexión con redes empresariales. La participación privada adquiere especial importancia en aquellas etapas donde las iniciativas requieren capital para crecer, diversificarse o acceder a mercados más amplios.

La coexistencia de banca pública, instituciones financieras tradicionales, mecanismos de la economía popular y solidaria, capital privado y fuentes emergentes de inversión revela que el financiamiento emprendedor debe entenderse como un sistema plural. No obstante, el bajo puntaje otorgado por los expertos del GEM a la suficiencia y facilidad de acceso demuestra que esta pluralidad todavía no se traduce necesariamente en condiciones óptimas para el conjunto de los emprendedores ecuatorianos (Lasio et al., 2024).

Otro componente esencial del ecosistema corresponde a la educación y formación emprendedora. Los conocimientos administrativos, financieros, comerciales y

estratégicos permiten convertir una iniciativa en una organización capaz de tomar decisiones con mayor fundamento. La educación puede intervenir antes del nacimiento del negocio, durante su creación y a lo largo de su crecimiento mediante capacitación continua.

La valoración de esta dimensión en Ecuador presenta contrastes. La educación emprendedora en primaria y secundaria obtuvo un puntaje bajo de 2,98, mientras que la formación profesional, universitaria y empresarial alcanzó 4,78. Aunque esta última representa un resultado relativamente mejor, tampoco supera el punto medio de la escala y, además, muestra deterioro respecto de períodos anteriores (Lasio et al., 2024).

Esta situación resulta especialmente importante considerando el perfil identificado en el apartado 2.2, donde más de la mitad de los emprendedores poseía educación secundaria completa y una proporción menor educación superior. La formación en emprendimiento puede constituirse en un mecanismo para que quienes ya poseen intención o experiencia empresarial desarrollen herramientas específicas de gestión.

Las universidades ocupan una posición estratégica dentro de este componente. Su contribución no debería limitarse a impartir asignaturas relacionadas con emprendimiento. Pueden participar mediante formación de capital humano, investigación, generación de tecnologías, transferencia de conocimiento, vinculación con empresas, asesoramiento y desarrollo de proyectos conjuntos. La experiencia documentada en Guayaquil por Sopó Montero et al. (2021) muestra precisamente que las universidades pueden integrarse al ecosistema mediante convenios orientados a innovación, transferencia tecnológica, educación continua, investigación y vinculación empresarial.

Aunque este caso será desarrollado con mayor profundidad en el apartado 2.5, sirve aquí para mostrar que la universidad constituye un actor de articulación entre

conocimiento y actividad productiva. Una institución de educación superior puede generar capacidades y, al mismo tiempo, conectar esas capacidades con problemas y oportunidades existentes en la economía y la sociedad.

Esta función se relaciona directamente con otra de las debilidades identificadas por el GEM: la transferencia de investigación y desarrollo. En 2023 esta condición obtuvo apenas 2,64 puntos, una de las valoraciones más bajas del ecosistema ecuatoriano. Los expertos identificaron problemas relacionados con costos y acceso a tecnología, limitada transferencia desde universidades y centros de investigación hacia pequeñas empresas y escasos incentivos para transformar desarrollos científicos en nuevas empresas o spin-offs (Lasio et al., 2024).

La importancia de esta dimensión resulta evidente si se considera que los emprendimientos con mayores posibilidades de diferenciación y generación de valor pueden beneficiarse de conocimientos científicos y tecnológicos. Cuando la producción académica permanece desconectada de los actores productivos, se pierde parte de su potencial para originar soluciones, productos, servicios o procesos innovadores.

Por ello, fortalecer un ecosistema emprendedor implica crear puentes entre investigación, universidad y empresa. Estos vínculos pueden desarrollarse mediante centros de innovación, laboratorios, incubadoras universitarias, proyectos de transferencia, asesorías, mentorías, prácticas estudiantiles, redes interdisciplinarias y programas de colaboración con organizaciones públicas y privadas.

Los servicios de apoyo constituyen otro componente relevante. Un emprendedor puede necesitar asesoría legal, administrativa, contable, financiera, comercial, tecnológica o de propiedad intelectual. También puede requerir espacios de trabajo, acompañamiento para validar su modelo de negocio, redes comerciales o apoyo para encontrar posibles inversionistas.

Los procesos de incubación y aceleración representan mecanismos particularmente importantes porque proporcionan acompañamiento durante fases críticas. Ecuador Decide (2017) distingue precisamente entre preincubación, incubación y posincubación, destacando que el apoyo debe evolucionar desde la evaluación de la idea y formulación del modelo de negocio hacia la asesoría operativa y, posteriormente, hacia conexiones comerciales y redes de inversión.

La experiencia de Guayaquil muestra también la relevancia de estas estructuras de apoyo. Sopó Montero et al. (2021) señalan que los servicios de incubación, aceleración, asistencia técnica, acceso a potenciales clientes y espacios de trabajo constituyen elementos que facilitan la actividad emprendedora. El valor de estos servicios reside en que permiten complementar las capacidades del emprendedor mediante conocimientos y contactos que difícilmente podría desarrollar de manera inmediata por sí solo.

A estas estructuras se añaden las redes de colaboración. Un ecosistema emprendedor se fortalece cuando los actores pueden intercambiar información, compartir experiencias, identificar socios y acceder a conocimientos especializados. Las redes permiten conectar a emprendedores con mentores, proveedores, clientes, inversionistas, investigadores y otros empresarios.

Lasio et al. (2024) identifican precisamente la consolidación de redes y clústeres, junto con el crecimiento de startups tecnológicas, la participación del sector privado, la presencia de emprendedores jóvenes y la transformación digital, entre los factores que pueden impulsar la actividad emprendedora en Ecuador.

Las redes poseen especial importancia para emprendimientos de pequeña escala, pues permiten compensar parcialmente limitaciones de recursos internos. Una microempresa puede no disponer de personal especializado en todas las áreas

necesarias, pero puede acceder a capacidades externas mediante asociaciones, mentorías, alianzas o colaboración con instituciones educativas.

En el ámbito universitario, esta lógica adquiere una importancia aún mayor. García-Noboa et al. (2026) plantean que las redes interdisciplinarias pueden fortalecer la creatividad, la organización y la sostenibilidad de los emprendimientos estudiantiles al integrar capacidades técnicas, administrativas y creativas.

Este elemento será desarrollado posteriormente al analizar específicamente los resultados del proyecto que dio lugar a esta iniciativa investigativa, pero permite anticipar una consideración fundamental: el ecosistema no depende solamente de disponer de actores, sino de que esos actores se encuentren efectivamente conectados. Una universidad, una institución financiera, una incubadora y un organismo público pueden existir simultáneamente sin formar necesariamente un ecosistema articulado si sus actuaciones permanecen aisladas.

La infraestructura física y digital representa otro recurso fundamental. El GEM identifica la infraestructura física y de servicios como la condición mejor valorada del entorno ecuatoriano, con 6,27 puntos. Los expertos destacan particularmente el acceso a comunicaciones, internet y servicios básicos, aunque señalan limitaciones relacionadas con infraestructura vial y con espacios adecuados para actividades de producción o manufactura de pequeñas empresas (Lasio et al., 2024).

La infraestructura digital adquiere creciente importancia debido al uso de comercio electrónico, redes sociales, pagos digitales y plataformas de comunicación. Para emprendimientos pequeños, estas tecnologías pueden reducir algunos costos de comercialización y ampliar el alcance geográfico de sus productos y servicios. Sin embargo, el acceso a infraestructura no garantiza su utilización eficiente; se requieren también capacidades para incorporar las herramientas digitales al modelo de negocio.

De manera complementaria, los mercados constituyen un elemento esencial del ecosistema. Un emprendimiento puede disponer de financiamiento y capacidades administrativas, pero necesita clientes que reconozcan el valor de su oferta. Por ello, las condiciones de entrada, competencia, apertura y dinamismo del mercado influyen directamente sobre las posibilidades de creación y crecimiento.

En Ecuador, la dinámica del mercado interno recibió una valoración de 4,36, mientras que la apertura del mercado alcanzó 3,78. Estos valores evidencian condiciones intermedias y muestran que existen espacios para mejorar la entrada y participación de nuevas empresas (Lasio et al., 2024).

La conexión con mercados puede favorecerse mediante ferias, plataformas digitales, ruedas de negocios, compras públicas, cadenas de proveedores y alianzas con empresas de mayor tamaño. En este sentido, los mecanismos de apoyo al emprendimiento no deberían limitarse a capacitar o financiar, sino también facilitar oportunidades reales de comercialización.

El componente cultural y social completa esta visión del ecosistema. Como se observó en el apartado 1, Ecuador presenta una valoración social relativamente favorable hacia el emprendimiento. Esta condición se refleja también en el puntaje de 5,13 asignado por los expertos a las normas sociales y culturales, una de las pocas dimensiones que supera el punto medio de la escala (Lasio et al., 2024).

Una cultura que reconoce el esfuerzo, la iniciativa y las experiencias empresariales puede favorecer la decisión de emprender. Sin embargo, la legitimidad cultural debe acompañarse de recursos concretos. Una sociedad puede valorar positivamente a los emprendedores y, al mismo tiempo, disponer de mecanismos limitados de financiamiento, transferencia tecnológica o asistencia especializada. Precisamente esta combinación parece caracterizar parcialmente el caso ecuatoriano. Los resultados del GEM muestran así que el ecosistema presenta fortalezas y debilidades simultáneas.

Entre los elementos positivos destacan la infraestructura física y de servicios, una cultura relativamente favorable al emprendimiento, la progresiva consolidación de redes, el crecimiento de iniciativas tecnológicas, la participación del sector privado y la transformación digital. Entre las principales restricciones aparecen el financiamiento, la transferencia de I+D, determinadas políticas y programas gubernamentales y las limitaciones en educación emprendedora (Lasio et al., 2024).

La valoración de los expertos conduce a recomendaciones coherentes con este diagnóstico. Lasio et al. (2024) señalan la necesidad de fortalecer la educación y el entrenamiento, ampliar el apoyo financiero en las etapas iniciales —incluido capital semilla—, mejorar las condiciones jurídicas y regulatorias, favorecer la participación de gobiernos locales y fortalecer el acceso a información y transferencia de investigación y desarrollo.

Estas recomendaciones permiten comprender que el fortalecimiento del ecosistema requiere una intervención integral. Concentrarse únicamente en un componente puede generar avances parciales, pero difícilmente resolver las limitaciones estructurales del emprendimiento. El financiamiento sin formación puede conducir a una utilización ineficiente de recursos; la capacitación sin acceso a capital puede impedir materializar proyectos; la innovación sin mercados puede dificultar la comercialización; y la existencia de programas dispersos sin articulación puede reducir su alcance y efectividad.

De ahí que uno de los principales retos sea avanzar hacia una verdadera coordinación entre actores. Estado, gobiernos locales, universidades, instituciones financieras, sector privado, organizaciones de economía popular y solidaria, incubadoras, aceleradoras y redes empresariales poseen funciones diferentes, pero potencialmente complementarias. El valor del ecosistema surge cuando estas capacidades se conectan y generan rutas de acompañamiento que permitan al emprendedor pasar de una fase a otra.

Esta articulación resulta particularmente importante para los jóvenes y los emprendedores universitarios. Como se observó en el apartado 2, más de la mitad de la TEA corresponde a personas menores de 35 años.

En este grupo, las instituciones educativas pueden actuar tempranamente, proporcionando conocimientos y conectando a los potenciales emprendedores con redes, mentoría, financiamiento e infraestructura.

Ciertamente, se puede inferir que el ecosistema emprendedor ecuatoriano puede caracterizarse como un entorno de elevada actividad individual, pero todavía con niveles desiguales de desarrollo institucional y estructural.

La infraestructura y la aceptación cultural aparecen como fortalezas, mientras que el financiamiento, la transferencia de conocimiento, determinados programas públicos y la educación emprendedora continúan presentando debilidades.

La Economía Popular y Solidaria aporta mecanismos de inclusión y financiamiento para actores de menor escala, mientras que las universidades, el sector privado, las instituciones financieras y los gobiernos poseen capacidades que pueden complementarse para favorecer la sostenibilidad empresarial.

Por consiguiente, el desafío del ecosistema ecuatoriano no consiste solamente en incorporar nuevos actores o multiplicar programas, sino en articular recursos, conocimientos y mecanismos de apoyo a lo largo de todo el ciclo de vida del emprendimiento.

Preincubación, incubación, financiamiento, formación, transferencia tecnológica, acceso a mercados, redes y acompañamiento posterior deben concebirse como elementos complementarios de un mismo proceso.



Figura 13. Ecosistema emprendedor ecuatoriano. Elaborado por los autores (2026)

4. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR

El panorama examinado en los apartados anteriores permite reconocer una característica particularmente significativa del emprendimiento ecuatoriano: el país posee una elevada capacidad de movilización hacia la creación de negocios, pero esa intensidad emprendedora convive con dificultades que condicionan la consolidación, innovación, crecimiento y sostenibilidad de una parte importante de las iniciativas.

Por ello, el principal reto no consiste exclusivamente en incrementar el número de personas que emprenden, sino en favorecer las condiciones necesarias para que los negocios creados puedan evolucionar hacia iniciativas organizadas, productivas, innovadoras y capaces de generar valor de manera sostenida.

Esta circunstancia resulta visible cuando se contrastan los altos niveles de actividad emprendedora con la percepción de dificultad para iniciar una empresa. En 2023, Ecuador registró una TEA de 32,7 %, una de las más elevadas entre las economías analizadas; sin embargo, 67,9 % de los emprendedores consideró que iniciar un negocio era más difícil que un año antes. Al mismo tiempo, 51,5 % reportó disminuciones en los ingresos de sus hogares durante ese año. Estos datos muestran que la disposición a emprender se mantiene incluso en entornos económicos complejos, pero también evidencian la vulnerabilidad desde la cual pueden surgir muchas iniciativas (Lasio et al., 2024).

Desde esta perspectiva, los desafíos y oportunidades no deben analizarse como dimensiones separadas. Muchas de las debilidades identificadas contienen precisamente espacios en los cuales pueden desarrollarse políticas, programas, procesos de formación y mecanismos de innovación. El financiamiento limitado genera la necesidad de diversificar instrumentos financieros; la baja incorporación tecnológica abre oportunidades para la transformación digital; la escasa internacionalización plantea posibilidades de ampliar mercados; y las deficiencias formativas evidencian un espacio para una mayor participación de las instituciones educativas.

Uno de los primeros desafíos corresponde a la sostenibilidad y permanencia de los negocios. Como se analizó en el apartado 2.1, la creación de una iniciativa no garantiza que esta logre mantenerse en funcionamiento. En Ecuador, la tasa de salida de negocios alcanzó 9,75 % en 2023 y las principales razones para discontinuarlos fueron la falta de rentabilidad, con 37,4 %; las dificultades para obtener financiamiento, con 21,28 %; y los motivos personales o familiares, con 19,31 %. Sin embargo, 38,95 % de quienes habían cerrado un negocio manifestó intención de volver a emprender durante los siguientes tres años (Lasio et al., 2024).

Estas cifras permiten identificar simultáneamente un problema y una oportunidad. La falta de rentabilidad evidencia dificultades relacionadas con la viabilidad económica de las iniciativas, mientras que la intención de volver a emprender revela una importante persistencia emprendedora. El desafío consiste, entonces, en transformar esa disposición para emprender nuevamente en procesos de aprendizaje que permitan corregir deficiencias, revisar modelos de negocio y adoptar decisiones con mayor información.

Esto implica que el cierre de un emprendimiento no debería interpretarse únicamente como fracaso. Desde una perspectiva formativa, puede constituir una experiencia capaz de generar conocimientos acerca del mercado, los clientes, los costos, la administración y los riesgos. Sin embargo, para que este aprendizaje se transforme en nuevas iniciativas con mejores posibilidades de sostenibilidad resulta necesario disponer de mecanismos de acompañamiento, mentoría y formación que permitan analizar críticamente las experiencias previas.

El acceso al financiamiento constituye uno de los desafíos más evidentes. La valoración de los expertos del GEM otorgó únicamente 2,89 puntos a la suficiencia de recursos financieros y 3,53 a la facilidad de acceso al financiamiento. Asimismo, se identificó una limitada disponibilidad de mecanismos como inversión ángel, crowdfunding, capital propio y subvenciones para negocios nuevos o en crecimiento. En las etapas

iniciales, muchos emprendedores dependen principalmente del apoyo económico de familiares y amigos (Lasio et al., 2024).

Esta situación puede afectar especialmente a quienes provienen de hogares con menores recursos. Cuando la principal fuente de capital inicial depende de redes familiares, las posibilidades para emprender pueden quedar condicionadas por las diferencias socioeconómicas previamente existentes. Una iniciativa potencialmente viable puede no avanzar simplemente porque quien la impulsa no dispone de garantías, ahorros o personas cercanas capaces de financiarla.

Frente a esta limitación aparece una oportunidad importante: diversificar los mecanismos de financiamiento según las etapas y características del emprendimiento. El propio GEM identifica el desarrollo progresivo de capital privado y capital de riesgo y señala la presencia de actores que pueden contribuir al financiamiento de iniciativas en fases más avanzadas (Lasio et al., 2024). A ello pueden añadirse instrumentos como capital semilla, microcrédito, fondos concursables, cooperativas, financiamiento de la Economía Popular y Solidaria y modelos de inversión vinculados con emprendimientos innovadores.

En este ámbito, la Economía Popular y Solidaria representa una oportunidad particularmente relevante para iniciativas de menor escala y para sectores que tradicionalmente encuentran mayores restricciones para acceder a mecanismos financieros convencionales. Carrera Tobar (2023) destaca la importancia que han tenido los instrumentos de financiamiento dentro de la EPS, aunque advierte que su efectividad puede verse limitada si no se fortalecen simultáneamente otros componentes, como tecnología, estructura empresarial y capital humano.

Esta consideración reafirma una idea fundamental: el financiamiento es necesario, pero no suficiente. Proporcionar recursos a un emprendimiento sin fortalecer su capacidad para planificar, controlar costos, definir precios, administrar inventarios,

evaluar inversiones o interpretar información financiera puede incrementar su vulnerabilidad. Por ello, los instrumentos de crédito y capital deberían acompañarse de procesos de asistencia técnica y formación.

Otro desafío importante corresponde a la formalización. Los datos del GEM muestran diferentes niveles de incorporación a los mecanismos de registro: 75,18 % de los emprendimientos tempranos reportó disponer de RUC, mientras que 48,64 % contaba con patente municipal y 41,12 % estaba registrado en el RIMPE. El porcentaje correspondiente al registro en la Superintendencia de Compañías fue considerablemente menor, con 16,98 % (Lasio et al., 2024).

Estos datos no deben interpretarse bajo la premisa de que todos los emprendimientos necesitan adoptar idéntica forma jurídica, dado que existen modalidades distintas de actividad empresarial. Sin embargo, sí muestran que persisten brechas en la incorporación de numerosas iniciativas a diferentes mecanismos fiscales, municipales o empresariales. La informalidad o formalización parcial puede limitar las posibilidades de acceder a determinados mercados, establecer relaciones contractuales, obtener algunos tipos de financiamiento o participar en procesos de contratación.

La oportunidad, en este caso, consiste en avanzar hacia procesos de formalización progresivos, comprensibles y compatibles con la escala del negocio. La simplificación de procedimientos, el asesoramiento para pequeños emprendimientos, la digitalización de trámites y la articulación entre instituciones pueden reducir parte de las barreras que dificultan esta transición.

Las políticas públicas desempeñan una función importante en este proceso. Los expertos consultados por el GEM identificaron como aspectos problemáticos los impuestos, permisos, licencias y determinados procedimientos burocráticos, aunque reconocieron algunos avances relacionados con simplificación tributaria. Asimismo, recomendaron mejorar la seguridad jurídica, revisar los procesos vinculados con

apertura y cierre de negocios y fortalecer la participación de los gobiernos locales (Lasio et al., 2024).

Un desafío particularmente significativo para la transformación productiva del país es el bajo nivel de innovación de una parte considerable de los emprendimientos. Los datos muestran que únicamente 0,15 % de los emprendedores ofrecía productos o servicios considerados nuevos para el mundo y 1,37 % productos nuevos para el país. Asimismo, 89,9 % de los negocios no había incorporado tecnologías o procedimientos nuevos en la generación de sus bienes o servicios (Lasio et al., 2024).

Esta situación guarda relación con la configuración sectorial examinada en 2.1, donde predominan las actividades orientadas al consumo. Una concentración elevada en sectores tradicionales o con menores barreras de entrada puede facilitar inicialmente la creación de actividades económicas, pero también puede intensificar la competencia y reducir las posibilidades de diferenciación.

En consecuencia, uno de los desafíos consiste en avanzar desde un ecosistema caracterizado principalmente por una alta cantidad de iniciativas hacia otro donde aumente progresivamente su capacidad de generar innovación y valor agregado.

El peso reducido de los emprendimientos tecnológicos confirma esta necesidad. En 2023, solo 1,2 % de los negocios que integraban la TEA desarrollaba actividades en sectores tecnológicos de intensidad alta o media, por debajo del promedio regional de 3,12 %. Sin embargo, el GEM identifica una relación interesante con la educación: entre los emprendedores con estudios superiores existe una mayor participación en actividades intensivas en conocimiento, como consultoría, programación y actividades científicas y técnicas (Lasio et al., 2024).

Este hallazgo revela una oportunidad especialmente importante para las universidades. El conocimiento científico, tecnológico y profesional puede convertirse en un recurso para diversificar la naturaleza de los emprendimientos, desarrollar

productos con mayor nivel de diferenciación y crear iniciativas intensivas en conocimiento. Para ello se requiere fortalecer la transferencia de investigación y desarrollo, una de las dimensiones peor evaluadas del ecosistema ecuatoriano.

La transferencia de I+D obtuvo apenas 2,64 puntos en la valoración de expertos. Entre las principales dificultades se identificaron el costo y acceso a tecnologías, la limitada transferencia desde universidades y centros de investigación hacia pequeñas empresas y la insuficiencia de incentivos para transformar desarrollos científicos en emprendimientos o empresas derivadas (spin-offs) (Lasio et al., 2024).

Por consiguiente, uno de los mayores espacios de oportunidad se encuentra en construir vínculos más efectivos entre investigación, formación universitaria y necesidades productivas. Laboratorios de innovación, incubadoras universitarias, programas interdisciplinarios, proyectos de transferencia, asesoramiento especializado y alianzas entre universidad y empresa pueden favorecer que conocimientos desarrollados en las instituciones educativas se transformen en soluciones económicas y sociales.

La transformación digital constituye otra oportunidad estratégica. Los cambios derivados de la pandemia aceleraron la utilización de tecnologías para comercialización, comunicación y gestión. En Ecuador, una parte de los emprendedores incorporó estas herramientas por primera vez o intensificó su uso; sin embargo, la intensidad de adopción digital se mantuvo por debajo de varios países de la región. El GEM señala, además, que aproximadamente 56 % de los emprendedores tempranos proyectaba incrementar el uso de tecnologías digitales, frente a un promedio regional cercano al 73 % (Lasio et al., 2024).

Esta diferencia evidencia una brecha, pero también un espacio considerable para mejorar. Las herramientas digitales pueden permitir que pequeños emprendimientos amplíen mercados, reduzcan determinados costos de comercialización, automaticen

procesos, utilicen medios electrónicos de pago y mejoren su relación con los clientes. Sin embargo, su incorporación debe superar el uso básico de redes sociales y avanzar hacia una verdadera digitalización del modelo de negocio, incluyendo análisis de datos, comercio electrónico, gestión de clientes, inventarios, administración financiera y procesos internos.

El propio GEM considera que los negocios digitales y la adopción tecnológica representan áreas donde podrían desarrollarse intervenciones de menor costo y mayor impacto, particularmente mediante programas diferenciados según las necesidades de los emprendedores (Lasio et al., 2024). Esto convierte la transformación digital en uno de los espacios con mayores posibilidades de acción para universidades, gobiernos locales, incubadoras y organizaciones privadas.

Otro desafío está relacionado con la internacionalización y alcance de los mercados. La mayor parte de los emprendimientos ecuatorianos concentra sus clientes en su propia zona de residencia o dentro del territorio nacional. Solamente 3,25 % de los emprendedores reportaba más del 1 % de sus ingresos provenientes de exportaciones. Además, la presencia de clientes fuera del país fue mayor en emprendimientos urbanos —5,7 %— que en rurales —1,4 %— (Lasio et al., 2024).

El limitado alcance internacional restringe las posibilidades de crecimiento de determinadas iniciativas, pero también identifica un campo de oportunidad. La digitalización, la apertura de nuevos canales de comercialización, la participación en redes empresariales, la vinculación con cadenas productivas y la preparación para mercados externos pueden contribuir progresivamente a ampliar la base de clientes.

Resulta interesante que los emprendedores motivados por marcar una diferencia en el mundo presenten una mayor proyección hacia clientes internacionales que quienes emprenden principalmente para generar medios de vida. Esto sugiere que las

aspiraciones y el grado de ambición del proyecto también influyen sobre las estrategias de expansión (Lasio et al., 2024).

La generación de empleo y escalabilidad constituye otra dimensión relevante. Una parte considerable de las iniciativas ecuatorianas posee características de autoempleo o pequeña escala. Los datos del GEM muestran que 63,4 % de los emprendimientos tempranos no registraba empleados y 33,5 % tenía entre uno y cinco trabajadores. Las expectativas de generación de empleo también resultaban moderadas, y existían diferencias importantes según el sector económico (Lasio et al., 2024).

Este comportamiento no disminuye la importancia del autoempleo como mecanismo de generación de ingresos, pero permite distinguir entre emprendimiento de subsistencia y emprendimiento con capacidad de crecimiento. Ambos pueden ser socialmente relevantes, aunque requieren apoyos diferentes. Una política orientada a pequeños negocios de subsistencia puede concentrarse en estabilidad, productividad y protección de ingresos; mientras que una estrategia destinada a emprendimientos dinámicos debe considerar innovación, inversión, internacionalización y escalabilidad.

En este sentido, el reto no debería ser convertir obligatoriamente todos los emprendimientos en empresas de gran tamaño, sino facilitar que aquellos que poseen potencial y aspiraciones de crecimiento puedan acceder a los recursos necesarios para desarrollarse. Al mismo tiempo, las iniciativas de menor escala requieren instrumentos que les permitan mejorar su productividad y sostenibilidad sin imponerles modelos empresariales ajenos a sus características.

La formación del capital humano atraviesa prácticamente todos los desafíos identificados. La dificultad para gestionar costos, planificar financieramente, evaluar mercados, utilizar tecnologías o definir estrategias puede comprometer la continuidad de negocios incluso cuando existe demanda por sus productos. Figueroa-Peñañiel et al. (2025) sostienen que las competencias administrativas y financieras, la planeación

estratégica, la innovación y la utilización de indicadores constituyen elementos relevantes para fortalecer la competitividad y el crecimiento sostenible de los emprendimientos.

Esto permite comprender por qué la educación emprendedora representa simultáneamente un desafío y una oportunidad. La formación no debería restringirse a enseñar cómo crear un negocio o elaborar un plan inicial. Resulta necesario desarrollar competencias para administrarlo después de haberlo creado, especialmente en áreas como costos, presupuesto, flujo de efectivo, financiamiento, mercadeo, planificación, evaluación de resultados, innovación y gestión del riesgo.

Esta necesidad adquiere especial importancia en el ámbito universitario. Los estudiantes de carreras técnicas, científicas, artísticas, sociales o profesionales pueden poseer conocimientos suficientes para desarrollar un producto o servicio, pero no necesariamente cuentan con competencias administrativas y financieras para transformar ese conocimiento en un emprendimiento sostenible. De ahí la utilidad de enfoques interdisciplinarios capaces de integrar distintas áreas de formación.

Los hallazgos derivados del proyecto de la Universidad de Guayaquil apuntan precisamente hacia esta dirección. García-Noboa et al. (2026) señalan que las debilidades administrativas y financieras y la limitada articulación entre iniciativas pueden afectar la sostenibilidad y escalabilidad de los emprendimientos estudiantiles. Frente a ello, proponen fortalecer mecanismos de colaboración interdisciplinaria capaces de integrar conocimientos técnicos, administrativos y creativos.

Este planteamiento introduce otra oportunidad fundamental: las redes y clústeres de emprendimiento. Los expertos del GEM identifican como elementos favorables el desarrollo progresivo de redes y clústeres, el crecimiento de startups tecnológicas, la participación del sector privado, el incremento de emprendedores jóvenes y la transformación digital (Lasio et al., 2024).

La articulación mediante redes puede ayudar a superar algunas limitaciones propias de los pequeños emprendimientos. Un negocio puede carecer internamente de determinadas capacidades, pero acceder a ellas mediante colaboración con otros emprendedores, mentores, universidades, empresas o instituciones. De este modo, la competitividad deja de depender exclusivamente de los recursos individuales y comienza a sustentarse también en la capacidad para establecer conexiones y complementar conocimientos.

La sostenibilidad social y ambiental constituye igualmente una oportunidad emergente. Aunque el conocimiento específico de los Objetivos de Desarrollo Sostenible todavía es limitado, los datos muestran una disposición favorable de numerosos emprendedores hacia la consideración de impactos sociales y ambientales. Los negocios consolidados presentan mayores niveles de implementación de medidas vinculadas con dichos impactos que los emprendimientos nacientes (Lasio et al., 2024).

Esta orientación puede convertirse en una fuente de innovación y diferenciación. El propio GEM señala que la actitud favorable hacia la sostenibilidad constituye una señal positiva y plantea que su articulación con la innovación podría favorecer la diversificación de los pequeños negocios y mejorar sus propuestas de valor (Lasio et al., 2024).

En consecuencia, los desafíos ambientales y sociales no deberían interpretarse únicamente como obligaciones adicionales para los emprendimientos. También pueden convertirse en fuentes de oportunidades empresariales: eficiencia energética, economía circular, reutilización de materiales, producción responsable, servicios sociales, soluciones educativas, movilidad, salud, inclusión financiera y tecnologías orientadas a resolver necesidades comunitarias constituyen ámbitos potenciales para nuevas iniciativas. Otro aspecto fundamental corresponde a la necesidad de superar políticas uniformes. El emprendimiento ecuatoriano incluye microemprendimientos, iniciativas familiares, actividades tecnológicas, negocios sociales, emprendimientos

dinámicos y proyectos motivados por necesidad u oportunidad. Además, existen diferencias según edad, género, educación, territorio y sector de actividad. Por ello, Lasio et al. (2024) enfatizan que las políticas deberían considerar esta diversidad y evitar la aplicación de soluciones idénticas para todos los emprendedores.

Este enfoque permitiría pasar de políticas centradas exclusivamente en “promover el emprendimiento” hacia estrategias orientadas a resolver necesidades concretas. Un emprendimiento naciente puede requerir validación y capital semilla; un negocio establecido puede necesitar digitalización; una empresa tecnológica puede requerir inversión y transferencia de conocimiento; un emprendimiento rural puede necesitar acceso a mercados y logística; y una iniciativa liderada por estudiantes puede necesitar mentoría, acompañamiento y complementariedad entre disciplinas.

La definición de estas estrategias requiere una mayor articulación entre Estado, gobiernos locales, universidades, sector financiero, organizaciones empresariales y emprendedores. Los expertos consultados por el GEM recomiendan precisamente fortalecer educación y entrenamiento, ampliar el capital semilla, mejorar el marco jurídico y tributario, incrementar la participación de los gobiernos locales, facilitar el acceso a información y mejorar la transferencia de investigación y desarrollo (Lasio et al., 2024).

En términos generales, puede afirmarse que Ecuador enfrenta una transición necesaria desde una economía con elevada actividad emprendedora hacia un ecosistema con mayor capacidad de consolidación empresarial.

El país ya dispone de una importante base: elevada intención de emprender, amplia participación juvenil y femenina, aceptación social del emprendimiento, infraestructura física relativamente favorable y una progresiva presencia de redes, iniciativas tecnológicas y mecanismos privados de apoyo. El reto es transformar estas condiciones en resultados de mayor sostenibilidad, innovación y generación de valor.

En este tránsito pueden identificarse seis ámbitos prioritarios: fortalecer la sostenibilidad de los negocios; ampliar y diversificar el financiamiento; avanzar en procesos adecuados de formalización; incrementar innovación y transformación digital; ampliar mercados y posibilidades de escalamiento; y desarrollar competencias administrativas, financieras y estratégicas. Estos ámbitos no funcionan independientemente. Por el contrario, se refuerzan entre sí y requieren respuestas articuladas.

Por consiguiente, el principal desafío del emprendimiento ecuatoriano no radica en la ausencia de personas dispuestas a emprender. La evidencia muestra que esa disposición existe ampliamente.

El verdadero reto consiste en generar condiciones para que más iniciativas logren pasar de la intención a la creación, de la creación a la estabilidad y de la estabilidad hacia niveles mayores de productividad, innovación, impacto y sostenibilidad.

CAPÍTULO III

COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS EN EL EMPRENDIMIENTO

Autora: Econ. Katherine Estefania Alonzo Manzano. Mgs.



1. UNIVERSIDAD, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

La relación entre universidad y emprendimiento ha adquirido una importancia creciente a medida que las instituciones de educación superior han ampliado su papel más allá de la formación estrictamente profesional.

La universidad contemporánea no solamente transmite conocimientos disciplinares, sino que también puede contribuir al desarrollo de capacidades que permitan a los estudiantes transformar conocimientos, ideas y oportunidades en iniciativas capaces de producir valor económico y social. Desde esta perspectiva, el emprendimiento constituye un espacio en el que convergen formación, innovación, investigación, vinculación y desarrollo profesional.

Este planteamiento resulta particularmente relevante en contextos donde el emprendimiento representa una alternativa de inserción económica y profesional. Como se analizó en el capítulo anterior, en Ecuador una proporción importante de la población manifiesta intención de emprender y los jóvenes poseen una presencia considerable dentro de la actividad emprendedora.

Sin embargo, la decisión de crear un negocio no implica necesariamente disponer de los conocimientos necesarios para administrarlo. Esta diferencia entre intención emprendedora y capacidad de gestión constituye uno de los principales argumentos para incorporar la formación empresarial dentro de la educación superior.

Vásquez (2017) plantea que la educación para el emprendimiento dentro de la universidad debe superar una concepción restringida orientada exclusivamente hacia la creación de empresas. La formación universitaria puede contribuir a desarrollar capacidades para reconocer oportunidades, estructurar proyectos y actuar frente a situaciones caracterizadas por incertidumbre y cambio. Desde esta perspectiva, educar para emprender supone proporcionar herramientas que permitan convertir una intención o una idea en un proceso organizado y susceptible de ser gestionado. La

propia literatura utilizada en el proyecto de investigación reconoce a la relación entre universidad y emprendimiento como una dimensión relevante dentro del desarrollo de iniciativas estudiantiles.

Esta consideración permite establecer una primera distinción. Promover el emprendimiento no equivale necesariamente a formar para gestionarlo. Una institución puede estimular la creatividad, desarrollar concursos de ideas o incentivar la creación de negocios; sin embargo, la sostenibilidad posterior de esas iniciativas dependerá también de que los estudiantes puedan planificar, administrar recursos, evaluar costos, interpretar información financiera, conocer su mercado y adoptar decisiones estratégicas.

Precisamente, esta iniciativa parte de la necesidad de evaluar las competencias y estrategias administrativas-financieras de los estudiantes y, posteriormente formular acciones orientadas a fortalecer su formación y capacitación. El proyecto considera que la comprensión de las fortalezas y debilidades existentes puede servir como base para proponer lineamientos que favorezcan emprendimientos más sostenibles.

La formación emprendedora adquiere así una función que puede desarrollarse en diferentes momentos. Antes de crear el negocio, permite analizar oportunidades y valorar la viabilidad de una idea. Durante la puesta en marcha, facilita organizar recursos y establecer mecanismos básicos de gestión. Posteriormente, puede contribuir a interpretar resultados, identificar problemas y formular estrategias para sostener o ampliar las operaciones. Por ello, las competencias emprendedoras no deben comprenderse como aprendizajes vinculados únicamente con el nacimiento de una iniciativa, sino como capacidades que acompañan su evolución.

Figuerola-Peñafiel et al. (2025), a partir de la revisión de experiencias relacionadas con competencias administrativas y financieras, sostienen que los cambios económicos, tecnológicos y políticos obligan a los emprendimientos a adoptar herramientas de

gestión capaces de favorecer competitividad y crecimiento sostenible. Los autores destacan particularmente la planificación estratégica, la administración financiera, la creación de valor y la utilización de indicadores como componentes que contribuyen a fundamentar las decisiones empresariales.

En este sentido, puede afirmarse que la universidad posee una doble posibilidad de intervención. Por una parte, contribuye al desarrollo de la mentalidad emprendedora, relacionada con iniciativa, creatividad, identificación de oportunidades, disposición para resolver problemas y capacidad de adaptación. Por otra, puede desarrollar competencias de gestión, necesarias para transformar esa disposición inicial en acciones administrativas y financieras concretas.

Esta segunda dimensión resulta particularmente importante porque los estudiantes universitarios proceden de campos disciplinares muy diferentes. Un estudiante de ingeniería puede poseer conocimientos suficientes para desarrollar una solución técnica; uno del área de salud puede identificar oportunidades relacionadas con servicios especializados; otro de diseño puede generar productos creativos; y un estudiante de tecnologías de la información puede desarrollar soluciones digitales.

Sin embargo, el conocimiento técnico sobre un producto o servicio no implica necesariamente dominio de planificación, costos, financiamiento, flujo de efectivo, mercadeo o estrategia empresarial.

Por ello, la formación emprendedora posee necesariamente un carácter interdisciplinario. Las iniciativas empresariales requieren integrar conocimientos procedentes de diferentes áreas y resolver problemas que difícilmente pueden ser abordados desde una sola disciplina. Esta perspectiva encuentra sustento en los enfoques de innovación abierta y colaboración interdisciplinaria utilizados dentro de los productos del proyecto.

Chesbrough (2003) propone, desde la perspectiva de la innovación abierta, que las organizaciones pueden incrementar su capacidad innovadora aprovechando conocimientos tanto internos como externos. Este enfoque rompe con la idea de que toda solución debe generarse exclusivamente dentro de una misma unidad organizativa y reconoce el valor de intercambiar conocimientos y utilizar diferentes vías para desarrollar y comercializar innovaciones. En el contexto universitario, esta perspectiva adquiere particular importancia debido a la diversidad de conocimientos presentes entre facultades y carreras.

De manera complementaria, Perkmann y Walsh (2007) destacan el papel de las universidades dentro de redes de innovación y las relaciones entre conocimiento académico y actividad productiva. La universidad puede convertirse así en un punto de encuentro entre generación de conocimiento, capacidades humanas y necesidades empresariales, creando posibilidades para que las ideas desarrolladas académicamente encuentren vías de aplicación.

La colaboración interdisciplinaria amplía esta perspectiva. Battilana y Casciaro (2021), según el marco teórico utilizado en los productos derivados del proyecto, resaltan el valor de integrar personas con conocimientos y capacidades diferentes para promover innovación organizacional y producir respuestas más eficientes frente a problemas complejos. En el ámbito universitario, esta lógica permite comprender por qué la interacción entre estudiantes de distintas áreas puede constituir un recurso para el emprendimiento.

Un emprendimiento estudiantil, inicialmente concebido desde los años de estudios universitarios, puede necesitar simultáneamente conocimientos relacionados con producción, tecnología, administración, finanzas, comunicación, diseño o aspectos jurídicos. Difícilmente una sola persona domina todas estas dimensiones. Por ello, la interacción entre distintas disciplinas puede permitir que las limitaciones individuales sean parcialmente compensadas mediante capacidades complementarias.

Este razonamiento también transforma el papel de la universidad. La formación emprendedora no debería descansar exclusivamente en una asignatura. Puede desarrollarse mediante proyectos interdisciplinarios, incubadoras, mentorías, asesorías, espacios de innovación, vinculación con empresas, redes de emprendedores y experiencias prácticas.

El propósito es crear situaciones donde el estudiante utilice sus conocimientos para resolver problemas concretos y pueda aprender progresivamente a tomar decisiones empresariales.

García-Noboa et al. (2026) señalan que una interacción limitada entre unidades académicas puede restringir el intercambio de conocimientos y la integración de capacidades complementarias, mientras que las redes interdisciplinarias ofrecen posibilidades para fortalecer creatividad, organización y sostenibilidad de los emprendimientos estudiantiles.

Este planteamiento proporciona sustento teórico para comprender que la formación emprendedora posee tanto una dimensión individual como institucional. La dimensión individual corresponde a los conocimientos, habilidades y destrezas desarrollados por el estudiante. La institucional se refiere a las condiciones que ofrece la universidad para aprender, experimentar, colaborar y acceder a recursos de apoyo.

Dentro de la dimensión individual pueden reconocerse competencias generales como liderazgo, organización, responsabilidad y resolución de problemas. García-Noboa et al. (2026) consideran estas capacidades relevantes para el desarrollo de iniciativas emprendedoras, aunque advierten que las competencias generales necesitan complementarse con conocimientos más especializados de gestión.

Esta distinción resulta importante porque permite evitar que el concepto de competencia emprendedora se vuelva excesivamente amplio. Ser creativo,

responsable o perseverante puede favorecer la actividad emprendedora, pero gestionar un negocio exige adicionalmente saber qué hacer con los recursos disponibles y cómo evaluar las consecuencias de las decisiones adoptadas.

En este punto aparecen las competencias administrativas y financieras como dimensiones específicas de la capacidad emprendedora.

Desde la perspectiva del proyecto base, origen de la publicación, la evaluación de competencias organizacionales comprende precisamente los conocimientos y habilidades requeridos para contribuir al funcionamiento de la organización y al cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, las estrategias administrativas y financieras deben ser objeto de seguimiento y evaluación para identificar desviaciones y fundamentar decisiones correctivas (Alles, 2015; Duque Espinoza & Córdova León, 2020).

La educación universitaria puede contribuir a este proceso mediante aprendizajes que acerquen al estudiante a problemas reales de gestión. Elaborar presupuestos, analizar costos, construir modelos de negocio, estudiar mercados, definir objetivos, interpretar indicadores o evaluar fuentes de financiamiento convierte conocimientos abstractos en capacidades susceptibles de ser aplicadas posteriormente a una iniciativa concreta.

Por tanto, el desarrollo de competencias emprendedoras debe entenderse como un proceso de integración entre saber, saber hacer y capacidad de decisión.

No resulta suficiente conocer conceptualmente qué es un presupuesto o qué representa una estrategia; el estudiante debe ser capaz de utilizar esas herramientas frente a problemas empresariales y comprender cómo afectan la sostenibilidad de su iniciativa.

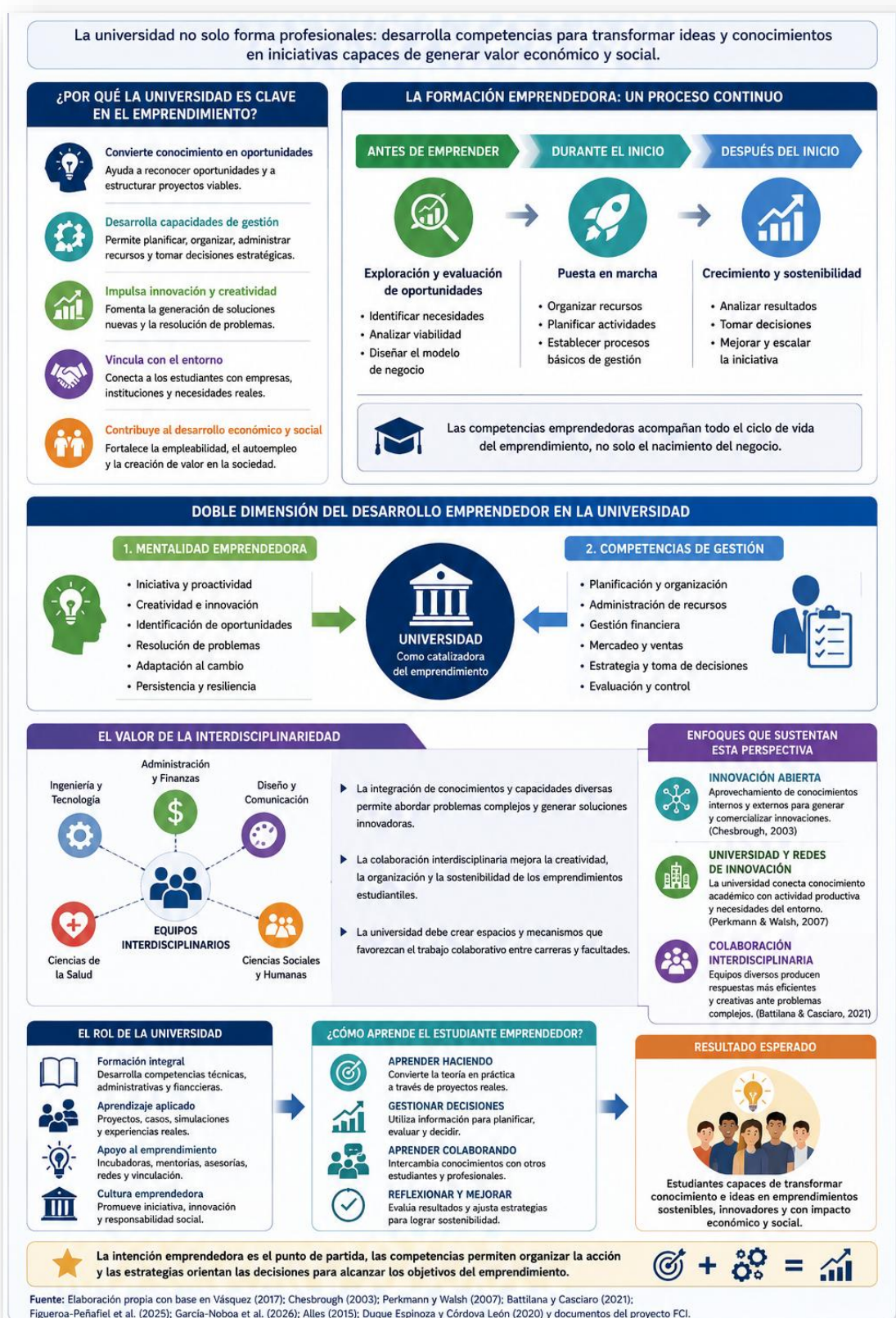


Figura 14. Universidad-formación-emprendimiento. Elaborado por los autores (2026)

2. COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS

La creación de un emprendimiento supone mucho más que identificar una oportunidad o desarrollar un producto. Una vez iniciada la actividad, el emprendedor debe organizar recursos, establecer objetivos, distribuir responsabilidades, resolver problemas y tomar decisiones en condiciones que frecuentemente se caracterizan por restricciones de tiempo, información y financiamiento. En este contexto, las competencias administrativas representan un conjunto de conocimientos y habilidades que permiten conducir de manera organizada las operaciones del negocio y orientar sus esfuerzos hacia determinados resultados.

Desde la perspectiva de la gestión por competencias, Alles (2015) relaciona las competencias organizacionales con los conocimientos y habilidades que permiten a las personas contribuir al funcionamiento de una organización y al cumplimiento de su misión, visión y objetivos. Aplicada al emprendimiento, esta concepción permite comprender que una competencia administrativa no consiste solamente en conocer conceptos de administración, sino en ser capaz de utilizarlos para resolver situaciones concretas vinculadas con la gestión del negocio.

La gestión administrativa integra diferentes funciones que permiten ordenar las actividades de una organización. El material educativo ecuatoriano sobre emprendimiento identifica como componentes fundamentales del proceso administrativo la planeación, organización, integración, dirección y control, todos ellos orientados al desarrollo de habilidades directivas y al mejoramiento de la eficacia de las iniciativas empresariales (Ministerio de Educación del Ecuador, 2016). De manera semejante, Figueroa-Peñafiel et al. (2025) destacan que la administración comprende la organización, dirección, planeación y revisión de objetivos y actividades y que su correcta aplicación favorece el uso eficiente de los recursos disponibles.

Por ello, para efectos de esta obra, las competencias administrativas pueden organizarse alrededor de seis capacidades estrechamente relacionadas: planificación,

organización, liderazgo y dirección, toma de decisiones, resolución de problemas y evaluación y control. Estas dimensiones permiten aproximarse de manera práctica a las capacidades necesarias para gestionar un emprendimiento sin convertirlas en funciones aisladas.

La planificación constituye una de las competencias centrales. Empezar implica tomar decisiones sobre una situación futura: qué se pretende alcanzar, a qué mercado se dirigirá la iniciativa, qué recursos serán necesarios, qué actividades deberán desarrollarse y en qué plazo se espera obtener determinados resultados. Planificar permite convertir aspiraciones generales en objetivos y acciones más concretas.

Mintzberg (1979) considera la estrategia como un elemento que vincula a la organización con su entorno y proporciona consistencia a la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, la administración de un emprendimiento requiere interpretar las condiciones externas y adoptar cursos de acción coherentes con sus propósitos. Esto resulta especialmente importante en negocios pequeños, donde una decisión relacionada con precios, proveedores, nuevos productos o canales de venta puede afectar de forma significativa el desempeño general.

La planificación estratégica amplía esta capacidad al incorporar una visión de mediano y largo plazo. Correa García et al. (2010) sostienen que la planificación permite articular decisiones empresariales, orientar la innovación y favorecer el desarrollo y la estabilidad de las organizaciones en contextos competitivos. Asimismo, puede utilizarse para alinear acciones operativas y tácticas con objetivos de mayor alcance.

Para un emprendimiento, esta competencia puede expresarse en acciones relativamente sencillas pero decisivas: formular objetivos, establecer prioridades, proyectar actividades, identificar necesidades de recursos y anticipar posibles dificultades. No implica necesariamente disponer de complejos documentos

estratégicos. Lo fundamental es evitar que la gestión dependa exclusivamente de decisiones improvisadas.

Una segunda competencia corresponde a la organización. Toda iniciativa requiere distribuir tareas, responsabilidades y recursos. Incluso cuando el emprendimiento comienza con una sola persona, progresivamente aparecen funciones relacionadas con producción, comercialización, atención al cliente, compras, contabilidad o administración. Cuando participan varias personas, la necesidad de coordinación aumenta.

El Ministerio de Educación del Ecuador (2016) plantea que organizar implica establecer una estructura interna que permita determinar funciones, agrupar actividades, delegar responsabilidades y coordinar las diferentes áreas del emprendimiento. Esta capacidad permite evitar duplicidades, omisiones o confusión respecto de quién debe realizar determinadas actividades.

Daft (2007), retomado en el estado del arte del proyecto, vincula el diseño organizacional con la definición de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad. Esta estructura facilita que quienes participan en la organización comprendan sus funciones y la manera en que se relacionan con las demás actividades del negocio.

En emprendimientos pequeños, la organización suele ser inicialmente flexible e informal. Sin embargo, flexibilidad no debería equivaler a ausencia de estructura. A medida que aumenta el número de clientes, productos, colaboradores o transacciones, resulta necesario definir procedimientos y responsabilidades con mayor claridad. La capacidad administrativa consiste, por tanto, en construir una organización suficientemente ordenada sin generar estructuras innecesariamente complejas.

El liderazgo y la dirección constituyen una tercera dimensión. La actividad emprendedora implica relacionarse con colaboradores, clientes, proveedores, socios y

otros actores. En consecuencia, administrar también requiere comunicar propósitos, coordinar esfuerzos, resolver desacuerdos y generar compromiso.

Así mismo, el liderazgo resulta importante porque quien dirige el emprendimiento debe combinar conocimientos administrativos y financieros con la capacidad de orientar a otras personas hacia objetivos comunes. En este sentido, liderar no significa solamente ejercer autoridad, sino influir, comunicar y facilitar que las actividades se desarrollen de manera coordinada.

Esta competencia adquiere especial importancia cuando el emprendimiento evoluciona desde el autoempleo hacia formas de trabajo colectivo. Una persona puede realizar inicialmente todas las funciones, pero conforme la iniciativa crece deberá delegar, confiar en colaboradores y establecer mecanismos de coordinación. La incapacidad para realizar esta transición puede generar sobrecarga y limitar el crecimiento.

La toma de decisiones atraviesa todas las competencias administrativas. Administrar supone elegir entre alternativas: seleccionar proveedores, fijar prioridades, modificar procesos, incorporar nuevos productos, cambiar estrategias comerciales o utilizar determinados recursos.

Duque Espinoza y Córdova León (2020) señalan que la evaluación de la gestión proporciona información que permite identificar irregularidades y fundamentar decisiones preventivas o correctivas.

Tomar decisiones adecuadas exige combinar información interna y externa. El emprendedor necesita conocer el desempeño de su negocio, pero también observar las características del mercado, la competencia y las modificaciones del entorno. La competencia administrativa radica precisamente en transformar esta información en decisiones coherentes con los objetivos del emprendimiento.

Mintzberg (1979) aporta una idea útil al entender la estrategia como un patrón consistente para responder al entorno, mientras que Porter (1996) destaca que la estrategia competitiva implica adoptar acciones destinadas a construir o defender una posición en el mercado. Estas perspectivas permiten comprender que no toda decisión debe responder únicamente a problemas inmediatos; algunas deben orientarse a definir qué posición pretende ocupar el emprendimiento y cómo espera diferenciarse.

En este punto adquiere relevancia la capacidad para reconocer la propuesta de valor. Un emprendimiento necesita comprender qué necesidad satisface, por qué los clientes deberían preferir su oferta y qué lo diferencia de otras alternativas. Porter y Kramer (2006) relacionan la creación de valor con la capacidad empresarial para producir beneficios mediante la actividad económica, mientras que Viscarri (2011) enfatiza la necesidad de ofrecer soluciones capaces de responder a necesidades de los clientes.

La resolución de problemas representa otra competencia administrativa indispensable. Ningún emprendimiento funciona permanentemente conforme a lo previsto. Pueden surgir retrasos de proveedores, disminuciones de ventas, errores en procesos, dificultades con clientes, escasez de recursos o cambios inesperados en el entorno.

Resolver problemas exige identificar qué está ocurriendo, analizar posibles causas, evaluar alternativas y seleccionar una respuesta. Esta capacidad se relaciona estrechamente con la toma de decisiones, pero posee un componente adicional: la posibilidad de aprender de las desviaciones y ajustar posteriormente los procedimientos.

En el ámbito emprendedor, esta competencia resulta especialmente relevante porque los recursos suelen ser limitados. Una empresa de gran tamaño puede absorber determinados errores sin comprometer inmediatamente sus operaciones; un pequeño emprendimiento puede experimentar efectos mucho más intensos. De ahí que la

capacidad para detectar problemas tempranamente y responder con rapidez constituya un recurso administrativo de especial valor.

Finalmente, la evaluación y el control permiten determinar si las actividades desarrolladas están conduciendo hacia los objetivos establecidos. Controlar no debe interpretarse únicamente como supervisar personas; consiste principalmente en comparar lo realizado con lo planificado, identificar desviaciones y adoptar ajustes cuando sean necesarios.

El proyecto base señala que las estrategias administrativas y financieras necesitan ser evaluadas periódicamente para medir su desempeño, identificar irregularidades y adoptar acciones preventivas o correctivas. Esta concepción convierte el control en un mecanismo de aprendizaje y mejoramiento continuo.

En términos prácticos, un emprendimiento puede controlar variables como ventas, cumplimiento de tareas, tiempos de entrega, inventarios, satisfacción del cliente, productividad o cumplimiento de objetivos. La elección de los indicadores dependerá de las características del negocio. Lo relevante es que las decisiones no se sustenten únicamente en percepciones, sino también en evidencias sobre el funcionamiento real de la iniciativa.

Estas competencias administrativas mantienen entre sí una relación circular. Se planifica para definir hacia dónde avanzar; se organiza para distribuir recursos y responsabilidades; se dirige para coordinar a las personas; se decide y resuelven problemas durante la ejecución; y se controla para conocer los resultados y volver a planificar. De esta manera, la gestión constituye un proceso continuo y no una secuencia que se realiza una única vez.

En el emprendimiento universitario, esta perspectiva resulta especialmente pertinente. Los estudiantes pueden poseer habilidades personales asociadas con

creatividad, liderazgo o iniciativa, pero la administración de un negocio requiere complementar esas cualidades con capacidades más estructuradas de gestión. Precisamente, el proyecto de la Universidad de Guayaquil fue formulado para evaluar el conocimiento y manejo de herramientas administrativas y financieras e identificar posteriormente fortalezas y aspectos susceptibles de mejoramiento.

La formación universitaria puede contribuir al desarrollo de estas competencias mediante actividades prácticas. Formular objetivos, construir modelos de negocio, distribuir funciones dentro de equipos, analizar casos empresariales, utilizar matrices estratégicas o diseñar indicadores constituye una manera de acercar los conceptos administrativos a situaciones reales.

Figueroa-Peñafigli et al. (2025) destacan precisamente que la planeación estratégica y las estrategias competitivas proporcionan herramientas para responder a entornos cada vez más complejos y orientar los esfuerzos de la organización hacia el crecimiento sostenible. De esta manera, las competencias administrativas pueden entenderse como capacidades que contribuyen a disminuir la improvisación y a elevar la calidad de las decisiones. No obstante, administrar adecuadamente los recursos físicos y humanos no resulta suficiente si el emprendedor desconoce la situación económica de su negocio. Las decisiones administrativas se encuentran estrechamente relacionadas con costos, ingresos, liquidez, inversión y financiamiento. Por ello, la gestión administrativa necesita complementarse con capacidades específicas para interpretar y utilizar información económica.

Ciertamente, las competencias administrativas proporcionan al emprendedor herramientas para planificar, organizar, liderar, decidir, resolver problemas y controlar. Su desarrollo permite transformar una iniciativa que puede haber surgido de manera informal en una actividad progresivamente más estructurada, capaz de establecer objetivos, utilizar mejor sus recursos y aprender de sus resultados.



Figura 15. Competencias administrativas para gestión de emprendimientos. Elaborado por los autores (2026)

3. COMPETENCIAS FINANCIERAS PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL EMPRENDIMIENTO

Las competencias administrativas analizadas en el apartado anterior permiten ordenar las actividades, organizar recursos y orientar las decisiones del emprendimiento. Sin embargo, toda iniciativa económica requiere además comprender qué ocurre con los recursos monetarios que utiliza y genera. Un negocio puede disponer de una idea atractiva, clientes e incluso crecimiento en sus ventas y, aun así, experimentar dificultades si desconoce sus costos, no planifica sus necesidades de recursos o carece de información suficiente para valorar su situación económica. Por esta razón, las competencias financieras constituyen un componente fundamental de la gestión emprendedora.

Estas competencias pueden entenderse como el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten al emprendedor comprender, planificar, registrar, analizar y utilizar información financiera para sustentar sus decisiones. No se trata necesariamente de convertir al emprendedor en especialista contable o financiero, sino de que posea los conocimientos suficientes para reconocer la situación económica del negocio, evaluar alternativas y comunicarse apropiadamente con profesionales especializados cuando sea necesario.

La administración financiera se ocupa precisamente de la obtención y utilización de los recursos económicos. Gitman y Zutter (2012) señalan que las decisiones financieras se relacionan con la adquisición, inversión y administración de recursos, así como con la búsqueda de alternativas que permitan gestionar el riesgo, la rentabilidad y las fuentes de financiamiento. El estado del arte del proyecto de la Universidad de Guayaquil retoma estos planteamientos para destacar la importancia de una administración adecuada de los recursos dentro del emprendimiento.

Desde una perspectiva formativa, el Ministerio de Educación del Ecuador (2016) considera la planificación y el control financiero como herramientas necesarias para la toma de decisiones empresariales. Su propuesta educativa incorpora conceptos como

ingresos, costos, gastos, inversión, punto de equilibrio, capital de trabajo, contabilidad y estados financieros, precisamente porque estos elementos proporcionan información para evaluar el comportamiento económico de una iniciativa.

Para efectos de esta obra, las competencias financieras pueden organizarse alrededor de seis dimensiones interrelacionadas: comprensión de ingresos, costos y gastos; elaboración y control presupuestario; manejo de información contable y estados financieros; evaluación de liquidez y necesidades de recursos; evaluación de inversiones y rentabilidad; y análisis del financiamiento y del riesgo. Estas capacidades proporcionan una base suficiente para interpretar financieramente un emprendimiento y vincular sus decisiones económicas con los objetivos administrativos.

3.1. Comprensión de ingresos, costos y gastos

La primera capacidad consiste en comprender cómo se generan los ingresos y qué recursos deben consumirse para producirlos. Aunque esta distinción pueda parecer elemental, constituye uno de los fundamentos de la gestión financiera.

Los ingresos representan los recursos generados mediante la venta de productos o prestación de servicios, mientras que costos y gastos expresan diferentes consumos de recursos necesarios para desarrollar la actividad. Conocerlos permite responder preguntas esenciales: ¿cuánto cuesta realmente producir o prestar el servicio?, ¿qué margen genera cada venta?, ¿el precio establecido permite cubrir las erogaciones?, ¿qué costos aumentan cuando crece la producción?

El Ministerio de Educación del Ecuador (2016) destaca precisamente la necesidad de diferenciar los distintos tipos de costos y gastos como requisito para estimar las necesidades financieras del emprendimiento y determinar su capital de trabajo.

Este conocimiento se vincula directamente con el punto de equilibrio, entendido como una herramienta que permite determinar el nivel de actividad necesario para que los ingresos cubran los costos asociados al negocio. Su utilidad consiste en proporcionar al emprendedor una referencia concreta para valorar cuánto necesita vender antes de comenzar a generar resultados económicos favorables. El material educativo ecuatoriano incorpora el análisis del punto de equilibrio junto con ingresos, costos, gastos e inversión como elementos centrales para realizar proyecciones financieras.

La competencia financiera no consiste únicamente en calcular estos valores, sino en interpretarlos para decidir. Si cambian los costos de materias primas, por ejemplo, el emprendedor deberá valorar si puede mantener sus precios, reducir otros gastos, negociar con proveedores o modificar características de su oferta.

3.2. Presupuesto y planificación financiera

Una segunda capacidad corresponde a la elaboración y seguimiento del presupuesto. El presupuesto permite anticipar ingresos y egresos, organizar el uso de los recursos y establecer límites que orienten las decisiones durante un período determinado.

Su valor radica fundamentalmente en transformar expectativas en cifras. Mientras una planificación administrativa puede establecer que el emprendimiento pretende ampliar sus ventas, contratar personal o adquirir equipos, la planificación financiera obliga a preguntarse cuánto costarán esas decisiones, de dónde provendrán los recursos y cuál será su posible efecto sobre la situación económica del negocio.

Figuerola-Peñafiel et al. (2025) destacan que la planificación financiera se encuentra estrechamente vinculada con la gestión empresarial y con la posibilidad de fundamentar decisiones destinadas a favorecer crecimiento y sostenibilidad. La planificación administrativa y financiera debe concebirse, por tanto, como un proceso articulado y no como dos actividades independientes.

La utilidad del presupuesto aumenta cuando posteriormente se compara lo planificado con lo realmente ocurrido. Esta comparación permite identificar diferencias entre ingresos esperados y obtenidos o entre gastos proyectados y realizados. De este modo, el presupuesto se transforma también en un instrumento de control y aprendizaje.

Esta dimensión coincide con las herramientas contempladas posteriormente dentro de la evaluación de los emprendimientos estudiantiles de la Universidad de Guayaquil, donde se consideraron aspectos como preparación de presupuestos, pronósticos y análisis de variaciones presupuestarias. Estos resultados serán examinados específicamente en el capítulo IV; en este punto interesa destacar que tales herramientas representan expresiones concretas de la competencia financiera.

3.3. Información contable y estados financieros

Una tercera dimensión corresponde a la capacidad para registrar e interpretar información contable básica. La contabilidad permite organizar sistemáticamente las operaciones económicas y convertirlas en información susceptible de análisis.

El Ministerio de Educación del Ecuador (2016) señala que el registro contable constituye un mecanismo de control financiero del emprendimiento y propone que los emprendedores comprendan las principales cuentas relacionadas con activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos, así como los componentes básicos del balance y del estado de resultados.

La utilidad administrativa de esta información es especialmente significativa. Los registros contables permiten conocer qué posee el negocio, qué obligaciones mantiene, cuánto ha vendido, cuáles son sus costos y qué resultado ha generado en determinado período. El material educativo ecuatoriano enfatiza precisamente que el análisis de las cifras permite comprender cómo están funcionando distintas áreas del emprendimiento y proporciona bases para la toma de decisiones.

Por ello, elaborar estados financieros no debería entenderse exclusivamente como cumplimiento contable o tributario. Para el emprendedor, su principal utilidad consiste en convertir las operaciones cotidianas en información para gestionar.

Esta consideración resulta relevante en pequeños emprendimientos donde las finanzas personales y empresariales pueden mezclarse. Mantener registros separados contribuye a conocer con mayor precisión si el negocio realmente genera resultados positivos y evita interpretar como ganancias recursos que posteriormente deberán utilizarse para pagar proveedores, obligaciones o reinvertir en la actividad.

3.4. Liquidez, capital de trabajo y disponibilidad de recursos

Otra competencia fundamental consiste en comprender que rentabilidad y disponibilidad de dinero no representan necesariamente la misma situación. Un emprendimiento puede presentar ventas y expectativas de beneficios, pero enfrentar dificultades para cumplir compromisos inmediatos si los recursos disponibles resultan insuficientes.

El material del proyecto señala que la evolución de la administración financiera ha concedido particular importancia a aspectos como solvencia y liquidez y, posteriormente, al análisis del financiamiento, los activos y los indicadores utilizados para evaluar el desempeño empresarial.

En los pequeños emprendimientos, esta capacidad puede traducirse en preguntas prácticas: ¿existen recursos suficientes para adquirir inventarios?, ¿pueden cubrirse arriendo y salarios mientras se cobran las ventas?, ¿qué cantidad de dinero necesita mantenerse disponible para continuar las operaciones?

Aquí adquiere importancia el capital de trabajo, que el Ministerio de Educación del Ecuador (2016) relaciona con la necesidad de identificar cuidadosamente costos y gastos y determinar los recursos necesarios para el funcionamiento de la iniciativa.

Comprender esta dimensión permite evitar una interpretación limitada de la situación financiera basada exclusivamente en las ventas. Vender más no necesariamente resuelve dificultades financieras si simultáneamente aumentan inventarios, cuentas pendientes, costos o necesidades de recursos.

3.5. Inversión y rentabilidad

Una quinta competencia consiste en evaluar cómo utilizar los recursos disponibles y qué resultados pueden esperarse de las inversiones realizadas. Un emprendimiento adopta continuamente decisiones de inversión: adquirir equipos, ampliar un local, desarrollar un producto, utilizar tecnología, aumentar inventarios o destinar recursos a promoción.

Estas decisiones suponen comprometer recursos presentes con la expectativa de obtener beneficios futuros. Por ello, deben ser evaluadas considerando costos, resultados esperados y alternativas disponibles.

El Ministerio de Educación del Ecuador (2016) introduce en este contexto el concepto de costo de oportunidad, mediante el cual se reconoce que asignar recursos a una alternativa implica renunciar a los beneficios que podrían obtenerse mediante otra. Este razonamiento resulta particularmente útil para emprendimientos con recursos limitados, ya que obliga a priorizar y seleccionar entre diferentes posibilidades.

La rentabilidad permite valorar la capacidad de una iniciativa para generar resultados en relación con los recursos utilizados. Sin embargo, su interpretación debe realizarse conjuntamente con otros elementos. Un proyecto puede presentar perspectivas atractivas de rentabilidad, pero requerir una inversión inicial que exceda la capacidad financiera del emprendedor o poseer un nivel de riesgo que deba ser considerado.

En consecuencia, la competencia financiera supone superar la pregunta “¿puedo pagarlo?” para formular otra más completa: “¿conviene destinar recursos a esta alternativa considerando sus costos, beneficios y riesgos?”

3.6. Financiamiento y riesgo

La sexta dimensión corresponde a la capacidad para valorar fuentes de financiamiento y riesgos asociados. Los emprendimientos pueden financiarse mediante recursos propios, familiares, préstamos, inversionistas u otras alternativas. Cada fuente presenta características diferentes en términos de costos, obligaciones y niveles de control.

Gitman y Zutter (2012) relacionan la gestión financiera con la selección y administración de las fuentes de recursos, el costo del capital, la rentabilidad y el manejo del riesgo. Desde esta perspectiva, obtener financiamiento no constituye por sí mismo un resultado favorable; resulta necesario determinar si las condiciones asociadas son compatibles con la capacidad económica del negocio.

Esta capacidad resulta particularmente relevante en el contexto ecuatoriano debido a las dificultades de acceso al financiamiento examinadas en el capítulo II. La disponibilidad de capital constituye una condición externa del ecosistema, pero la selección y utilización adecuada de esos recursos representa también una competencia interna del emprendedor.

Por ello, educación financiera y acceso al financiamiento deben entenderse como dimensiones complementarias. Ampliar la oferta de crédito sin desarrollar capacidades para evaluar costos, plazos y riesgos puede generar nuevas vulnerabilidades; del mismo modo, desarrollar competencias financieras sin facilitar opciones de financiamiento puede restringir las posibilidades de materializar proyectos viables.

3.7. Información financiera y toma de decisiones

Las competencias descritas adquieren verdadero valor cuando la información financiera se integra a la toma de decisiones. Preparar presupuestos o estados financieros no debería convertirse en una actividad meramente formal. Su función consiste en proporcionar evidencias para decidir si mantener, modificar o abandonar determinadas acciones.

Duque Espinoza y Córdova León (2020) destacan precisamente que la evaluación de la gestión permite identificar irregularidades y disponer de información para adoptar decisiones preventivas y correctivas. De este modo, la información financiera constituye una herramienta para disminuir la incertidumbre, aunque nunca pueda eliminarla completamente.

Esta perspectiva conecta nuevamente las competencias administrativas con las financieras. Una decisión administrativa —contratar personal, modificar precios, adquirir maquinaria, abrir un nuevo canal comercial— siempre posee implicaciones financieras. Del mismo modo, un resultado financiero desfavorable puede exigir decisiones administrativas relacionadas con procesos, productos, mercados o estructura de costos.

Por ello, ambas competencias deben desarrollarse de manera conjunta. El emprendedor necesita comprender simultáneamente qué quiere hacer, cómo organizará las acciones y cuáles serán las consecuencias económicas de sus decisiones.

En el ámbito universitario, este aprendizaje adquiere especial relevancia. No todos los estudiantes emprendedores proceden de carreras administrativas o financieras y, por tanto, no puede suponerse que poseen automáticamente las herramientas requeridas para interpretar la situación económica de sus iniciativas. La formación emprendedora debería garantizar un nivel funcional de conocimientos que les permita preparar

presupuestos, comprender costos, interpretar información contable y evaluar decisiones de inversión y financiamiento.

Precisamente, García-Noboa et al. (2026) advierten que las herramientas financieras básicas pueden estar presentes en los emprendimientos universitarios mientras los instrumentos de mayor complejidad presentan niveles menores de apropiación, situación que puede limitar la planificación de largo plazo y la identificación de posibilidades de crecimiento.

Este planteamiento permite diferenciar entre manejar dinero y gestionar financieramente un emprendimiento. El primero puede consistir simplemente en recibir ingresos y efectuar pagos. El segundo implica registrar, proyectar, comparar, analizar y utilizar esa información para decidir. La transición entre ambas prácticas constituye uno de los objetivos centrales de la formación financiera del emprendedor.

Efectivamente, las competencias financieras permiten al emprendedor comprender ingresos y costos, elaborar presupuestos, interpretar información contable, valorar las necesidades de recursos, evaluar inversiones, analizar alternativas de financiamiento y considerar riesgos.

Su función principal consiste en transformar los datos económicos del negocio en información útil para la toma de decisiones y contribuir a su sostenibilidad.

Las competencias administrativas y financieras no operan, por tanto, como capacidades independientes. Su interacción determina buena parte de la manera en que un emprendimiento planifica, utiliza recursos y responde a las condiciones del entorno.



Figura 16. Competencias financieras para gestión de emprendimientos. Elaborado por los autores (2026)

4. INTEGRACIÓN DE COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS EN EL EMPRENDIMIENTO

Los apartados anteriores han permitido distinguir dos dimensiones fundamentales para la gestión de un emprendimiento. Por una parte, las competencias administrativas facilitan la planificación, organización, dirección, toma de decisiones y control de las actividades; por otra, las competencias financieras permiten comprender y administrar ingresos, costos, presupuestos, inversiones, financiamiento y riesgos. Sin embargo, en la práctica empresarial ambas dimensiones funcionan de manera interdependiente. Una decisión administrativa casi siempre posee consecuencias financieras y, a su vez, la información financiera puede exigir modificaciones en la estrategia administrativa.

Esta relación permite establecer una distinción conceptual importante entre competencia y estrategia. La competencia expresa aquello que el emprendedor conoce y es capaz de realizar, mientras que la estrategia representa el curso de acción mediante el cual utiliza esas capacidades para responder a una situación determinada. Por ejemplo, conocer cómo elaborar un presupuesto constituye una competencia financiera; utilizarlo para decidir si resulta conveniente ampliar las operaciones representa una decisión estratégica.

Del mismo modo, saber analizar las condiciones del mercado constituye una capacidad administrativa, mientras que decidir diferenciar un producto o modificar un segmento de clientes constituye una aplicación estratégica de dicha capacidad.

Alles (2015) relaciona las competencias con conocimientos y habilidades que permiten contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, las competencias proporcionan la capacidad de actuación, pero necesitan concretarse mediante decisiones y acciones. El proyecto de la Universidad de Guayaquil desarrollo por los autores, origen de esta publicación, parte precisamente de esta relación al

proponer la evaluación conjunta de competencias y estrategias administrativas-financieras utilizadas en la creación y gestión de los emprendimientos.

Figuroa-Peñafiel et al. (2025) sostienen que la transformación de los mercados y el aumento de la competencia requieren que las empresas, independientemente de su tamaño, desarrollen estrategias administrativas y financieras que les permitan adaptarse, innovar y fortalecer su sostenibilidad. La administración contribuye a organizar y optimizar recursos, mientras que la gestión financiera proporciona herramientas para fundamentar decisiones relacionadas con crecimiento, rentabilidad y utilización de recursos.

Por consiguiente, la integración administrativa-financiera puede comprenderse como un proceso mediante el cual el emprendedor analiza su situación, establece objetivos, selecciona estrategias, asigna recursos, ejecuta acciones, mide resultados y realiza ajustes. No se trata de actividades independientes, sino de un ciclo permanente de gestión.

El punto de partida de este ciclo es el diagnóstico. Antes de seleccionar una estrategia resulta necesario comprender las condiciones internas y externas del emprendimiento. El análisis interno permite reconocer recursos, capacidades y limitaciones, mientras que la observación del entorno proporciona información sobre clientes, competidores, condiciones económicas, cambios tecnológicos y otras variables capaces de afectar el negocio.

En este contexto adquieren utilidad herramientas de análisis estratégico como la matriz FODA, el análisis PEST, los enfoques de ventaja competitiva de Porter y la matriz CAME. Estas herramientas aparecen entre los mecanismos considerados en los productos derivados del proyecto de investigación de la Universidad de Guayaquil para analizar cómo los estudiantes interpretan el entorno y orientan sus decisiones empresariales.

Su utilización no debería entenderse como el simple conocimiento de matrices o modelos. El valor de una herramienta estratégica surge cuando la información obtenida conduce a una decisión. Identificar una amenaza sin formular una respuesta, reconocer una debilidad sin implementar una acción correctiva o detectar una oportunidad sin evaluar los recursos necesarios limita considerablemente la utilidad del diagnóstico.

Por ello, el segundo momento corresponde a la formulación de objetivos y estrategias. Mintzberg (1979) concibe la estrategia como un patrón que aporta consistencia a las decisiones de una organización y permite vincularla con su entorno. Desde esta perspectiva, la estrategia proporciona una orientación que facilita seleccionar cursos de acción coherentes con los objetivos empresariales.

Porter (1996), por su parte, sitúa la estrategia competitiva en la elección de acciones que permitan construir y sostener una posición determinada frente al mercado y los competidores. Para un emprendimiento, esta lógica implica decidir qué necesidades atender, a qué clientes dirigirse, cómo diferenciar su propuesta y qué recursos serán necesarios para hacerlo.

Sin embargo, ninguna estrategia puede ejecutarse sin considerar su dimensión financiera. Una decisión de ampliar instalaciones, introducir un producto, invertir en publicidad o incorporar tecnología necesita responder simultáneamente preguntas relacionadas con costos, recursos disponibles, fuentes de financiamiento y resultados esperados. Es aquí donde la integración entre las dos áreas se vuelve especialmente evidente.

La planificación financiera permite traducir las decisiones estratégicas en necesidades concretas de recursos. Los presupuestos, las proyecciones y la evaluación financiera proporcionan información para determinar si la estrategia planteada resulta compatible con las posibilidades económicas del negocio. De este modo, la estrategia

administrativa define hacia dónde se pretende avanzar y la gestión financiera contribuye a determinar cómo financiar ese recorrido y qué efectos económicos puede generar.

Esta relación puede observarse en diferentes decisiones cotidianas. Incrementar las ventas puede requerir mayor inventario; contratar personal genera nuevos compromisos de pago; reducir precios puede afectar los márgenes; comprar maquinaria supone realizar una inversión; solicitar un préstamo incrementa los recursos disponibles, pero también genera obligaciones futuras. Administrar correctamente significa reconocer estas conexiones antes de adoptar las decisiones.

El siguiente momento corresponde a la implementación. Una estrategia solo adquiere significado empresarial cuando se transforma en acciones. Esto requiere asignar responsabilidades, organizar recursos, establecer tiempos y coordinar las actividades necesarias. Las competencias administrativas estudiadas en 3.2 resultan esenciales en esta fase porque permiten convertir los objetivos en operaciones concretas.

Al mismo tiempo, la implementación requiere seguimiento financiero. El presupuesto utilizado para planificar debe compararse posteriormente con lo ejecutado; los costos reales deben confrontarse con los previstos; y los resultados alcanzados necesitan analizarse respecto de las expectativas formuladas. De esta manera, las herramientas financieras se convierten también en mecanismos de control.

La revisión bibliográfica desarrollada por Figueroa-Peñafiel et al. (2025) destaca precisamente el papel de la planificación estratégica, la creación de valor y los indicadores para evaluar resultados y fortalecer la posición empresarial. Así, la estrategia no termina con su implementación, sino que requiere mecanismos que permitan conocer si está produciendo los resultados esperados. La evaluación y retroalimentación completan el ciclo. Comparar objetivos y resultados permite detectar desviaciones, reconocer aprendizajes y modificar las decisiones cuando sea

necesario. Desde esta perspectiva, la evaluación de competencias y estrategias posee una función que trasciende la medición: proporciona información para mejorar la gestión.

Así mismo, resulta significativo la evaluación periódica de las estrategias administrativas y financieras ya que permite identificar irregularidades y adoptar acciones preventivas o correctivas, además de obtener información acerca del entorno competitivo que apoye la toma de decisiones (Duque Espinoza & Córdova León, 2020). En consecuencia, puede representarse la integración administrativa-financiera mediante una secuencia conceptual sencilla:

Diagnóstico → planificación → estrategia → asignación de recursos → implementación
→ evaluación → ajuste.

En todas estas etapas intervienen simultáneamente capacidades administrativas y financieras. El diagnóstico necesita información sobre el entorno y sobre la situación económica; la planificación requiere objetivos y presupuestos; la ejecución demanda organización y disponibilidad de recursos; y la evaluación combina indicadores operativos y financieros.

Esta integración adquiere características particulares en el emprendimiento universitario. Los estudiantes pueden poseer conocimientos técnicos o profesionales derivados de sus respectivas carreras, pero no necesariamente disponen de las mismas capacidades administrativas y financieras. Esta situación convierte la interdisciplinariedad en una oportunidad para complementar conocimientos.

La perspectiva de innovación abierta de Chesbrough (2003) enfatiza que las organizaciones pueden fortalecer sus procesos innovadores incorporando conocimientos generados fuera de sus propias fronteras. En el ámbito universitario, esta lógica puede trasladarse a la interacción entre facultades y áreas de

conocimiento, permitiendo que capacidades técnicas, administrativas, económicas y creativas se integren dentro de una misma iniciativa.

Perkmann y Walsh (2007) también reconocen a las universidades como actores relevantes dentro de las redes de innovación, particularmente por su capacidad de conectar conocimiento académico con actividades productivas. Esto permite comprender que el emprendimiento universitario no tiene que depender exclusivamente de las competencias individuales de quien origina la idea; puede fortalecerse mediante redes de colaboración y acceso a conocimientos complementarios.

La colaboración interdisciplinaria resulta especialmente apropiada para este propósito. Desde el enfoque considerado por García-Noboa et al. (2026), integrar estudiantes y conocimientos procedentes de diferentes disciplinas puede favorecer la creatividad, la eficiencia organizacional y la sostenibilidad de las iniciativas.

Un estudiante que desarrolla un producto tecnológico, por ejemplo, puede requerir apoyo en costos, mercadeo o estrategia; mientras que un estudiante del área administrativa puede necesitar complementar sus capacidades con conocimientos de ingeniería, diseño o tecnología. La universidad posee la posibilidad de facilitar estos encuentros y transformar la diversidad disciplinaria en un recurso para el emprendimiento.

Esta concepción conduce a una interpretación más amplia del desarrollo de competencias. No todos los integrantes de un emprendimiento necesitan dominar con idéntico nivel todas las áreas, pero el equipo sí necesita reconocer qué conocimientos requiere, dónde se encuentran las capacidades disponibles y cuándo debe buscar apoyo especializado. Esta habilidad para articular recursos también constituye una forma de competencia emprendedora. Por tanto, la importancia de esta complementariedad aparece con claridad en los productos derivados del proyecto de

investigación de la Universidad de Guayaquil. García-Noboa et al. (2026) señalan que la dispersión de iniciativas y la limitada interacción entre facultades pueden restringir el intercambio de conocimientos y la integración de capacidades complementarias. Como respuesta, plantean estrategias colaborativas interfacultativas orientadas a fortalecer sostenibilidad, innovación y escalabilidad.

Este planteamiento resulta especialmente útil como enlace entre el fundamento conceptual desarrollado en este capítulo y la dimensión empírica de la obra. Hasta este punto se ha argumentado que un emprendimiento sostenible requiere tres elementos relacionados: competencias para gestionar, herramientas para interpretar información y estrategias para actuar. En el ámbito universitario debe añadirse un cuarto componente: mecanismos de articulación que permitan combinar capacidades procedentes de distintas áreas de conocimiento.

Desde esta perspectiva, las competencias administrativas proporcionan estructura y orientación; las competencias financieras aportan criterios para utilizar y evaluar los recursos; las estrategias transforman estas capacidades en decisiones; y la colaboración interdisciplinaria amplía los recursos disponibles para responder a problemas complejos. Efectivamente, la universidad puede intervenir en este proceso mediante formación, acompañamiento, mentoría, incubación, trabajo interdisciplinario y generación de espacios donde los estudiantes experimenten con problemas empresariales reales.

Ciertamente, integrar competencias administrativas y financieras significa convertir conocimientos diferentes en una capacidad conjunta de gestión. No basta con saber administrar sin comprender las consecuencias económicas de las decisiones, ni resulta suficiente dominar herramientas financieras sin disponer de planificación, liderazgo y orientación estratégica. La sostenibilidad del emprendimiento requiere que ambas dimensiones interactúen continuamente.



Figura 17. Integración de competencias. Elaborado por los autores (2026)

CAPÍTULO IV

COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: UNA EXPERIENCIA INVESTIGATIVA EN LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Autor: Econ. William Emilio Figueroa Peñafiel, MBA.



1. CONTEXTO Y DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PROYECTO

1.1. Contexto y planteamiento del problema

El emprendimiento universitario constituye una expresión de la relación entre formación profesional, iniciativa individual, innovación y desarrollo socioeconómico. En el ámbito de la educación superior, las iniciativas desarrolladas por estudiantes pueden convertirse en alternativas para la generación de ingresos, el autoempleo, la inserción laboral y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la formación académica. Sin embargo, transformar una idea en un emprendimiento con posibilidades de continuidad exige capacidades que trascienden la motivación inicial y que comprenden la organización de recursos, la toma de decisiones, la administración financiera, el análisis del entorno y la adaptación ante condiciones de incertidumbre.

En este contexto, las instituciones de educación superior desempeñan una función que supera la transmisión de conocimientos disciplinares. La formación universitaria puede contribuir al desarrollo de habilidades administrativas, financieras y estratégicas necesarias para transformar oportunidades en iniciativas sostenibles, pero este proceso también requiere estructuras de apoyo, orientación especializada y posibilidades de interacción entre estudiantes con conocimientos provenientes de diferentes áreas.

Esta necesidad adquiere especial importancia en América Latina y Ecuador, donde los emprendimientos se desarrollan en un escenario condicionado por dificultades relacionadas con el acceso al financiamiento, la articulación entre academia y sector productivo y las oportunidades de formación práctica en gestión empresarial. Tales condiciones pueden incidir sobre la permanencia, sostenibilidad y posibilidades de crecimiento de las iniciativas, por lo que resulta necesario examinar conjuntamente las competencias de los emprendedores, las estrategias que utilizan y las barreras presentes en su entorno.

La Universidad de Guayaquil constituye un escenario particularmente pertinente para este análisis debido a la diversidad de facultades, carreras y perfiles profesionales que integran su comunidad académica. Esta heterogeneidad representa una oportunidad para la generación de iniciativas vinculadas con diferentes campos del conocimiento; sin embargo, la dispersión de los emprendimientos y la limitada interacción entre facultades también pueden restringir el aprovechamiento conjunto de capacidades técnicas, administrativas, financieras y creativas.

A partir de esta problemática se desarrolló el proyecto orientado a evaluar las competencias y estrategias implementadas en los emprendimientos de estudiantes de la Universidad de Guayaquil. El interés de la investigación no se limitó a determinar la existencia de actividades emprendedoras dentro de la comunidad estudiantil, sino que buscó profundizar en cómo eran gestionadas estas iniciativas, cuáles eran las principales fortalezas administrativas y financieras de sus responsables, qué herramientas utilizaban para analizar el entorno y qué dificultades condicionaban su desarrollo.

1.2. Pregunta orientadora

En correspondencia con el problema y con las dimensiones examinadas durante la ejecución del proyecto, la pregunta que sintetiza la orientación de la investigación puede expresarse de la siguiente manera: ¿Cuáles son las principales características, habilidades administrativas, destrezas financieras y estrategias implementadas en los emprendimientos de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil, y qué barreras condicionan su desarrollo y sostenibilidad?

Esta interrogante permite articular los diferentes niveles del análisis. En primer término, resulta necesario reconocer quiénes conforman la comunidad estudiantil emprendedora y qué características presentan sus iniciativas. Posteriormente, interesa determinar qué habilidades administrativas y financieras son utilizadas durante la gestión de los negocios y cuáles son las estrategias aplicadas para comprender el

entorno. Finalmente, el diagnóstico requiere identificar las barreras que pueden limitar su continuidad, innovación y crecimiento.

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Evaluar las competencias y estrategias administrativas-financieras de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Determinar los conocimientos de competencias administrativas y financieras de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil.
- Analizar las razones detrás de los niveles de competencias administrativas y financieras de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil.
- Recomendar planes de mejoramiento de las competencias administrativas y financieras de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil.

1.4. Enfoque y diseño metodológico

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, con alcance descriptivo-concluyente, bajo la modalidad de estudio de caso simple, tomando como contexto institucional a la Universidad de Guayaquil y como objeto de análisis las iniciativas emprendedoras desarrolladas por su comunidad estudiantil.

El componente cuantitativo constituyó la principal fuente de información empírica y estuvo orientado a identificar la presencia de estudiantes emprendedores, caracterizar las iniciativas existentes y examinar las competencias administrativas, las destrezas financieras, las estrategias aplicadas y las principales barreras asociadas con su desarrollo.

El carácter descriptivo permitió reconocer la forma en que se distribuían las principales características del emprendimiento estudiantil y establecer las frecuencias y proporciones correspondientes a las variables examinadas. A su vez, la orientación concluyente permitió utilizar esta información para identificar fortalezas, limitaciones y necesidades susceptibles de ser atendidas mediante recomendaciones de fortalecimiento institucional.

La elección de un estudio de caso simple respondió al interés de analizar en profundidad una realidad universitaria específica. La Universidad de Guayaquil, por su tamaño, diversidad de facultades y variedad de áreas de conocimiento, proporcionó un escenario adecuado para examinar cómo se manifiesta el emprendimiento estudiantil y cuáles son las capacidades y limitaciones presentes en la gestión de las iniciativas.

El componente cualitativo adoptó una orientación documental y bibliográfica. Se revisaron investigaciones internacionales relacionadas con emprendimiento, colaboración interdisciplinaria e innovación, con el propósito de complementar la interpretación de los resultados cuantitativos y proporcionar fundamento conceptual a las estrategias de fortalecimiento planteadas posteriormente.

La integración metodológica se estructuró, por tanto, a partir de dos fuentes complementarias: Evidencia empírica cuantitativa sobre los emprendimientos estudiantiles, contrastada con evidencia documental y teórica sobre colaboración e innovación.

Esta combinación permitió que el estudio avanzara desde la caracterización de la realidad emprendedora hacia la formulación de alternativas orientadas a fortalecer la sostenibilidad y proyección de las iniciativas.

1.5. Población y muestra

La población estuvo conformada por aproximadamente 73.000 estudiantes matriculados en la Universidad de Guayaquil durante el período académico CI 2024–2025. Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó el procedimiento correspondiente a una población finita, considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Como resultado se estableció una muestra probabilística de 1.419 estudiantes.

La aplicación del instrumento alcanzó estudiantes pertenecientes a las 17 facultades de la Universidad de Guayaquil, lo que permitió incorporar la diversidad académica de la institución y reconocer la presencia de actividades emprendedoras en distintos ámbitos disciplinares.

Así mismo, la investigación consideró dos niveles de análisis que deben diferenciarse metodológicamente.

- En un primer nivel se trabajó con los 1.419 estudiantes encuestados, a partir de los cuales fue posible estimar la presencia de actividad emprendedora dentro de la muestra universitaria.
- En un segundo nivel, el análisis se concentró específicamente en los estudiantes que mantenían iniciativas empresariales. La información recopilada permitió establecer que aproximadamente 13 de cada 100 estudiantes poseían un emprendimiento y caracterizar un total de 182 emprendimientos estudiantiles.

Esta diferenciación resulta fundamental para la interpretación posterior de los resultados. Mientras determinados indicadores se refieren a la muestra universitaria general, las variables relacionadas con antigüedad, facturación, actividad económica, habilidades administrativas, destrezas financieras, estrategias y barreras corresponden fundamentalmente a la comunidad emprendedora identificada.

La cobertura de distintas facultades y niveles académicos permitió, además, observar el emprendimiento como un fenómeno transversal a la formación universitaria y no circunscrito exclusivamente a carreras relacionadas con administración, economía o negocios.

1.6. Instrumento y procedimiento de recolección de información

La técnica utilizada para la obtención de información cuantitativa fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado. El proceso de recolección se desarrolló entre marzo y septiembre de 2024, en el marco del proyecto institucional FCI 085-2023. La estructura del instrumento respondió a tres dimensiones fundamentales de análisis:

- Perfil del estudiante emprendedor y tipos de emprendimientos;
- Competencias y estrategias administrativas-financieras;
- Principales barreras enfrentadas por la comunidad emprendedora estudiantil.

1.6.1. Perfil del estudiante emprendedor y características de los emprendimientos

La primera dimensión permitió identificar la presencia de estudiantes emprendedores dentro de la muestra y caracterizar las iniciativas en función de variables académicas, personales y empresariales.

Entre los aspectos examinados se encontraron: Facultad de procedencia; semestre o nivel académico; sexo; antigüedad del emprendimiento; nivel de facturación y actividad económica desarrollada.

Para clasificar los tipos de actividades se utilizó como referencia la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, lo que permitió organizar los emprendimientos en categorías como comercio, alojamiento y comidas, recreación, manufactura,

actividades profesionales, enseñanza, construcción, comunicación, salud, transporte, servicios financieros, servicios administrativos y actividades inmobiliarias, entre otras.

Esta caracterización permitió conocer no solo la magnitud de la actividad emprendedora, sino también su heterogeneidad y grado de desarrollo.

1.6.2. Competencias y estrategias administrativas-financieras

La segunda dimensión se orientó a examinar tres componentes relacionados directamente con la gestión: Habilidades administrativas, destrezas financieras y estrategias para el análisis del entorno. Entre las habilidades administrativas consideradas se incluyeron responsabilidad, liderazgo, organización, resolución de problemas, comunicación, perseverancia y autosuficiencia.

El componente financiero incorporó prácticas relacionadas con: Preparación de presupuestos; evaluación financiera de proyectos; análisis de variaciones presupuestarias; elaboración de pronósticos financieros; estados financieros básicos y principios contables.

De manera complementaria, se examinó la utilización de herramientas para analizar las condiciones internas y externas de los emprendimientos. Entre ellas se consideraron: Análisis FODA; ventajas competitivas de Porter; análisis PEST y estrategia CAME. Esta organización permitió abordar la gestión emprendedora desde una perspectiva integral, considerando simultáneamente competencias personales y administrativas, prácticas financieras y capacidad de análisis estratégico.

1.6.3. Principales barreras

La tercera dimensión se orientó a identificar los obstáculos que podían afectar el funcionamiento, consolidación y crecimiento de las iniciativas. El cuestionario permitió

reconocer particularmente dificultades asociadas con: Disponibilidad de tiempo; acceso al financiamiento; carencia de asesoramiento y desconocimiento del mercado.

1.7. Validez y adecuación de los datos

La validez del instrumento se estableció mediante un juicio de coherencia entre los ítems y los objetivos de la investigación, procurando garantizar que las preguntas respondieran directamente a las dimensiones previstas y que la información recopilada resultara pertinente para evaluar las competencias, estrategias y barreras objeto del estudio. Adicionalmente, la adecuación de los datos fue examinada mediante el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. El índice KMO alcanzó un valor de: $KMO = 0,782$; mientras que la prueba de Bartlett resultó estadísticamente significativa: $p < 0,05$. El valor obtenido para el KMO indicó una adecuación aceptable de los datos para el tratamiento realizado, mientras la significación de la prueba de Bartlett confirmó la existencia de relaciones suficientes entre los componentes evaluados para continuar con las mediciones y comparaciones previstas.

1.8. Técnicas de análisis de la información

Una vez finalizada la aplicación del cuestionario, se procedió a organizar y procesar la información correspondiente a los 1.419 estudiantes pertenecientes a las 17 facultades, realizando las mediciones y comparaciones necesarias a partir de las tres dimensiones previamente definidas. El tratamiento de los datos se apoyó fundamentalmente en procedimientos descriptivos, mediante los cuales se calcularon frecuencias y porcentajes que permitieron establecer la distribución de las características estudiadas.

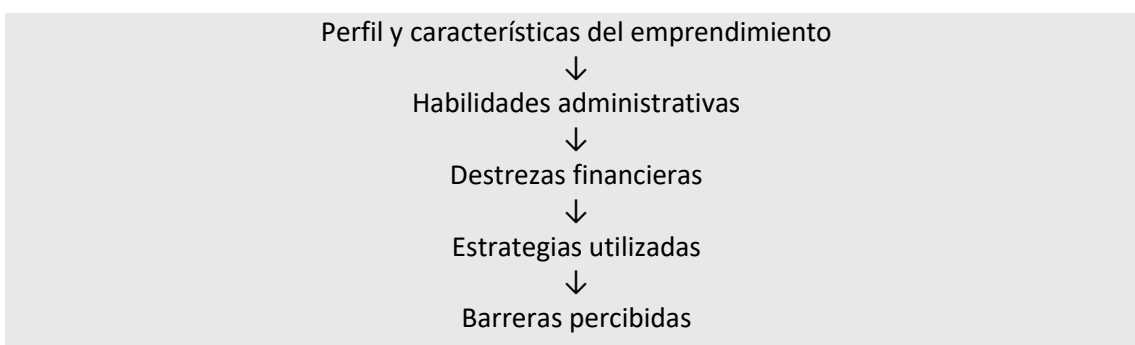
La primera etapa del análisis estuvo orientada a determinar la presencia del emprendimiento en la población estudiantil encuestada. Una vez identificados los estudiantes que desarrollaban actividades emprendedoras, se procedió a caracterizar

las 182 iniciativas encontradas. En esta fase se analizaron: Distribución según facultad; semestre académico; participación según sexo; antigüedad; nivel de facturación y sector de actividad económica.

La segunda etapa estuvo dirigida al análisis de las competencias y estrategias administrativas-financieras. Para facilitar su interpretación, se mantuvieron diferenciados tres niveles:

- a. Habilidades administrativas: Permitieron examinar capacidades relacionadas con organización, liderazgo, responsabilidad, comunicación y resolución de problemas.
- b. Destrezas financieras: Permitieron identificar el grado de utilización de herramientas vinculadas con presupuesto, evaluación financiera, proyección, estados financieros y principios contables.
- c. Estrategias de análisis: Permitieron determinar qué instrumentos empleaban los estudiantes para evaluar las condiciones internas y externas de sus negocios.

Así mismo, la tercera etapa se concentró en la identificación de las principales barreras percibidas, estableciendo cuáles de ellas aparecían con mayor frecuencia y podían limitar la consolidación o crecimiento de las iniciativas. El análisis cuantitativo siguió, en consecuencia, la siguiente secuencia:

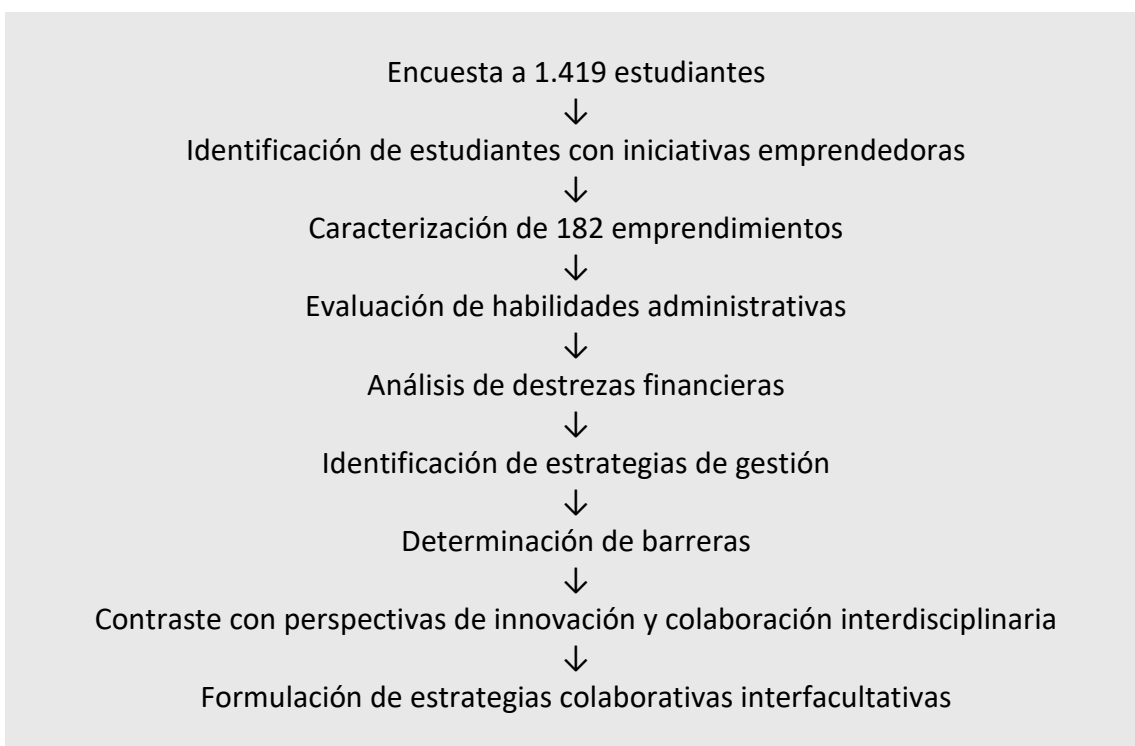


Una vez establecidos los resultados empíricos, se desarrolló una fase de interpretación apoyada en la revisión documental sobre emprendimiento, innovación abierta y colaboración interdisciplinaria. La revisión consideró perspectivas que destacan la

conveniencia de integrar conocimientos procedentes de diferentes ámbitos y de combinar recursos internos con ideas, capacidades y redes externas para favorecer procesos de innovación.

Estas aproximaciones resultaron particularmente pertinentes para analizar la diversidad disciplinaria existente en la Universidad de Guayaquil y las posibilidades de cooperación entre facultades.

La integración de los resultados con este sustento permitió avanzar desde una lógica estrictamente diagnóstica hacia una perspectiva propositiva. El procedimiento global puede sintetizarse de la siguiente manera:



De este modo, el procedimiento metodológico permitió articular diagnóstico, análisis e intervención propositiva, manteniendo correspondencia con los objetivos planteados.



Figura 18.Contexto y desarrollo metodológico del proyecto (Ficha técnica). Elaborado por los autores (2026)

2. PERFIL Y CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS ESTUDIANTILES

La caracterización de los emprendimientos constituyó el primer nivel de análisis de los resultados, debido a que permitió determinar la presencia de iniciativas empresariales dentro de la comunidad universitaria y reconocer algunas de sus principales particularidades académicas, demográficas y económicas. Este acercamiento resulta necesario antes de examinar las competencias administrativas y financieras, ya que las capacidades de gestión adquieren significado en relación con el tipo de emprendimiento, su etapa de desarrollo y las condiciones en las que funciona.

La aplicación del cuestionario a 1.419 estudiantes pertenecientes a las 17 facultades de la Universidad de Guayaquil permitió identificar que aproximadamente 13 de cada 100 estudiantes poseían un emprendimiento. A partir de estos casos se caracterizaron 182 iniciativas estudiantiles, que constituyeron la comunidad emprendedora examinada con mayor profundidad durante la investigación.

La existencia de este conjunto de iniciativas muestra que el emprendimiento constituye una práctica presente dentro de la experiencia universitaria. Sin embargo, su distribución no fue homogénea, sino que presentó diferencias según facultad, nivel académico, sexo, antigüedad y sector económico. Estas particularidades permiten comprender el emprendimiento estudiantil como un fenómeno heterogéneo, asociado con distintas trayectorias formativas y con actividades económicas de naturaleza diversa.

2.1. Presencia del emprendimiento según facultad

La distribución de los estudiantes emprendedores mostró una mayor concentración en determinadas unidades académicas. La Facultad de Ingeniería Química representó el 30,8 % de los casos identificados, seguida por la Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas con 11,5 %, Comunicación Social con 10,4 %, Ciencias Económicas con 9,9 % y Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación con 7,7 %.

Tabla 1. Facultades con mayor concentración de estudiantes emprendedores

Facultad	%
Ingeniería Química	30,8
Ciencias Matemáticas y Físicas	11,5
Comunicación Social	10,4
Ciencias Económicas	9,9
Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	7,7

Fuente: Trabajo de campo (2025)

Estos resultados evidencian que la actividad emprendedora no se encuentra limitada a las áreas tradicionalmente relacionadas con administración o economía. La presencia de iniciativas en ingeniería, comunicación y educación pone de manifiesto el carácter multidisciplinario del emprendimiento universitario y confirma que las posibilidades de generar actividades productivas pueden surgir desde diferentes campos profesionales.

No obstante, estos porcentajes deben interpretarse como la distribución de los casos emprendedores identificados, y no como tasas de emprendimiento específicas de cada facultad.

Para establecer qué facultades presentan una mayor propensión relativa a emprender sería necesario relacionar el número de emprendedores con el total de estudiantes encuestados dentro de cada unidad académica, información que no forma parte de los resultados disponibles.

Esta precisión es relevante porque evita atribuir diferencias de comportamiento emprendedor únicamente a la formación disciplinaria. La elevada presencia observada en determinadas facultades también podría encontrarse relacionada con la composición de la muestra, las características de las carreras, oportunidades específicas de mercado u otros factores que requerirían investigaciones posteriores.

2.2. Emprendimiento según nivel académico

La distribución por semestre mostró que el emprendimiento estudiantil se presenta en diferentes momentos de la trayectoria universitaria. La mayor concentración correspondió a los estudiantes de primer semestre, con 18,1 %, seguida por octavo semestre con 14,8 % y noveno semestre con 12,6 %. También se identificó una participación relevante entre estudiantes de segundo y tercer semestre, con 12,1 % y 11,5 %, respectivamente.

Tabla 2.Principales concentraciones de emprendimiento según semestre

Semestre	%
Primero	18,1
Octavo	14,8
Noveno	12,6
Segundo	12,1
Tercero	11,5

Fuente: Trabajo de campo (2025)

Este comportamiento resulta particularmente significativo porque contradice una posible interpretación lineal según la cual la actividad emprendedora aparecería principalmente al finalizar la carrera universitaria. La concentración observada en primer semestre y la presencia activa en segundo y tercero muestran que parte de los estudiantes se vincula con actividades empresariales desde las primeras etapas de su formación. Al mismo tiempo, la participación encontrada en octavo y noveno semestre evidencia que el emprendimiento también permanece como alternativa cuando el estudiante se aproxima a la culminación de sus estudios y comienza a proyectar con mayor claridad su inserción profesional.

En consecuencia, los resultados permiten reconocer dos momentos relevantes para el acompañamiento universitario: los primeros niveles, en los que pueden identificarse y orientarse iniciativas tempranas, y los niveles superiores, donde la proximidad al egreso puede incrementar la necesidad de consolidar proyectos capaces de funcionar como alternativa profesional.

2.3. Participación según sexo

La caracterización por sexo mostró una participación femenina ligeramente predominante. El 55,59 % de los estudiantes emprendedores fueron mujeres. Este resultado permite reconocer una presencia significativa de las mujeres dentro de la actividad emprendedora universitaria y contribuye a superar representaciones que históricamente han asociado la creación y dirección empresarial predominantemente con perfiles masculinos.

Desde la perspectiva institucional, esta composición también plantea la conveniencia de que las estrategias de apoyo al emprendimiento universitario contemplen condiciones de participación inclusivas y eviten reproducir barreras diferenciadas asociadas con género. No obstante, los resultados disponibles permiten establecer la distribución observada, pero no analizar diferencias en competencias, financiamiento, desempeño o sostenibilidad entre hombres y mujeres; dichas relaciones requerirían un análisis específico.

2.4. Antigüedad y etapa de desarrollo de los emprendimientos

Uno de los resultados más relevantes se relacionó con la antigüedad de las iniciativas. De los 182 emprendimientos identificados, el 46,70 % llevaba funcionando menos de un año, lo que evidencia un peso considerable de negocios de creación reciente. Este dato permite caracterizar buena parte del emprendimiento estudiantil como un fenómeno situado en etapas tempranas de desarrollo. Durante estas fases suelen concentrarse decisiones relacionadas con validación de la idea, captación inicial de clientes, determinación de precios, administración del efectivo, organización de actividades, búsqueda de financiamiento y adaptación del producto o servicio.

La elevada presencia de iniciativas jóvenes incrementa, por tanto, la importancia de disponer de competencias administrativas y financieras adecuadas. Las decisiones adoptadas durante los primeros meses pueden tener repercusiones sobre la

continuidad posterior del negocio, especialmente cuando existen restricciones de capital, experiencia o conocimiento del mercado. El resultado también permite comprender la necesidad de que el acompañamiento universitario no se concentre exclusivamente en la creación de nuevas ideas. Una política institucional de emprendimiento requiere igualmente mecanismos para apoyar la supervivencia, consolidación y evolución de las iniciativas que ya se encuentran operando.

2.5. Nivel de facturación y escala económica

La facturación registrada muestra que los emprendimientos estudiantiles operaban predominantemente en una escala económica reducida. El 85 % reportó ingresos anuales inferiores a USD 6.000, mientras solamente 2 % generaba más de USD 12.000 anuales.

Tabla 3. Indicadores generales de los emprendimientos estudiantiles

Indicador	Resultado
Emprendimientos caracterizados	182
Participación femenina	55,59 %
Menos de un año de funcionamiento	46,70 %
Ingresos anuales inferiores a USD 6.000	85 %
Ingresos superiores a USD 12.000 anuales	2 %

Fuente: Trabajo de campo (2025)

Estos resultados son congruentes con la elevada proporción de iniciativas recientes. La combinación de baja antigüedad y reducida facturación sugiere que una parte importante de los emprendimientos todavía se encuentra en procesos iniciales de posicionamiento y generación de ingresos. No resulta metodológicamente apropiado interpretar automáticamente una facturación reducida como fracaso empresarial, especialmente considerando que muchos negocios tienen menos de un año de funcionamiento. Sin embargo, sí constituye un indicador relevante al analizar las posibilidades de crecimiento y sostenibilidad.

En estas condiciones, decisiones relacionadas con estructura de costos, fijación de precios, elaboración de presupuestos, reinversión, liquidez y acceso a financiamiento adquieren un peso considerable. Precisamente por ello, el posterior análisis de las competencias financieras constituye un elemento central para comprender las posibilidades de evolución de estas iniciativas.

2.6. Composición sectorial de los emprendimientos

Los emprendimientos fueron clasificados de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, permitiendo reconocer una importante diversidad sectorial. La mayor concentración correspondió al comercio al por mayor y menor, que agrupó 64 emprendimientos y representó el 35 % del total. Le siguieron alojamiento y comidas con 34 iniciativas (19 %), recreación con 26 (14 %) e industrias manufactureras con 12 (7 %).

Tabla 4. Distribución de los emprendimientos según actividad económica

CIU	Actividad económica	n	%
G	Comercio al por mayor y menor	64	35
I	Alojamiento y comidas	34	19
R	Recreación	26	14
C	Industrias manufactureras	12	7
M	Actividades profesionales	11	6
P	Enseñanza	8	4
F	Construcción	6	3
J	Comunicación	5	3
Q	Actividades de salud humana	5	3
H	Transporte	4	2
K	Actividades financieras y de seguros	3	2
N	Servicios administrativos	2	1
E	Agua	1	1
L	Actividades inmobiliarias	1	1
Total		182	100

Fuente: Trabajo de campo (2025)

La estructura sectorial muestra un claro predominio de actividades comerciales y de servicios. En conjunto, comercio, alojamiento y comidas y recreación concentran una proporción considerable de las iniciativas. Este comportamiento puede relacionarse con la accesibilidad relativa de este tipo de actividades para estudiantes que inician emprendimientos con recursos limitados y mientras continúan cursando estudios universitarios. Al mismo tiempo, la presencia de iniciativas manufactureras, profesionales, educativas, comunicacionales, sanitarias, financieras y de construcción demuestra que el emprendimiento universitario no constituye un fenómeno sectorialmente uniforme.

Esta diversidad ofrece una oportunidad institucional importante: las distintas áreas de conocimiento existentes dentro de la Universidad pueden convertirse en fuentes de complementariedad para los emprendimientos. Por ejemplo, una iniciativa originada en una carrera técnica podría beneficiarse del conocimiento financiero de estudiantes de economía o administración, del apoyo comunicacional proveniente de áreas afines y de conocimientos especializados en aspectos jurídicos, tecnológicos o de diseño.

2.7. Dispersión de las iniciativas y necesidad de articulación

La diversidad de facultades y sectores constituye una fortaleza potencial, pero los resultados también permitieron identificar que los emprendimientos estudiantiles no se encontraban debidamente agrupados o articulados entre sí. Esta dispersión puede limitar el aprovechamiento de conocimientos complementarios y restringir las posibilidades de desarrollar conjuntamente nuevos productos, mercados y soluciones empresariales. Este resultado adquiere especial importancia dentro de la lógica general del proyecto.

Los 182 emprendimientos no constituyen únicamente un conjunto de negocios individuales; representan también un capital emprendedor universitario distribuido entre facultades, carreras y sectores diferentes. La ausencia de mecanismos de conexión puede provocar que necesidades presentes en un emprendimiento coincidan

con capacidades disponibles en otra área académica sin que exista un espacio institucional que facilite su encuentro.

Por tanto, la heterogeneidad identificada puede interpretarse simultáneamente como:

Diversidad de conocimientos → oportunidad de complementariedad

Pero también como:

Dispersión de iniciativas → riesgo de aislamiento

Esta circunstancia será retomada, posteriormente, al analizar las posibilidades de colaboración interfacultativa.

2.8. Síntesis del perfil identificado

La caracterización realizada permite establecer un perfil general del emprendimiento estudiantil de la Universidad de Guayaquil compuesto por varios rasgos principales. En primer lugar, existe una comunidad emprendedora identificable, equivalente aproximadamente a 13 de cada 100 estudiantes encuestados. En segundo lugar, las iniciativas aparecen en diferentes facultades y momentos de la trayectoria académica, incluyendo una presencia importante tanto en los primeros semestres como en niveles cercanos a la culminación de la carrera.

En tercer lugar, la participación femenina resulta ligeramente mayoritaria, alcanzando el 55,59 % de la comunidad emprendedora. En cuarto lugar, una proporción considerable de los emprendimientos posee menos de un año de funcionamiento, lo que indica el predominio de iniciativas relativamente recientes. En quinto lugar, la escala económica es todavía limitada: el 85 % presenta ingresos anuales inferiores a USD 6.000. En sexto lugar, existe una notable concentración en comercio y servicios, aunque acompañada por iniciativas pertenecientes a distintos sectores productivos.

Finalmente, la dispersión de los emprendimientos y la ausencia de agrupación entre iniciativas constituyen un aspecto relevante para comprender las limitaciones del ecosistema emprendedor interno y las posibilidades de desarrollar mecanismos de articulación entre facultades.

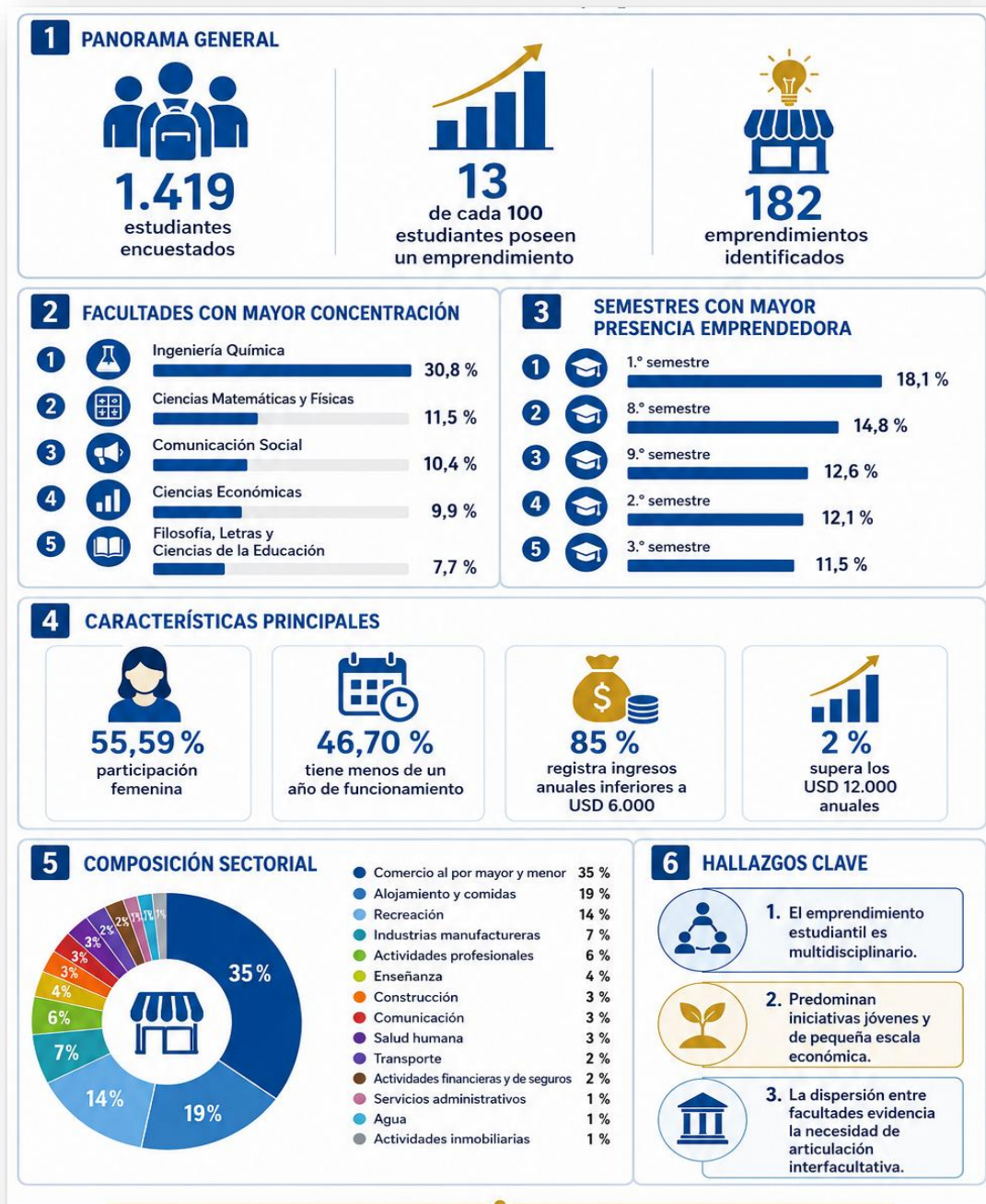


Figura 19. Perfil y características de los emprendimientos estudiantiles (Ficha técnica).

3. COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS ESTUDIANTILES

Una vez caracterizado el perfil de los emprendimientos, el análisis se concentró en las capacidades utilizadas por los estudiantes para gestionar sus iniciativas. Este componente constituye uno de los núcleos centrales del proyecto, debido a que la existencia de un emprendimiento no garantiza por sí misma su continuidad ni su crecimiento.

La administración cotidiana de una iniciativa exige combinar habilidades personales y organizacionales con herramientas financieras y mecanismos de análisis estratégico que permitan responder a las condiciones internas del negocio y a las transformaciones del entorno. Para examinar estas capacidades se diferenciaron tres ámbitos complementarios:

Habilidades administrativas → Destrezas financieras → Estrategias de análisis del entorno.

Esta estructura permitió reconocer tanto las fortalezas presentes en los estudiantes emprendedores como aquellos ámbitos en los que las herramientas utilizadas muestran un menor grado de diversificación o especialización.

3.1. Habilidades administrativas de los estudiantes emprendedores

Las habilidades administrativas fueron valoradas como capacidades necesarias para organizar, conducir y mantener las actividades vinculadas con los emprendimientos. Los resultados evidenciaron una percepción favorable de determinadas competencias personales y de gestión. La mayor valoración correspondió al conjunto integrado por responsabilidad, liderazgo y organización, identificado como fortaleza por el 78 % de los estudiantes emprendedores. En segundo lugar, se ubicó la resolución de problemas, con 73 %, seguida de la comunicación, con 70 %. Por su parte, las habilidades relacionadas con GRIT —entendido como perseverancia y pasión

orientadas a la consecución de objetivos— y autosuficiencia alcanzaron cada una una valoración del 64 %.

Tabla 5.Principales habilidades administrativas identificadas

Habilidad administrativa	%
Responsabilidad, liderazgo y organización	78
Resolución de problemas	73
Comunicación	70
GRIT: perseverancia y pasión	64
Autosuficiencia	64

Fuente: Trabajo de campo (2025)

El predominio de la responsabilidad, el liderazgo y la organización indica que una proporción importante de los estudiantes reconoce fortalezas asociadas con la capacidad de asumir compromisos, coordinar actividades y orientar el funcionamiento de sus iniciativas. Estas habilidades resultan particularmente relevantes en emprendimientos de pequeña escala, donde el propio emprendedor suele concentrar múltiples funciones y debe combinar simultáneamente tareas operativas, administrativas y comerciales.

La valoración obtenida por la resolución de problemas también constituye un resultado relevante. Los emprendimientos estudiantiles, especialmente aquellos situados en etapas tempranas se desarrollan bajo condiciones caracterizadas por restricciones de recursos, cambios frecuentes y necesidad de responder rápidamente a situaciones inesperadas. Disponer de capacidad para identificar dificultades y formular alternativas representa, por tanto, una competencia importante para la continuidad de las iniciativas.

La comunicación, valorada por el 70 %, ocupa igualmente una posición significativa. Su importancia trasciende la transmisión interna de información y comprende las relaciones con clientes, proveedores, socios, colaboradores y otros actores vinculados con el negocio. En emprendimientos orientados principalmente hacia comercio y

servicios sectores que predominan dentro de la comunidad estudiada la interacción directa con los usuarios adquiere especial relevancia.

Las puntuaciones de GRIT y autosuficiencia, aunque inferiores a las anteriores, permanecen por encima del 60 %. La perseverancia puede resultar especialmente importante durante las primeras etapas del emprendimiento, cuando los resultados económicos todavía son inciertos y el estudiante debe simultáneamente responder a sus responsabilidades académicas.

En conjunto, los resultados permiten reconocer una base favorable de habilidades administrativas generales. Sin embargo, estas capacidades deben diferenciarse de las herramientas técnicas y especializadas de gestión.

La presencia de liderazgo, organización o capacidad para solucionar problemas constituye una fortaleza, pero la sostenibilidad de un emprendimiento también requiere planificación financiera, análisis competitivo, interpretación de información y utilización sistemática de instrumentos estratégicos.

3.2. Destrezas financieras aplicadas en los emprendimientos

La segunda dimensión examinó las destrezas financieras utilizadas para gestionar los emprendimientos estudiantiles. En este ámbito, la preparación del presupuesto y la evaluación financiera de proyectos fueron consideradas herramientas clave por el 61 % de los participantes.

El 59 % señaló utilizar procedimientos relacionados con el análisis de variaciones presupuestarias o el pronóstico financiero, mientras el 53 % identificó la elaboración de estados financieros básicos y el 52 % los principios contables como herramientas utilizadas en la gestión de sus iniciativas.

Tabla 6. Destrezas financieras presentes en los emprendimientos estudiantiles

Destreza financiera	%
Preparación del presupuesto	61
Evaluación financiera de proyectos	61
Análisis de variación presupuestaria o pronóstico financiero	59
Elaboración de estados financieros básicos	53
Aplicación de principios contables	52

Fuente: Trabajo de campo (2025)

Los resultados muestran que la presupuestación constituye una de las prácticas financieras más reconocidas por los emprendedores. Esta herramienta permite anticipar ingresos y egresos, estimar necesidades de recursos y establecer límites de gasto, aspectos particularmente relevantes considerando que el 85 % de las iniciativas caracterizadas reportó ingresos anuales inferiores a USD 6.000.

La valoración de la evaluación financiera de proyectos en igual proporción sugiere también la presencia de interés por analizar la viabilidad económica de las iniciativas. No obstante, debe distinguirse entre considerar una herramienta importante y dominarla en todos sus niveles de complejidad. Los resultados describen su presencia dentro de las prácticas declaradas, pero no permiten establecer por sí solos el grado técnico con el que cada estudiante la aplica.

El análisis de variaciones presupuestarias y pronósticos financieros, señalado por 59 %, ocupa una posición intermedia y representa un paso adicional respecto de la simple elaboración de un presupuesto. Su utilización supone comparar resultados reales con proyecciones y anticipar escenarios financieros futuros, lo cual puede contribuir a mejorar la capacidad de respuesta ante desviaciones.

Por otra parte, la elaboración de estados financieros básicos (53 %) y la utilización de principios contables (52 %) presentaron los porcentajes comparativamente menores dentro del conjunto examinado. Aunque ambos resultados superan la mitad de los casos, evidencian una menor presencia respecto de la presupuestación.

Esta diferencia resulta importante porque los estados financieros proporcionan información necesaria para valorar el desempeño económico del negocio, mientras los principios contables favorecen un registro ordenado de sus operaciones. En emprendimientos pequeños o recientes estas herramientas pueden percibirse como procedimientos de mayor complejidad, pero adquieren progresivamente mayor relevancia conforme aumenta la escala de funcionamiento.

De manera general, los resultados muestran que las competencias financieras se encuentran presentes, aunque con niveles diferenciados de utilización. Las herramientas de planificación básica alcanzan mayores porcentajes, mientras aquellas relacionadas con organización contable y análisis financiero más estructurado presentan una apropiación comparativamente menor.

3.3. Estrategias utilizadas para analizar el entorno

El tercer componente de esta dimensión estuvo orientado a identificar qué herramientas estratégicas utilizaban los estudiantes para analizar las condiciones internas y externas de sus emprendimientos.

Los resultados mostraron un claro predominio del análisis FODA, señalado por el 89 % de los emprendedores. En contraste, la utilización de las ventajas competitivas de Porter alcanzó 26 %, el análisis PEST 14 % y la estrategia CAME 12 %.

Tabla 7. Estrategias de análisis del entorno aplicadas

Estrategia	%
Análisis FODA	89
Ventajas competitivas de Porter	26
Análisis PEST	14
Estrategia CAME	12

Fuente: Trabajo de campo (2025)

La diferencia entre el FODA y las demás herramientas constituye uno de los patrones más claros de los resultados. El análisis FODA permite identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas provenientes del entorno. Su elevada utilización evidencia que se trata de una herramienta ampliamente conocida dentro de la comunidad emprendedora universitaria.

Sin embargo, el descenso hasta 26 % en la utilización de herramientas asociadas con Porter y hasta 14 % y 12 % en PEST y CAME revela una concentración importante en un instrumento estratégico específico.

3.4. Relación entre habilidades administrativas, destrezas financieras y estrategia

El análisis conjunto de las tres dimensiones permite identificar una estructura particular dentro de la gestión de los emprendimientos estudiantiles. En el ámbito administrativo se observan porcentajes elevados en habilidades generales: Responsabilidad, liderazgo y organización: 78 %, resolución de problemas: 73 % y comunicación: 70 %.

En el ámbito financiero, los valores se sitúan principalmente entre: 52 % y 61 %.

En las estrategias de análisis, existe una elevada utilización del FODA: 89 %, pero una caída significativa cuando se consideran otros instrumentos: Porter: 26 % → PEST: 14 % → CAME: 12 %.

Esta comparación permite reconocer una tendencia general:

Mayor fortaleza en habilidades generales →
Presencia intermedia de herramientas financieras →
Menor diversificación de instrumentos estratégicos

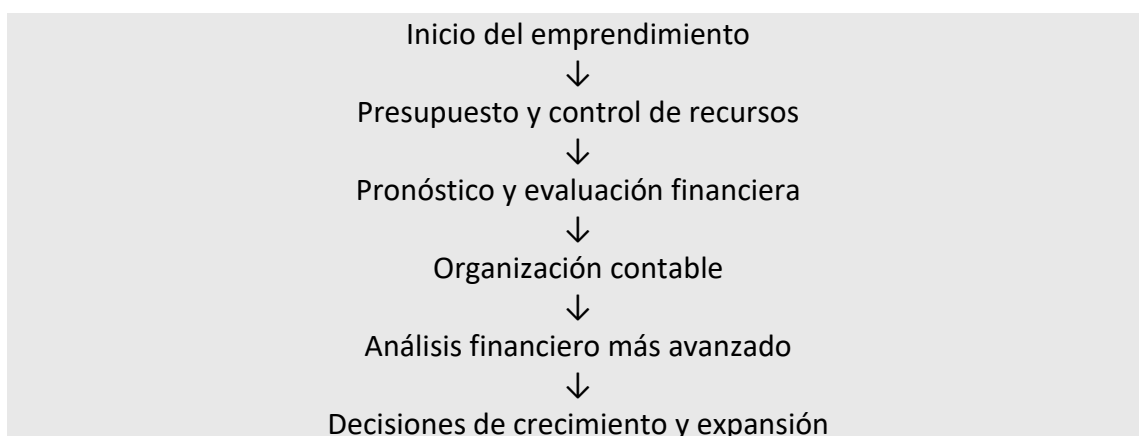
Este patrón no debe entenderse como una ausencia absoluta de competencias, sino como una estructura desigual en su desarrollo. Los estudiantes parecen disponer de capacidades personales y administrativas importantes para iniciar y conducir

actividades. Asimismo, una proporción relevante emplea herramientas financieras básicas. Sin embargo, conforme aumenta el grado de especialización requerido para analizar escenarios, estructurar información financiera o responder estratégicamente al entorno, la apropiación de determinadas herramientas disminuye.

3.5. Competencias financieras y etapa de desarrollo empresarial

Los resultados adquieren mayor significado cuando se relacionan con las características examinadas en el apartado anterior. Debe recordarse que 46,70 % de los emprendimientos tenía menos de un año de funcionamiento y que 85 % registraba ingresos anuales inferiores a USD 6.000. Esto significa que una parte importante de las iniciativas opera todavía en una etapa temprana y con una escala económica reducida.

En este escenario, las competencias financieras pueden desempeñar una función particularmente importante. La preparación de presupuestos, evaluación de proyectos y elaboración de pronósticos permiten organizar recursos limitados, mientras el dominio progresivo de estados financieros y principios contables puede contribuir a profesionalizar la gestión conforme aumenta el volumen de las operaciones. Puede plantearse una trayectoria gradual:



La etapa de desarrollo en la que se encuentran numerosos emprendimientos hace especialmente pertinente fortalecer esta progresión.

3.6. Competencias estratégicas frente a diversidad sectorial

La composición sectorial identificada en los 182 emprendimientos introduce otro elemento relevante. La comunidad emprendedora participa en actividades tan diversas como: Comercio; alojamiento; recreación; manufactura; servicios profesionales; educación; construcción; comunicación; salud; transporte y servicios financieros.

Esta heterogeneidad significa que las condiciones competitivas no son iguales para todos los emprendimientos. Un negocio de alojamiento enfrenta condiciones diferentes a una actividad profesional; un emprendimiento manufacturero requiere decisiones distintas a uno comunicacional o educativo. Por esta razón, depender principalmente de una sola herramienta de análisis puede resultar insuficiente para captar la complejidad de los diferentes escenarios empresariales. Por tanto, la diversificación de herramientas permitiría complementar distintas perspectivas:

FODA → situación interna y externa;
PEST → macroentorno;
Porter → condiciones competitivas;
CAME → respuesta estratégica a los resultados del diagnóstico

La integración de estos instrumentos podría proporcionar una lectura más amplia de las condiciones en las que se desenvuelven los emprendimientos.

3.7. Brechas observadas en la gestión

Simultáneamente pueden identificarse varios ámbitos susceptibles de fortalecimiento:

- a. En el ámbito financiero. Existe una menor presencia comparativa de: estados financieros básicos; principios contables; análisis financieros de mayor complejidad.
- b. En el ámbito estratégico. La principal brecha se concentra en la limitada diversificación: 89 % utiliza FODA, pero solo: 26 % herramientas vinculadas con Porter; 14 % PEST y 12 % CAME.

Por tanto, una futura estrategia formativa debería procurar que los estudiantes no solo reconozcan herramientas, sino que aprendan:

Cuando utilizarlas →
 Cómo combinarlas →
 Cómo interpretar sus resultados →
 Cómo convertir el análisis en decisiones

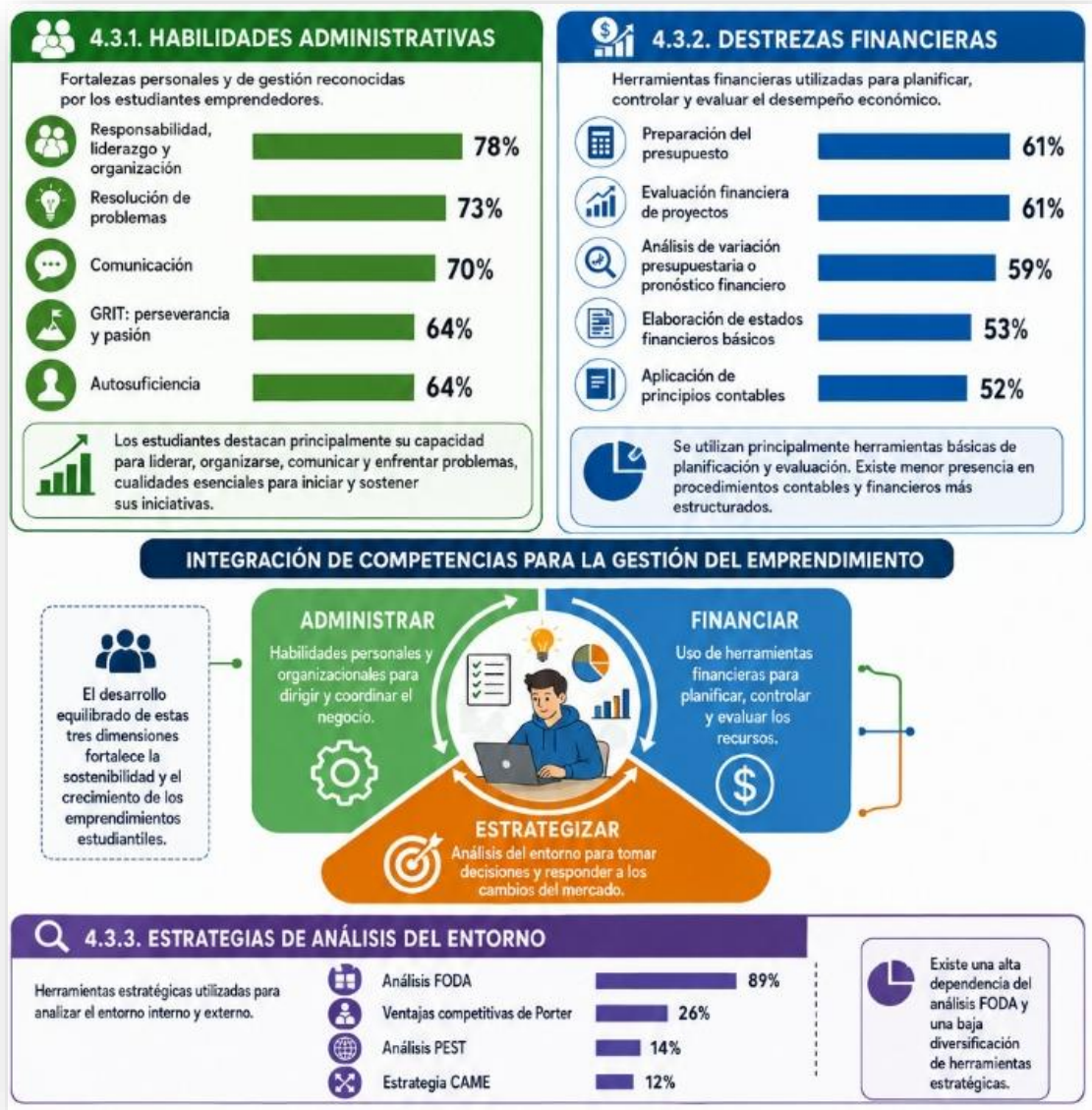


Figura 20. Competencias y estrategias en los emprendimientos estudiantiles (Ficha técnica). Elaborado por los autores (2026)

4. BARRERAS PARA EL DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS ESTUDIANTILES

El análisis de las competencias administrativas, financieras y estratégicas permite reconocer las capacidades disponibles entre los estudiantes emprendedores; sin embargo, estas capacidades se desarrollan dentro de un entorno que puede facilitar o limitar su aplicación. Por esta razón, la identificación de las principales barreras percibidas constituye un componente necesario para comprender las dificultades que enfrentan las iniciativas durante su funcionamiento y crecimiento.

Los resultados evidenciaron cuatro obstáculos principales: falta de tiempo y dificultades de financiamiento, ambas con 58 %; carencia de asesoramiento, con 49 %; y desconocimiento del mercado, con 31 %.

Tabla 8.Principales barreras identificadas en los emprendimientos estudiantiles

Barrera	%
Falta de tiempo	58
Falta de financiamiento	58
Carencia de asesoramiento	49
Desconocimiento del mercado	31

Fuente: Trabajo de campo (2025)

La distribución muestra que las limitaciones no pertenecen a una única dimensión. Algunas se relacionan con las condiciones personales y académicas del estudiante; otras, con la disponibilidad de recursos económicos; y otras con el acceso a conocimiento especializado y comprensión del mercado. Por ello, las dificultades pueden agruparse analíticamente en tres ámbitos:

Gestión del tiempo → Disponibilidad de recursos → Acceso a conocimiento y acompañamiento
--

Esta combinación evidencia que la sostenibilidad de los emprendimientos universitarios no depende exclusivamente de las competencias individuales del estudiante, sino también de las condiciones que rodean el desarrollo de sus iniciativas.

4.1. La disponibilidad de tiempo como restricción para emprender

La falta de tiempo fue señalada por el 58 % de los estudiantes emprendedores, constituyéndose, junto con el financiamiento, en la barrera de mayor frecuencia.

Este resultado resulta comprensible considerando la condición particular del emprendimiento universitario. Los estudiantes deben compatibilizar el desarrollo del negocio con actividades académicas que incluyen asistencia a clases, realización de trabajos, preparación de evaluaciones, prácticas profesionales y otras responsabilidades vinculadas con su formación.

La gestión de un emprendimiento, por su parte, exige dedicar tiempo a tareas como: Atención a clientes; adquisición de insumos; producción o prestación del servicio; administración; comercialización; manejo de redes sociales; registro de operaciones y seguimiento financiero.

La coexistencia de ambas responsabilidades puede generar circunstancias importantes, especialmente cuando el estudiante administra su iniciativa de manera individual o dispone de una estructura organizativa limitada.

Esta situación adquiere particular importancia al recordar que 46,70 % de los emprendimientos identificados tenía menos de un año de funcionamiento. Durante las primeras fases de desarrollo, el emprendedor suele asumir directamente una proporción considerable de las actividades del negocio, lo que puede incrementar la presión sobre el tiempo disponible.

En este sentido, la dificultad no debería interpretarse únicamente como una incapacidad personal para organizar horarios. También refleja la complejidad de desarrollar simultáneamente una trayectoria académica y una iniciativa empresarial

4.2. El financiamiento como barrera para la continuidad y el crecimiento

La falta de financiamiento fue identificada igualmente por el 58 % de los participantes, situándose entre las principales limitaciones de la comunidad emprendedora.

El acceso a recursos económicos resulta relevante desde las primeras etapas de un emprendimiento. La adquisición de insumos, equipos, tecnología, publicidad, infraestructura, inventarios o servicios especializados puede exigir recursos que exceden la disponibilidad inmediata del estudiante.

La importancia de esta barrera se comprende mejor cuando se relaciona con la escala económica de las iniciativas. El 85 % de los emprendimientos registraba ingresos anuales inferiores a USD 6.000, mientras solo el 2 % superaba los USD 12.000. La reducida capacidad de generación de ingresos de una parte importante de los negocios puede limitar las posibilidades de autofinanciar procesos de expansión o inversión.

El problema financiero tampoco debe reducirse exclusivamente a la disponibilidad de dinero. Se relaciona con decisiones acerca de: Cantidad de recursos necesarios; fuentes de financiamiento; costo del capital; capacidad de pago; riesgo; retorno esperado y momento oportuno para invertir.

Por ello, el acceso a financiamiento y la formación financiera se encuentran estrechamente relacionados. Obtener recursos sin disponer de criterios suficientes para administrarlos puede generar nuevas dificultades, mientras que una adecuada formación financiera sin acceso a recursos también puede limitar las posibilidades de crecimiento.

Los resultados del apartado anterior muestran que las prácticas financieras se encontraban presentes entre una proporción importante de estudiantes, aunque los porcentajes disminuían en herramientas relacionadas con estados financieros y

principios contables. Esto refuerza la conveniencia de abordar el financiamiento desde una doble perspectiva:

acceso a recursos + capacidad para administrarlos

4.3. Carencia de asesoramiento especializado

La falta de asesoramiento fue señalada por el 49 % de los estudiantes emprendedores. Este porcentaje indica que prácticamente la mitad de la comunidad estudiada percibía dificultades para acceder a orientación que apoyara el desarrollo de sus iniciativas.

El asesoramiento puede resultar relevante en diferentes momentos del ciclo empresarial. Durante la creación del emprendimiento puede contribuir a clarificar una idea, evaluar su viabilidad y definir el mercado objetivo. Una vez iniciadas las operaciones, puede apoyar decisiones relacionadas con costos, precios, financiamiento, comercialización, aspectos legales y expansión.

En el contexto universitario, la necesidad de asesoramiento adquiere una característica particular. La institución dispone de especialistas pertenecientes a múltiples campos profesionales, pero la existencia de conocimiento dentro de las facultades no significa necesariamente que dicho conocimiento esté organizado y accesible para los estudiantes emprendedores.

Esta circunstancia se vincula directamente con la dispersión de las iniciativas y la limitada interacción interfacultativa identificadas durante el estudio. Cuando los emprendimientos funcionan de manera aislada, resulta más difícil conectar a los estudiantes con docentes, especialistas o compañeros capaces de aportar conocimientos complementarios. Por ello, la barrera del asesoramiento posee una dimensión institucional importante: no se trata únicamente de que el estudiante necesite orientación, sino también de desarrollar mecanismos capaces de hacer accesible el conocimiento universitario a quienes gestionan iniciativas emprendedoras.

4.4. Desconocimiento del mercado

El 31 % de los estudiantes identificó el desconocimiento del mercado como una dificultad para el desarrollo de sus emprendimientos. Aunque este porcentaje resulta inferior al correspondiente a tiempo, financiamiento y asesoramiento, representa prácticamente a uno de cada tres emprendedores y posee una importancia estratégica considerable. Conocer el mercado supone comprender, entre otros aspectos: Características de los clientes; necesidades y preferencias; comportamiento de compra; competidores; cambios en la demanda; tendencias del sector; precios y oportunidades emergentes.

La relevancia de esta barrera se incrementa al relacionarla con los resultados obtenidos sobre las herramientas estratégicas. Mientras el 89 % utilizaba FODA, solamente 26 % manifestó utilizar enfoques asociados con Porter, 14 % PEST y 12 % CAME. Esta diferencia sugiere que el conocimiento del entorno puede apoyarse principalmente en herramientas generales, mientras otros instrumentos capaces de profundizar en competencia, macroentorno o respuesta estratégica presentan una utilización mucho menor.

El desafío, por tanto, no consiste únicamente en acceder a información de mercado, sino en desarrollar competencias para buscarla, interpretarla y convertirla en decisiones empresariales.

4.5. Interacción entre las barreras identificadas

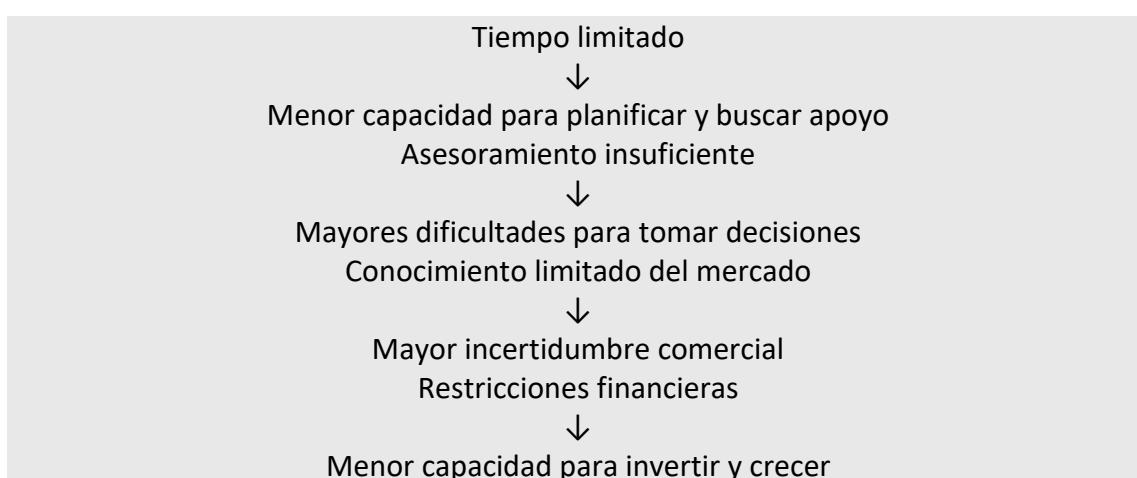
Las cuatro barreras no deben interpretarse como problemas independientes. En la práctica pueden reforzarse mutuamente.

Por ejemplo:

- Falta de tiempo puede reducir la posibilidad de estudiar el mercado o participar en actividades de capacitación;

- Falta de financiamiento puede impedir contratar asesoramiento especializado o invertir en procesos de crecimiento;
- Falta de asesoramiento puede dificultar la identificación de fuentes de financiamiento adecuadas;
- Desconocimiento del mercado puede conducir a decisiones de inversión o comercialización poco ajustadas a las condiciones reales.

De esta forma, las barreras pueden conformar un circuito acumulativo:



Este comportamiento demuestra que una intervención institucional orientada únicamente hacia una de estas dimensiones probablemente resultaría insuficiente.

4.6. Barreras y vulnerabilidad de los emprendimientos recientes

La interpretación de las barreras adquiere mayor relevancia cuando se considera nuevamente la etapa de desarrollo de las iniciativas. Casi la mitad de los emprendimientos 46,70 % tenía menos de un año de funcionamiento y el 85 % registraba ingresos anuales inferiores a USD 6.000. Estas condiciones muestran que una proporción considerable de los negocios se encontraba todavía en una fase temprana y con limitada escala económica.

En esa etapa, la combinación de: Recursos limitados + poco tiempo + asesoramiento insuficiente + conocimiento incompleto del mercado; puede incrementar la vulnerabilidad del emprendimiento. Esto no implica que las iniciativas se encuentren necesariamente destinadas al fracaso, pero sí evidencia la importancia de desarrollar condiciones de acompañamiento capaces de ayudar a los estudiantes durante las fases en las que las decisiones empresariales pueden resultar particularmente sensibles.

4.7. De las barreras individuales a las condiciones del ecosistema universitario

Uno de los aportes más importantes del diagnóstico consiste en mostrar que las barreras trascienden la esfera individual. El tiempo puede estar relacionado con la organización personal del estudiante, pero también con la posibilidad de compatibilizar actividades académicas y empresariales. Así mismo, el financiamiento depende de la capacidad económica individual, pero también de la existencia de mecanismos de acceso a recursos. El asesoramiento requiere iniciativa personal, pero también disponibilidad institucional de mentores y servicios. El conocimiento del mercado exige capacidades del emprendedor, pero puede fortalecerse mediante redes, formación y acceso a información.

Esta perspectiva permite pasar de una interpretación centrada exclusivamente en el estudiante hacia una visión de ecosistema emprendedor universitario. La pregunta deja entonces de ser únicamente: ¿qué necesita mejorar el estudiante?, y se amplía hacia: ¿qué condiciones puede desarrollar la universidad para apoyar la sostenibilidad de las iniciativas? Esta transición será especialmente importante en los apartados posteriores, debido a que conecta los resultados empíricos con la discusión sobre formación, colaboración interdisciplinaria, redes y estrategias institucionales.



Figura 21. Barreras (Ficha técnica). Elaborado por los autores (2026)

5. DISCUSIÓN Y TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS

La discusión de los resultados permite superar una lectura meramente descriptiva de los porcentajes obtenidos y situar los hallazgos dentro de un marco más amplio relacionado con la formación universitaria, la sostenibilidad empresarial, las condiciones del ecosistema emprendedor ecuatoriano y las posibilidades de articulación institucional. Desde esta perspectiva, los resultados sobre perfil, competencias, estrategias y barreras muestran una realidad caracterizada simultáneamente por potencial emprendedor, capacidades iniciales de gestión y limitaciones que pueden restringir la consolidación de las iniciativas. La triangulación se desarrolló considerando tres niveles de evidencia:

**Resultados obtenidos en la Universidad de Guayaquil →
Antecedentes teóricos y empíricos sobre competencias administrativas-financieras →
Condiciones del ecosistema emprendedor local y nacional**

Esta integración permite comprender que las fortalezas y debilidades observadas no constituyen fenómenos aislados, sino que se relacionan con desafíos presentes en otros contextos empresariales y educativos.

5.1. Emprendimientos recientes y necesidad de avanzar hacia su consolidación

Uno de los primeros aspectos que debe considerarse es la etapa de desarrollo de las iniciativas. De los 182 emprendimientos identificados, 46,70 % tenía menos de un año de funcionamiento y 85 % registraba ingresos anuales inferiores a USD 6.000. Estos datos sugieren que una proporción considerable de los emprendimientos estudiantiles se encontraba todavía en fases tempranas y operaba a una escala económica reducida.

Esta característica no debe interpretarse necesariamente como una debilidad. La universidad constituye precisamente un espacio en el que pueden surgir iniciativas mientras sus promotores continúan desarrollando conocimientos y competencias profesionales. Sin embargo, la juventud de los negocios implica que buena parte de

ellos todavía debe superar procesos relacionados con validación de mercado, organización interna, generación de flujo de efectivo, posicionamiento y crecimiento.

El Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024 concibe el emprendimiento como un proceso constituido por diferentes etapas, desde la intención y el surgimiento de actividades nacientes hasta la consolidación de negocios nuevos y establecidos. Esta visión resulta especialmente pertinente para comprender que la creación de una iniciativa representa solo uno de los momentos de la trayectoria empresarial y que su permanencia requiere superar sucesivas fases de madurez (Lasio et al., 2024).

En consecuencia, el desafío institucional no consiste únicamente en aumentar el número de estudiantes que emprenden, sino también en generar condiciones para que una mayor proporción de esas iniciativas logre avanzar desde fases iniciales hacia niveles superiores de organización, estabilidad y sostenibilidad.

5.2. Fortalezas administrativas como punto de partida del desarrollo emprendedor

Los resultados muestran una valoración elevada de habilidades administrativas generales. La responsabilidad, liderazgo y organización alcanzaron 78 %, la resolución de problemas 73 % y la comunicación 70 %. Estos hallazgos muestran que los estudiantes reconocen como fortalezas capacidades directamente relacionadas con la conducción cotidiana de sus iniciativas.

Este comportamiento coincide con la importancia atribuida a la gestión administrativa en la literatura especializada. La administración implica procesos de organización, dirección, planificación y revisión de objetivos, cuyo adecuado desarrollo favorece la eficiencia, productividad y competitividad empresarial (Figueroa-Peñafiel et al., 2025).

La relevancia de estas competencias también ha sido documentada en estudios desarrollados con estudiantes universitarios latinoamericanos. Páez y García (2011) y Casimiro et al. (2019) destacan que las capacidades de organización, iniciativa y gestión

constituyen elementos importantes dentro de los perfiles emprendedores universitarios. En este sentido, los resultados obtenidos muestran que los estudiantes de la Universidad de Guayaquil disponen de una base favorable de competencias generales sobre la cual pueden construirse capacidades empresariales de mayor complejidad.

No obstante, es necesario diferenciar entre habilidades personales para administrar actividades y competencias técnicas avanzadas para gestionar una organización.

Ser responsable, organizado o capaz de resolver problemas constituye una fortaleza, pero conforme un emprendimiento crece también necesita procedimientos formales de planificación, información financiera, análisis competitivo, control y toma de decisiones.

Así, la discusión no conduce a afirmar que existe una ausencia de competencias administrativas, sino a reconocer una transición pendiente desde capacidades generales hacia herramientas especializadas de gestión.

5.3. Gestión financiera: entre la utilización básica y la necesidad de profundización

En materia financiera, 61 % de los estudiantes identificó la preparación de presupuestos y la evaluación financiera de proyectos como prácticas relevantes, mientras 59 % señaló utilizar análisis de variación presupuestaria o pronósticos financieros. Los porcentajes disminuyeron hasta 53 % para elaboración de estados financieros básicos y 52 % para principios contables.

Este patrón evidencia que una proporción importante de los estudiantes incorpora prácticas financieras en sus emprendimientos, aunque su utilización parece concentrarse con mayor fuerza en herramientas relativamente inmediatas para la operación del negocio, como presupuestación y evaluación, y en menor medida en mecanismos formales de registro y análisis contable. La gestión financiera constituye

un componente central para el crecimiento y fortalecimiento de las empresas porque permite recopilar, interpretar y comparar información financiera y utilizarla como fundamento para la toma de decisiones (Figuerola-Peñafiel et al., 2025).

Además, esta gestión se relaciona directamente con decisiones vinculadas con crecimiento, rentabilidad, planes, objetivos y orientación del negocio.

La relevancia del hallazgo adquiere mayor dimensión al compararlo con evidencia correspondiente al contexto empresarial de Guayaquil. Arce Recalde y Huacón Cruz (2023), al estudiar PYMES que habían cesado definitivamente sus actividades, encontraron que 59 % no realizaba proyecciones de flujo de efectivo, lo que implicaba una limitada capacidad para anticipar entradas y salidas de recursos. Asimismo, identificaron restricciones de financiamiento y condiciones económicas adversas entre los factores relacionados con el fracaso empresarial.

Ambos resultados no son directamente equivalentes —uno corresponde a emprendimientos estudiantiles y otro a PYMES cerradas—, pero permiten destacar un elemento común: la información financiera adquiere un papel decisivo cuando el negocio debe pasar de la operación cotidiana hacia la planificación de su continuidad.

En consecuencia, el fortalecimiento financiero de los emprendimientos universitarios debería avanzar desde conocimientos básicos hacia capacidades para: Interpretar estados financieros; proyectar flujos de efectivo; analizar rentabilidad; evaluar alternativas de financiamiento; anticipar necesidades de capital y estimar riesgos.

Así, la formación financiera no debe comprenderse únicamente como aprendizaje contable, sino como capacidad para convertir información económica en decisiones empresariales.

5.4. Predominio del FODA y limitada diversificación estratégica

Uno de los hallazgos más evidentes fue la diferencia entre la utilización del análisis FODA, empleado por 89 %, y herramientas como Porter (26 %), PEST (14 %) y CAME (12 %). La amplia utilización del FODA puede considerarse favorable en cuanto demuestra que la comunidad emprendedora posee una herramienta para reconocer factores internos y externos. Sin embargo, la diferencia respecto de otros métodos evidencia que la planificación estratégica se encuentra fuertemente concentrada en un único instrumento.

Este resultado adquiere relevancia porque la estrategia constituye el vínculo entre la organización y las condiciones cambiantes de su entorno. Desde esta perspectiva, Mintzberg concibe la estrategia como un mecanismo que permite orientar decisiones frente al entorno, mientras que Porter enfatiza su importancia para determinar la posición competitiva y las acciones necesarias para desenvolverse dentro de una industria (Figueroa-Peñafiel et al., 2025).

El FODA cumple principalmente una función diagnóstica. Sin embargo:

- PEST permite comprender las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas;
- Porter facilita el análisis de la estructura competitiva;
- CAME ayuda a traducir el diagnóstico en acciones para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

Por ello, el problema no consiste en la utilización del FODA, sino en su uso casi aislado. En mercados caracterizados por cambios tecnológicos, variaciones de precios, nuevos competidores y modificaciones en los hábitos de consumo, una combinación más amplia de instrumentos puede favorecer decisiones mejor fundamentadas. La literatura sobre competencias administrativas-financieras destaca precisamente que los procesos de globalización y transformación competitiva obligan incluso a las empresas pequeñas a incorporar dirección estratégica para responder a mercados

cada vez más complejos (Figueroa-Peñafiel et al., 2025). De esta manera, los resultados permiten identificar una oportunidad formativa concreta: no enseñar únicamente a elaborar matrices, sino desarrollar capacidades para integrar análisis y convertir sus resultados en decisiones.

5.5. Financiamiento: convergencia entre la realidad universitaria y el contexto ecuatoriano

La falta de financiamiento fue señalada por 58 % de los estudiantes emprendedores, situándose entre las dos principales barreras identificadas. Este hallazgo converge claramente con las condiciones observadas a escala nacional. El GEM Ecuador 2023/2024 identifica el apoyo financiero como una de las condiciones más débiles del ecosistema emprendedor ecuatoriano. Entre las principales dificultades se encuentran la falta de capital propio, el acceso limitado a crowdfunding, inversionistas ángeles y otras fuentes de financiamiento, así como la insuficiencia de subvenciones para emprendimientos nuevos o en proceso de crecimiento (Lasio et al., 2024).

Asimismo, el informe señala que durante las etapas iniciales muchos emprendedores dependen principalmente del apoyo de familiares y amigos debido a la escasez de alternativas disponibles. La coincidencia entre el diagnóstico universitario y el contexto nacional evidencia que el financiamiento no constituye únicamente una dificultad interna de los emprendimientos estudiantiles, sino una restricción estructural del ecosistema. Sin embargo, la respuesta a esta problemática tampoco puede limitarse a facilitar acceso al crédito. La capacidad de obtener financiamiento debe acompañarse de competencias para determinar:

Cuánto solicitar → Para qué utilizarlo →
Cuánto cuesta → Qué retorno puede generar →
Cuál es la capacidad de pago

En otras palabras, acceso financiero y educación financiera deben desarrollarse de manera articulada.

5.6. Tiempo y doble condición estudiante-emprendedor

La falta de tiempo alcanzó también 58 %, mostrando que el desarrollo de emprendimientos se encuentra condicionado por la doble condición de quienes simultáneamente deben responder a las exigencias de una carrera universitaria y gestionar una actividad empresarial. Este resultado posee características diferentes a las demás barreras. El financiamiento o el asesoramiento pueden fortalecerse mediante programas específicos, mientras que el tiempo constituye un recurso limitado que debe distribuirse entre actividades académicas y empresariales.

La elevada proporción de emprendimientos con menos de un año de existencia incrementa esta dificultad. En etapas iniciales, el propio emprendedor suele asumir tareas administrativas, comerciales, operativas y financieras, aumentando significativamente la carga de trabajo. Por ello, el fortalecimiento de competencias administrativas puede contribuir indirectamente a reducir esta barrera mediante: Planificación; organización; delegación; establecimiento de prioridades; sistematización de procesos y trabajo colaborativo. De este modo, la gestión del tiempo no constituye un asunto separado de las competencias administrativas, sino una de sus expresiones prácticas.

5.7. Asesoramiento y conocimiento del mercado: necesidad de redes de apoyo

La carencia de asesoramiento alcanzó 49 % y el desconocimiento del mercado 31 %. Estos resultados permiten identificar una dimensión que trasciende la formación individual: la necesidad de disponer de redes que faciliten conocimiento especializado, mentoría, acceso a información y vinculación comercial.

La experiencia desarrollada en el ecosistema emprendedor de Guayaquil demuestra precisamente la importancia de este tipo de mecanismos. El análisis Guayaquil Emprendedor destaca que las redes de contacto facilitan la adquisición de conocimiento tecnológico y de mercado, el acceso a capital, clientes y proveedores.

También documenta acciones de transferencia de conocimiento, encuentros con actores de la academia y empresa privada, espacios de vinculación con potenciales clientes y programas de mentoría en áreas legales, financieras, tecnológicas y comerciales (Sopó Montero et al., 2021).

Este antecedente resulta particularmente pertinente para la Universidad de Guayaquil. La institución cuenta con estudiantes, docentes y especialistas pertenecientes a numerosos campos disciplinarios, de modo que parte del conocimiento requerido por un emprendimiento puede encontrarse dentro de la propia universidad, aunque no necesariamente conectado con quien lo necesita.

Por ejemplo:

- Una iniciativa técnica puede requerir conocimientos comerciales;
- Un emprendimiento de comunicación puede necesitar apoyo financiero;
- Actividades de salud puede demandar orientación legal o administrativa;
- Una iniciativa comercial puede beneficiarse de capacidades digitales y tecnológicas.

Así, la barrera del asesoramiento conduce directamente hacia la necesidad de transformar el conocimiento universitario disperso en redes accesibles de colaboración.

5.8. La universidad como parte del ecosistema emprendedor

La triangulación de los resultados permite reconocer que las dificultades observadas no pueden resolverse exclusivamente a través de cambios en la conducta individual de los estudiantes. El ecosistema emprendedor de Guayaquil se configura mediante la interacción entre universidades, gobierno, profesionales, servicios de apoyo, financiamiento y talento humano, lo que implica que la sostenibilidad de los emprendimientos depende también de la calidad de las relaciones existentes entre

estos actores (Sopó Montero et al., 2021). Desde este enfoque, la función universitaria puede comprenderse en tres niveles:

- Formación: Desarrollar competencias administrativas, financieras y estratégicas.
- Acompañamiento: Facilitar mentoría, asesoramiento y espacios de validación de proyectos.
- Articulación: Conectar estudiantes con otras facultades, empresas, instituciones públicas, financiamiento y mercados.

Esta interpretación también se encuentra alineada con la propia formulación del proyecto, que contempló no solo el diagnóstico y análisis de competencias, sino también la implementación de planes de mejoramiento y la consolidación de resultados orientados a fortalecer la formación y capacitación para emprendimientos sostenibles.

5.9. La colaboración interdisciplinaria como respuesta a la fragmentación de capacidades

La diversidad académica de la Universidad de Guayaquil constituye simultáneamente una fortaleza y un desafío. Por una parte, las 17 facultades albergan conocimientos técnicos, científicos, administrativos, económicos, jurídicos y comunicacionales capaces de aportar soluciones a diferentes necesidades empresariales. Por otra, cuando las iniciativas funcionan de manera aislada, este conocimiento permanece fragmentado. Las perspectivas de innovación abierta plantean que las organizaciones pueden fortalecer su capacidad innovadora cuando combinan conocimientos internos con ideas y recursos provenientes de otros actores. Asimismo, las redes interdisciplinarias favorecen la integración de conocimientos distintos y la construcción de respuestas más amplias frente a problemas complejos (Chesbrough, 2003; Battilana & Casciaro, 2021).

En el contexto universitario, esta lógica implica que el estudiante no necesita dominar individualmente todas las competencias requeridas para emprender. Puede resultar más eficiente desarrollar: Competencias básicas compartidas + conocimientos especializados + capacidad para colaborar. La integración de estudiantes de distintas facultades permitiría, por ejemplo, combinar: Capacidad técnica + administración + finanzas + comunicación + mercado + innovación.

5.10. Matriz de triangulación de los principales hallazgos

Tabla 9. Contrastación

Resultado del proyecto	Evidencia de contraste	Interpretación
46,70 % de los emprendimientos tiene menos de un año	GEM concibe el emprendimiento como un proceso de maduración progresiva	Existe una comunidad emprendedora importante, pero muchas iniciativas todavía requieren consolidación
85 % factura menos de USD 6.000 anuales	La sostenibilidad requiere fortalecer planificación y gestión	La escala reducida incrementa la importancia del control de recursos
Habilidades administrativas entre 64 % y 78 %	La gestión administrativa favorece organización, productividad y competitividad	Existe una base favorable de capacidades generales
Herramientas financieras entre 52 % y 61 %	La gestión financiera es fundamental para crecimiento y toma de decisiones	Se requiere profundizar la profesionalización financiera
FODA utilizado por 89 %, frente a Porter 26 %, PEST 14 % y CAME 12 %	La estrategia debe permitir interpretar y anticipar cambios del entorno	Existe baja diversificación de herramientas estratégicas
Financiamiento: 58 %	GEM identifica el apoyo financiero entre las principales debilidades nacionales	La barrera posee carácter estructural y no exclusivamente universitario
Falta de asesoramiento: 49 %	Los ecosistemas emprendedores se fortalecen mediante redes y mentorías	Se requieren mecanismos de acompañamiento institucional
Desconocimiento del mercado: 31 %	Las redes facilitan acceso a conocimiento, clientes y proveedores	La vinculación externa puede mejorar la información disponible
Dispersión interfacultativa	Innovación abierta y colaboración interdisciplinaria destacan el valor de combinar conocimientos	La articulación entre facultades representa una oportunidad estratégica

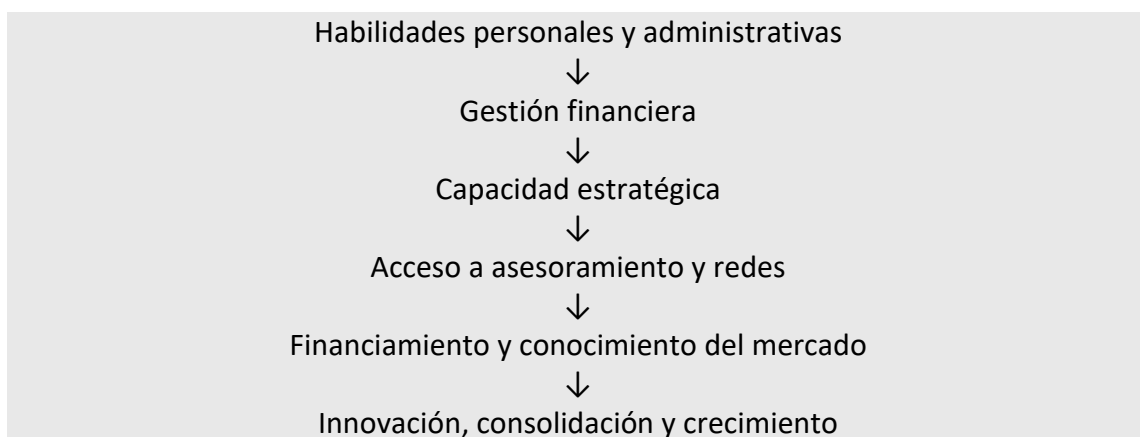
Nota: elaborada por los autores (2026)

La triangulación permite formular una interpretación global del emprendimiento estudiantil de la Universidad de Guayaquil. Los resultados muestran que existe una

base emprendedora real y diversa, distribuida entre diferentes facultades y sectores productivos. Los estudiantes poseen fortalezas importantes en habilidades administrativas generales y utilizan determinadas herramientas financieras y estratégicas.

Sin embargo, una parte considerable de las iniciativas todavía es reciente, opera con reducida escala económica y enfrenta barreras relacionadas con tiempo, financiamiento, asesoramiento y conocimiento del mercado.

Por ello, la problemática identificada no debe expresarse mediante una afirmación simplificada como: “los estudiantes no saben emprender”. La evidencia apunta hacia una realidad más compleja: “Los estudiantes poseen capacidades iniciales”. No obstante, requieren mayor especialización en gestión y simultáneamente necesitan condiciones institucionales y ecosistémicas que faciliten la aplicación de dichas capacidades. En este sentido, la sostenibilidad de los emprendimientos puede representarse mediante una relación progresiva:



Desde esta perspectiva, el fortalecimiento del emprendimiento universitario no debería reducirse a impartir contenidos adicionales ni a estimular únicamente la creación de ideas de negocio. Requiere construir mecanismos capaces de integrar formación, acompañamiento, interdisciplinariedad y vinculación con el ecosistema.

6. ACCIONES RECOMENDADAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

Los resultados obtenidos permiten reconocer que el emprendimiento estudiantil de la Universidad de Guayaquil posee una base favorable de habilidades administrativas, una presencia relevante de prácticas financieras y una comunidad de iniciativas distribuida entre diferentes áreas académicas. Al mismo tiempo, se identificaron limitaciones relacionadas con la especialización de las competencias financieras, la diversidad de herramientas estratégicas, el financiamiento, la disponibilidad de tiempo, el asesoramiento y el conocimiento del mercado.

A partir de estos hallazgos, y considerando la discusión desarrollada previamente, pueden plantearse recomendaciones complementarias orientadas a fortalecer las condiciones institucionales que acompañan a los estudiantes emprendedores. Estas recomendaciones no deben interpretarse como acciones cuya efectividad haya sido evaluada en el estudio, sino como líneas de actuación derivadas del diagnóstico realizado, susceptibles de valoración, adaptación e implementación posterior.

La pertinencia de este enfoque también se corresponde con la orientación general del proyecto, que contempló la identificación de fortalezas y debilidades y la posterior formulación de lineamientos dirigidos a mejorar las competencias y estrategias administrativas-financieras de los estudiantes.

6.1. Profundizar la formación administrativa y financiera aplicada

La primera recomendación consiste en fortalecer progresivamente las competencias administrativas y financieras más allá de los conocimientos básicos. Los resultados evidenciaron porcentajes elevados en habilidades generales como liderazgo, responsabilidad, organización, comunicación y resolución de problemas. Sin embargo, la discusión mostró que estas capacidades requieren complementarse con

herramientas especializadas que permitan responder a las necesidades de emprendimientos que aspiran a consolidarse y crecer.

En consecuencia, la formación podría profundizar especialmente en: Planificación y control de operaciones; elaboración e interpretación de estados financieros; flujo de efectivo; costos y fijación de precios; evaluación de inversiones; rentabilidad; análisis del riesgo; decisiones de financiamiento; planificación financiera de mediano plazo.

La recomendación adquiere particular relevancia al considerar que la gestión financiera constituye un elemento fundamental para el crecimiento, fortalecimiento y toma de decisiones empresariales, especialmente cuando las organizaciones transitan desde etapas iniciales hacia estructuras más complejas (Figueroa-Peñafiel et al., 2025).

El fortalecimiento de estas competencias debería privilegiar un enfoque aplicado, utilizando casos, problemas y situaciones relacionadas con emprendimientos reales o potenciales, de modo que los conocimientos puedan traducirse en decisiones concretas. La orientación formativa podría seguir la secuencia:

Comprender → aplicar → interpretar → decidir

6.2. Diversificar las herramientas de análisis estratégico

El uso del análisis FODA por el 89 % de los emprendedores constituye una fortaleza relacionada con el reconocimiento de condiciones internas y externas. Sin embargo, la utilización considerablemente menor de Porter, PEST y CAME evidencia la conveniencia de ampliar el repertorio estratégico disponible.

Por ello, se recomienda promover una formación que permita a los estudiantes combinar diferentes herramientas según la naturaleza del problema empresarial, en lugar de depender predominantemente de un único modelo.

Esta ampliación puede organizarse de la siguiente manera:



La finalidad no sería incrementar mecánicamente el número de matrices utilizadas, sino desarrollar la capacidad para seleccionar el instrumento pertinente, interpretar la información y convertirla en decisiones.

Este enfoque encuentra fundamento en la concepción de la estrategia como mecanismo que articula a la organización con su entorno y permite anticipar transformaciones, aprovechar oportunidades y responder a condiciones competitivas cambiantes.

6.3. Fortalecer los mecanismos de asesoramiento y mentoría

La carencia de asesoramiento, identificada por 49 % de los estudiantes emprendedores, evidencia la conveniencia de mejorar las posibilidades de acceso a orientación especializada. Una recomendación complementaria consiste en desarrollar mecanismos mediante los cuales los estudiantes puedan recibir asesoría en ámbitos como: Administración; finanzas; marketing; aspectos tributarios; cuestiones legales; tecnología; comunicación; propiedad intelectual; crecimiento empresarial.

El asesoramiento podría apoyarse tanto en docentes y especialistas universitarios como en graduados, empresarios y profesionales vinculados con el ecosistema emprendedor.

La experiencia del ecosistema de Guayaquil muestra que las redes de mentoría pueden proporcionar apoyo en asuntos financieros, legales, tecnológicos, operativos y comerciales, además de facilitar la transferencia de experiencias entre profesionales y emprendedores.

La recomendación no supone necesariamente crear nuevas estructuras institucionales desde cero. Una primera alternativa podría consistir en identificar y conectar recursos ya existentes dentro y fuera de la universidad.

6.4. Promover la colaboración interfacultativa como estrategia complementaria

La diversidad académica constituye uno de los principales recursos potenciales de la Universidad de Guayaquil. Sin embargo, los resultados evidenciaron una limitada articulación entre las iniciativas emprendedoras y las capacidades distribuidas entre diferentes facultades. Por esta razón, una de las recomendaciones centrales consiste en favorecer progresivamente las estrategias colaborativas interfacultativas (PECI).

La propuesta parte de reconocer que un emprendimiento requiere capacidades diversas y que difícilmente un estudiante puede dominar de manera individual todas las áreas necesarias para su funcionamiento. La conformación de redes o clústeres interdisciplinarios permitiría integrar conocimientos técnicos, administrativos y creativos, generando complementariedades entre estudiantes procedentes de distintas áreas. Por ejemplo, un emprendimiento surgido en una carrera técnica podría requerir: Conocimiento especializado del producto + administración y finanzas + comunicación y comercialización + asesoramiento jurídico + tecnología y diseño. En lugar de pretender que el promotor individual adquiriera un dominio avanzado de cada

una de estas áreas, la colaboración interdisciplinaria permitiría construir equipos capaces de integrar capacidades complementarias.

En este sentido, PECl debe entenderse dentro del capítulo como una recomendación estratégica derivada de los hallazgos, y no como un programa cuya implementación o resultados hayan sido evaluados.

6.5. Favorecer redes y clústeres de emprendimiento estudiantil

Como desarrollo complementario de la colaboración interfacultativa, puede recomendarse la creación progresiva de espacios que faciliten el encuentro entre estudiantes emprendedores. Los clústeres de conocimiento favorecen el intercambio de información entre organizaciones y actores que poseen recursos y capacidades diferentes. La integración propuesta para el contexto universitario permitiría vincular emprendimientos que comparten necesidades, mercados o conocimientos especializados. La propia formulación de PECl plantea que este tipo de redes puede generar sinergias y fortalecer el impacto económico y social de las iniciativas.

Estos espacios podrían facilitar: Intercambio de experiencias; identificación de socios; desarrollo de proyectos conjuntos; transferencia de conocimientos; acceso compartido a asesoramiento; generación de nuevos productos o servicios e identificación de oportunidades de mercado. La finalidad no sería homogeneizar emprendimientos de naturaleza distinta, sino convertir la diversidad disciplinaria en una fuente de complementariedad.

6.6. Mejorar la vinculación con fuentes de financiamiento

La falta de financiamiento, señalada por 58 % de los estudiantes emprendedores, requiere una respuesta que combine formación y vinculación. El GEM Ecuador 2023/2024 reconoce que el apoyo financiero constituye una de las principales debilidades del ecosistema nacional y señala restricciones asociadas con capital propio,

subvenciones, crowdfunding, inversionistas ángeles y mecanismos de financiamiento disponibles durante las primeras etapas empresariales. En consecuencia, puede recomendarse fortalecer la conexión de los estudiantes con información sobre: Programas de capital semilla; instituciones financieras; fondos y convocatorias; inversionistas; organizaciones de apoyo al emprendimiento y mecanismos alternativos de financiamiento.

Sin embargo, esta recomendación debería acompañarse necesariamente de educación financiera. Facilitar contactos con fuentes de recursos sin fortalecer la capacidad para valorar costo, riesgo, retorno y capacidad de pago podría resultar insuficiente. Por ello, la secuencia recomendable sería:

**Formación financiera → evaluación de necesidades →
identificación de alternativas → selección responsable de financiamiento**

6.7. Incrementar la vinculación con el mercado y el ecosistema empresarial

El desconocimiento del mercado, identificado por 31 % de los emprendedores, pone de manifiesto la conveniencia de generar mayores oportunidades de interacción con consumidores, empresas y actores del ecosistema local.

Las redes empresariales pueden favorecer el acceso a conocimiento tecnológico y de mercado, recursos, clientes y proveedores. La experiencia desarrollada en Guayaquil muestra además la utilidad de eventos de transferencia de conocimiento, ruedas de negocios y espacios de visibilidad para conectar a emprendedores con potenciales clientes y aliados.

Desde esta perspectiva, podrían valorarse actividades complementarias como: Ferias universitarias de emprendimiento; encuentros con empresas; ruedas de negocios; espacios de validación con consumidores; participación en redes de innovación; vinculación con instituciones públicas y privadas y presentación de proyectos ante

potenciales aliados. Estas actividades permitirían complementar la formación académica con información procedente directamente del mercado.

6.8. Facilitar herramientas para compatibilizar formación universitaria y emprendimiento

La falta de tiempo alcanzó el mismo porcentaje que la dificultad de financiamiento, 58 %, lo que evidencia una barrera específicamente relacionada con la condición de estudiante-emprendedor. Aunque esta limitación no puede eliminarse por completo, sí pueden recomendarse herramientas que contribuyan a mejorar la gestión de las responsabilidades simultáneas. Entre ellas: Planificación de actividades; gestión de prioridades; organización de procesos; distribución de responsabilidades dentro del equipo; uso de herramientas digitales; establecimiento de cronogramas y delegación.

La colaboración interdisciplinaria puede contribuir también a esta dimensión, debido a que la conformación de equipos permite distribuir funciones que, en emprendimientos individuales, recaen exclusivamente sobre el estudiante.

6.9. Favorecer el seguimiento de los emprendimientos estudiantiles

Los resultados obtenidos constituyen una fotografía transversal correspondiente al período estudiado. Sin embargo, la sostenibilidad empresarial es un fenómeno que se manifiesta a través del tiempo.

Por ello, una recomendación de interés para futuras fases consiste en realizar seguimiento periódico de variables como: Continuidad de los emprendimientos; crecimiento; facturación; incorporación de nuevos integrantes; acceso a financiamiento; diversificación de mercados; utilización de herramientas administrativas y financieras y causas de cierre o interrupción.

Esta recomendación guarda correspondencia con la necesidad de profundizar posteriormente mediante análisis longitudinales que permitan valorar el efecto de las

estrategias colaborativas y su posible replicabilidad en otras instituciones de educación superior.

Un seguimiento sistemático permitiría pasar de: ¿cuántos estudiantes emprenden?, a preguntas más complejas: ¿cuántos permanecen?, ¿cuántos crecen?, ¿qué factores favorecen su continuidad?

6.10. Matriz de resumen de recomendaciones

Tabla 10. Síntesis de recomendaciones derivadas de los hallazgos

Hallazgo	Recomendación complementaria
Fortalezas administrativas generales	Profundizar hacia competencias de gestión avanzadas
Destrezas financieras concentradas en herramientas básicas	Fortalecer análisis financiero, flujo de efectivo, rentabilidad y financiamiento
Predominio del FODA	Diversificar instrumentos de análisis estratégico
Falta de tiempo: 58 %	Fortalecer planificación, organización, delegación y trabajo colaborativo
Falta de financiamiento: 58 %	Vincular formación financiera con acceso a fuentes de recursos
Carencia de asesoramiento: 49 %	Promover redes de mentoría y asesoramiento especializado
Desconocimiento del mercado: 31 %	Incrementar vinculación con clientes, empresas y ecosistema local
Dispersión de iniciativas	Favorecer colaboración interfacultativa mediante PEI
Emprendimientos mayoritariamente recientes	Incorporar mecanismos de acompañamiento y seguimiento
Diversidad de facultades y sectores	Aprovechar la interdisciplinariedad como recurso institucional

Nota: elaborada por los autores (2026)

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES FINALES

Autora: Ing. Jessica Priscilla Garcia Noboa, Msc.



1. EMPRENDIMIENTO, UNIVERSIDAD Y DESARROLLO: UNA VISIÓN INTEGRADORA

Reflexionar sobre el emprendimiento desde el ámbito universitario supone superar una visión centrada exclusivamente en la creación de negocios. Emprender implica reconocer oportunidades y movilizar recursos, pero también aprender a desenvolverse en escenarios caracterizados por incertidumbre, limitaciones y cambios permanentes. Una idea puede constituir el punto de partida de una iniciativa; sin embargo, su transformación en una actividad sostenible depende de la capacidad para organizarla, administrarla, interpretar su realidad económica, comprender el mercado y tomar decisiones que permitan mantenerla en el tiempo.

Esta consideración adquiere especial importancia en la universidad. La formación superior no debería entender el emprendimiento únicamente como una alternativa frente a las dificultades de inserción laboral, ni como una actividad complementaria asociada con determinadas carreras. Su verdadero potencial se encuentra en la posibilidad de vincular el conocimiento académico con la capacidad de identificar problemas, generar soluciones y convertirlas en propuestas capaces de producir valor económico y social. Desde esta perspectiva, el emprendimiento puede constituirse en una expresión concreta de la relación entre universidad, innovación y desarrollo.

La universidad posee una característica difícilmente reproducible en otros espacios: concentra, simultáneamente, diversidad de conocimientos, formación especializada, investigación, talento humano y capacidad de vinculación con la sociedad.

En una misma institución conviven conocimientos relacionados con tecnología, administración, economía, derecho, comunicación, salud, educación y múltiples campos profesionales. Esta diversidad constituye un recurso particularmente valioso para el emprendimiento cuando existe la capacidad institucional de conectar esas competencias y convertirlas en colaboración.

El caso estudiado en la Universidad de Guayaquil permite observar precisamente esta realidad. La presencia de emprendimientos distribuidos entre diferentes facultades evidencia que la iniciativa empresarial no pertenece exclusivamente a quienes estudian administración, economía o carreras afines. La actividad emprendedora puede surgir desde ámbitos técnicos, sociales, educativos, comunicacionales o profesionales diversos.

Esta heterogeneidad representa una fortaleza porque amplía las posibilidades de generar iniciativas vinculadas con distintos problemas y necesidades; pero también plantea el desafío de evitar que ese conocimiento permanezca fragmentado entre facultades que funcionan con escasa interacción.

Los hallazgos obtenidos también invitan a reflexionar sobre la diferencia entre crear un emprendimiento y construir las condiciones para sostenerlo. La elevada presencia de iniciativas con menos de un año de funcionamiento y la reducida escala económica de una proporción importante de los negocios muestran que buena parte del emprendimiento estudiantil se desarrolla en fases iniciales. Esta situación no disminuye su importancia; por el contrario, permite reconocer un espacio especialmente sensible en el que la formación, el acompañamiento y la calidad de las decisiones pueden ejercer una influencia significativa sobre su evolución.

Esta reflexión coincide con la manera en que el Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024 comprende la actividad emprendedora: no como un acontecimiento aislado, sino como un proceso que transita desde la intención y las iniciativas nacientes hacia negocios nuevos y, eventualmente, empresas establecidas.

El hecho de que una persona manifieste intención de emprender o logre iniciar una actividad no significa necesariamente que esta alcanzará posteriormente niveles de consolidación. Por ello, evaluar el desarrollo del emprendimiento únicamente

mediante la cantidad de negocios creados ofrece una visión incompleta de su verdadera contribución.

En este sentido, la sostenibilidad constituye una cuestión central. Una iniciativa puede comenzar a partir de motivación, creatividad o conocimiento técnico, pero su permanencia demanda capacidades de organización y gestión. La evidencia teórica examinada a lo largo del libro muestra que la administración permite organizar, dirigir y utilizar los recursos de manera coherente con los objetivos empresariales, mientras que la gestión financiera proporciona información indispensable para valorar resultados y tomar decisiones relacionadas con crecimiento, fortalecimiento y continuidad.

Los resultados obtenidos entre los estudiantes emprendedores refuerzan esta interpretación. Se identificaron fortalezas importantes en responsabilidad, liderazgo, organización, resolución de problemas y comunicación, lo que permite reconocer una base favorable para la gestión. Sin embargo, la utilización menos extendida de determinadas herramientas financieras y la marcada concentración del análisis estratégico en el FODA evidencian que la experiencia emprendedora también requiere procesos de aprendizaje progresivamente más especializados. La discusión desarrollada previamente mostró, precisamente, que las competencias generales constituyen un punto de partida, pero no sustituyen la necesidad de profundizar en conocimientos financieros y estratégicos capaces de acompañar la evolución de los negocios.

Esto conduce a una reflexión importante sobre la propia formación universitaria. No parece suficiente promover una cultura favorable al emprendimiento si esta no se acompaña de capacidades para gestionar aquello que eventualmente se crea. El entusiasmo por emprender puede favorecer el surgimiento de iniciativas, pero la permanencia exige comprender costos, administrar recursos, valorar riesgos, conocer mercados, utilizar información financiera y responder estratégicamente a los cambios.

En consecuencia, la educación emprendedora adquiere mayor sentido cuando ayuda al estudiante a pasar de la idea y la motivación hacia una comprensión más rigurosa de las decisiones que implica dirigir una actividad económica.

También sería limitado atribuir exclusivamente al estudiante la responsabilidad por el éxito o fracaso de sus iniciativas. Los resultados mostraron barreras relacionadas con disponibilidad de tiempo, financiamiento, asesoramiento y conocimiento del mercado. Tales dificultades recuerdan que los emprendimientos funcionan dentro de un entorno que puede favorecer o restringir las capacidades individuales. En Ecuador, el acceso al financiamiento continúa siendo señalado como una de las debilidades relevantes del ecosistema emprendedor, particularmente durante las primeras etapas de desarrollo de los negocios. La experiencia de Guayaquil demuestra, asimismo, que las redes de contactos, la mentoría, la transferencia de conocimientos y la vinculación con potenciales clientes y fuentes de financiamiento pueden ampliar las oportunidades disponibles para quienes emprenden.

La universidad adquiere entonces una responsabilidad que no debe confundirse con garantizar el éxito empresarial de sus estudiantes. Ninguna institución puede eliminar la incertidumbre inherente al emprendimiento ni asegurar la viabilidad de cada iniciativa. Su contribución puede orientarse, más razonablemente, a mejorar las condiciones desde las cuales los estudiantes toman decisiones: ofrecer conocimientos, facilitar experiencias de aprendizaje, acercar asesoramiento, generar espacios de interacción y favorecer el acceso a redes que permitan reducir brechas de información y capacidades.

Esta manera de comprender el papel universitario también permite evitar una concepción excesivamente individualista del emprendedor. El imaginario tradicional suele presentar a quien emprende como una persona capaz de desarrollar por sí sola todas las dimensiones de su negocio. Sin embargo, la realidad empresarial demanda conocimientos cada vez más diversos. Administración, finanzas, tecnología,

comunicación, asuntos jurídicos, diseño, comercialización y conocimiento técnico pueden converger dentro de una misma iniciativa. Resulta improbable que una sola persona posea un dominio avanzado de todos estos campos.

Precisamente por ello, la diversidad interna de la universidad puede convertirse en una ventaja. La colaboración entre estudiantes y especialistas de distintas áreas permite pensar el emprendimiento no solo desde las capacidades individuales, sino desde la complementariedad del conocimiento. Las perspectivas contemporáneas sobre colaboración interdisciplinaria reconocen que la articulación entre diferentes áreas puede favorecer la creatividad, la eficiencia organizacional y la generación de innovaciones con mayor valor agregado. En el contexto universitario, esta posibilidad adquiere especial sentido porque buena parte de los conocimientos que un emprendimiento necesita puede encontrarse ya disponible dentro de la propia institución.

El emprendimiento universitario puede entenderse así como un espacio de encuentro entre formación y práctica. El estudiante utiliza conocimientos adquiridos durante su carrera, pero al mismo tiempo las exigencias del emprendimiento revelan nuevas necesidades de aprendizaje. El mercado plantea preguntas que obligan a revisar conocimientos; las dificultades financieras demandan mejores herramientas; los problemas operativos obligan a organizar recursos; y la interacción con clientes transforma las ideas iniciales sobre productos y servicios. El emprendimiento se convierte, de esta forma, en una experiencia que puede retroalimentar el propio proceso educativo.

Este planteamiento no supone que la universidad deba orientar a todos sus estudiantes hacia la creación de empresas. El empleo dependiente, la investigación, el servicio público, el ejercicio profesional y otras trayectorias poseen igual legitimidad. Promover el emprendimiento significa reconocerlo como una posibilidad dentro de esa

diversidad y asegurar que quienes opten por ella puedan hacerlo con mejores herramientas para evaluar oportunidades, riesgos y responsabilidades.

La formación emprendedora también puede resultar valiosa para quienes nunca lleguen a crear un negocio. Las capacidades relacionadas con organización, resolución de problemas, interpretación financiera, innovación, trabajo colaborativo y toma de decisiones poseen aplicaciones en numerosos ámbitos profesionales. De esta forma, desarrollar competencias emprendedoras no significa exclusivamente preparar propietarios de empresas; puede contribuir a formar profesionales con mayor capacidad para desenvolverse en organizaciones complejas, generar iniciativas y responder creativamente ante problemas.

Las reflexiones derivadas del caso de la Universidad de Guayaquil conducen finalmente hacia una comprensión del emprendimiento como fenómeno simultáneamente individual, educativo e institucional. Individual, porque la iniciativa, la responsabilidad y las decisiones del emprendedor continúan siendo fundamentales. Educativo, porque muchas de las competencias necesarias pueden aprenderse y fortalecerse. Institucional, porque las oportunidades para aplicar esas competencias dependen también de las redes, recursos y mecanismos de acompañamiento disponibles.

Desde esta perspectiva, la contribución universitaria al desarrollo no debería medirse únicamente por el número de emprendimientos que logra impulsar. También debería observarse en la calidad de la formación ofrecida, en la capacidad de conectar disciplinas, en la generación de conocimiento útil para el entorno y en la posibilidad de construir relaciones entre estudiantes, empresas, instituciones y sociedad.

El análisis del ecosistema emprendedor de Guayaquil reconoce precisamente que las universidades forman parte de una red en la que interactúan gobierno, profesionales, servicios de apoyo, financiamiento y talento humano.

En definitiva, uno de los principales aprendizajes que emerge de este libro es que emprender y saber gestionar no constituyen necesariamente la misma cosa. La iniciativa puede dar origen a un proyecto, pero su sostenibilidad exige aprendizajes, decisiones y relaciones que se desarrollan progresivamente. En este escenario, la universidad encuentra una oportunidad relevante: no sustituir al emprendedor ni decidir por él, sino contribuir a que disponga de mejores herramientas para comprender la realidad que enfrenta, tomar decisiones fundamentadas y reconocer cuándo necesita integrar los conocimientos y capacidades de otros.

Entendido de esta manera, el emprendimiento universitario deja de ser únicamente una alternativa económica y adquiere una dimensión formativa más amplia. Se convierte en un espacio donde conocimiento, responsabilidad, creatividad y colaboración pueden encontrarse para responder a necesidades reales del entorno. Esa posibilidad constituye una de las razones por las cuales la universidad puede desempeñar un papel significativo en la construcción de iniciativas con mayores oportunidades de aportar al desarrollo económico y social.

2. LA UNIVERSIDAD ANTE LOS DESAFÍOS DEL EMPRENDIMIENTO CONTEMPORÁNEO

El emprendimiento contemporáneo se desarrolla en un escenario marcado por transformaciones tecnológicas, cambios en los patrones de consumo, nuevas formas de financiamiento, creciente competencia y una mayor necesidad de adaptación.

Estas condiciones han modificado las exigencias que enfrentan quienes deciden emprender y han ampliado también las responsabilidades de las instituciones que participan en su formación. En este contexto, la universidad no puede limitar su papel a estimular la iniciativa individual; debe contribuir a que esa iniciativa se acompañe de conocimientos, criterios de decisión y capacidades suficientes para desenvolverse en entornos cada vez más complejos.

Uno de los principales desafíos consiste en reconocer que la formación emprendedora requiere ir más allá de los contenidos introductorios. El conocimiento general sobre planificación, organización o elaboración de presupuestos constituye una base importante, pero resulta insuficiente cuando los emprendimientos comienzan a enfrentar decisiones relacionadas con crecimiento, liquidez, posicionamiento, acceso al financiamiento, expansión o incorporación de nuevos mercados. La evidencia revisada muestra que la gestión administrativa y financiera cumple una función decisiva en la organización de los recursos y en la posibilidad de orientar las decisiones empresariales hacia condiciones de mayor sostenibilidad.

La realidad analizada en la Universidad de Guayaquil refuerza esta preocupación. Los estudiantes emprendedores muestran fortalezas reconocibles en habilidades administrativas generales, pero una apropiación más limitada de determinados instrumentos financieros y estratégicos avanzados. Esta diferencia indica que la formación no debería concentrarse exclusivamente en desarrollar disposiciones personales favorables al emprendimiento, sino también en fortalecer capacidades técnicas que permitan afrontar las exigencias de negocios que evolucionan desde etapas iniciales hacia niveles superiores de organización y complejidad.

En este sentido, uno de los retos más importantes para la universidad consiste en acercar la formación a los problemas concretos que enfrentan los emprendimientos. Los conocimientos adquieren mayor significado cuando el estudiante puede comprender cómo se aplican frente a decisiones reales: determinar si un precio resulta sostenible, analizar si una inversión es conveniente, identificar cuánto financiamiento requiere una iniciativa, interpretar un cambio en la demanda o decidir si una oportunidad justifica asumir determinado nivel de riesgo.

El aprendizaje emprendedor adquiere así un carácter aplicado y contextualizado, vinculado con la capacidad para resolver situaciones y no únicamente con la comprensión teórica de conceptos.

La formación financiera merece una atención particular. La experiencia empresarial demuestra que muchas dificultades no provienen exclusivamente de la ausencia de ingresos, sino también de debilidades relacionadas con su administración.

Una organización puede vender y, aun así, enfrentar problemas de liquidez; puede crecer rápidamente y generar tensiones en su capital de trabajo; o puede acceder a financiamiento sin disponer de criterios suficientes para valorar su costo y capacidad de pago.

En estudios realizados en Guayaquil se ha observado, por ejemplo, que una parte relevante de PYMES que cesaron sus operaciones no realizaba proyecciones de flujo de efectivo, evidenciando una debilidad importante en la anticipación de entradas y salidas de recursos.

Este tipo de evidencia permite comprender que la educación financiera dentro de la universidad no debería limitarse al aprendizaje de procedimientos contables básicos. Su propósito puede orientarse hacia el desarrollo de una cultura de decisión informada, en la que el estudiante sea capaz de utilizar datos financieros para comprender el comportamiento de su iniciativa, evaluar riesgos y anticipar posibles dificultades. En este sentido, la formación administrativa y financiera adquiere una función preventiva: no elimina la incertidumbre, pero permite enfrentarla con mayores herramientas.

El acceso al financiamiento representa otro desafío relevante. El contexto ecuatoriano continúa mostrando dificultades en la disponibilidad y acceso a recursos para emprendimientos, especialmente durante las etapas iniciales. El GEM Ecuador 2023/2024 señala debilidades asociadas con insuficiencia de capital propio, acceso limitado a mecanismos como crowdfunding o inversionistas ángeles y disponibilidad reducida de apoyos para empresas nuevas o en crecimiento. Esta situación coincide

con las restricciones percibidas por los estudiantes emprendedores y evidencia que la problemática financiera posee también una dimensión estructural.

Ante esta realidad, la contribución universitaria no necesariamente debe consistir en convertirse en fuente directa de financiamiento. Su papel puede ser igualmente valioso si logra mejorar la preparación de los estudiantes para relacionarse con el sistema financiero, identificar fuentes disponibles, evaluar alternativas y presentar proyectos con mayor claridad y viabilidad.

La capacidad para acceder a recursos depende también de la calidad de la información financiera disponible, del conocimiento del modelo de negocio y de la posibilidad de comunicar de manera convincente las condiciones y perspectivas de la iniciativa.

El asesoramiento constituye otra de las dimensiones que adquieren relevancia. Emprender implica tomar decisiones en áreas que frecuentemente superan la especialidad académica del estudiante.

Un emprendimiento puede requerir simultáneamente conocimientos de tributación, legislación, marketing, tecnología, finanzas, diseño o gestión de operaciones. En estas circunstancias, pretender que cada estudiante resuelva de forma individual todas las necesidades de su iniciativa puede aumentar la incertidumbre y generar decisiones menos fundamentadas.

La universidad dispone, precisamente, de una concentración de conocimientos especializados que puede convertirse en una ventaja si se desarrollan mecanismos capaces de acercarlos a quienes los necesitan.

La mentoría y el asesoramiento pueden actuar como formas de transferencia interna de conocimiento, permitiendo que docentes, profesionales, graduados y estudiantes de distintas áreas aporten perspectivas complementarias. La experiencia del

ecosistema emprendedor de Guayaquil muestra que las redes de mentores y los espacios de transferencia de conocimiento pueden ofrecer apoyo en ámbitos financieros, tecnológicos, legales, comerciales y operativos.

Esta posibilidad conduce directamente hacia uno de los desafíos más significativos de la universidad contemporánea: superar la fragmentación disciplinaria. Las estructuras académicas organizadas por facultades y carreras resultan necesarias para garantizar profundidad en la formación profesional, pero pueden generar aislamiento cuando las necesidades del entorno requieren respuestas que integren diferentes conocimientos. El emprendimiento constituye un ejemplo claro de esta tensión, porque una iniciativa puede surgir desde un conocimiento técnico específico y, al mismo tiempo, necesitar capacidades provenientes de otras áreas.

La colaboración interfacultativa representa, por tanto, algo más que una recomendación organizativa. Puede constituirse en una forma de aprovechar de manera más eficiente el capital intelectual existente en la institución. La evidencia revisada plantea que la escasa interacción entre facultades limita el intercambio de conocimientos y la integración de competencias complementarias, mientras las redes interdisciplinarias pueden favorecer creatividad, eficiencia organizacional y sostenibilidad.

Este planteamiento modifica la manera de comprender la formación emprendedora. Ya no se trata únicamente de desarrollar en cada estudiante un conjunto completo de capacidades, sino de fortalecer también su habilidad para reconocer qué conocimientos necesita, dónde puede encontrarlos y cómo puede colaborar con otros. Saber emprender implica, en cierta medida, saber construir relaciones y reconocer los límites del propio conocimiento.

La universidad enfrenta igualmente el reto de mantener una relación más estrecha con el entorno productivo. El mercado es un espacio de aprendizaje que difícilmente puede

reproducirse por completo dentro del aula. La interacción con empresas, consumidores, instituciones públicas y organizaciones de apoyo permite contrastar ideas, comprender necesidades y reconocer cambios que pueden no ser visibles desde una perspectiva exclusivamente académica. El análisis del ecosistema emprendedor de Guayaquil destaca precisamente el valor de las redes de contacto para acceder a clientes, proveedores, conocimiento tecnológico y oportunidades de financiamiento.

Esta vinculación también contribuye a que los estudiantes comprendan que un emprendimiento no opera de manera aislada. Sus decisiones se encuentran condicionadas por regulaciones, comportamiento de los consumidores, disponibilidad de recursos, competencia y transformaciones tecnológicas. Cuanto mayor sea la capacidad para interpretar estas relaciones, mayores serán las posibilidades de tomar decisiones ajustadas a la realidad.

Otro desafío importante se relaciona con la temporalidad de la actividad emprendedora. Buena parte de las iniciativas estudiantiles se encuentra en etapas iniciales, precisamente cuando existe una mayor necesidad de acompañamiento. La universidad puede desempeñar un papel significativo si logra reconocer que las necesidades no son iguales en todos los momentos del proceso. Un estudiante que apenas posee una idea requiere un tipo de apoyo diferente al de quien ya comercializa un producto, busca financiamiento o intenta ampliar su mercado.

Esta consideración invita a pensar la formación y el acompañamiento como procesos continuos y no como actividades ocasionales. Un curso, una feria o una conferencia pueden representar experiencias valiosas, pero su efecto puede resultar limitado si no existe continuidad. La maduración de un emprendimiento requiere tiempo, y las necesidades evolucionan junto con el negocio.

También debe reconocerse que la universidad no controla todos los factores relacionados con la sostenibilidad. Existen condiciones económicas, sociales y

regulatorias que se encuentran fuera de su ámbito directo de actuación. Sin embargo, puede contribuir a mejorar la capacidad de los estudiantes para comprender esas condiciones y responder a ellas. La formación estratégica adquiere aquí una importancia especial: analizar el entorno, interpretar cambios y anticipar escenarios constituye una forma de reducir la incertidumbre, aunque nunca sea posible eliminarla por completo.

La experiencia examinada muestra que el análisis FODA es ampliamente conocido, pero otras herramientas estratégicas presentan una utilización mucho más limitada. Este resultado invita a reflexionar sobre la necesidad de formar estudiantes capaces de utilizar enfoques diversos y seleccionar aquellos que resulten pertinentes para cada situación. La estrategia no debería convertirse en la aplicación mecánica de matrices, sino en una forma de pensar el negocio en relación con su entorno, sus recursos y sus posibilidades de desarrollo.

Finalmente, el emprendimiento universitario plantea un desafío cultural. Promoverlo no significa glorificar el riesgo ni presentar la creación de empresas como única expresión de éxito profesional.

Una cultura emprendedora madura debe reconocer tanto las oportunidades como las dificultades, valorar la experimentación y el aprendizaje, y comprender que cerrar o reformular una iniciativa también puede formar parte del proceso de aprendizaje empresarial.

En este sentido, la universidad puede contribuir a construir una visión más responsable del emprendimiento, alejada de discursos exclusivamente motivacionales. Empezar implica iniciativa y creatividad, pero también análisis, disciplina, responsabilidad financiera y capacidad para reconocer cuándo una idea necesita ser modificada. La formación universitaria puede proporcionar precisamente ese equilibrio entre entusiasmo y criterio.

De esta manera, la promoción del emprendimiento desde la educación superior adquiere una dimensión más amplia. No consiste solo en aumentar la cantidad de iniciativas creadas, sino en desarrollar condiciones para que las decisiones sean más informadas, las capacidades más sólidas y las conexiones con el entorno más efectivas. La universidad puede convertirse así en un espacio donde la iniciativa personal se encuentre con el conocimiento, la experiencia y la colaboración, ampliando las posibilidades de que los emprendimientos generados durante la formación profesional evolucionen hacia proyectos con mayor capacidad de permanencia y contribución al desarrollo.

3. REFLEXIONES FINALES

Las reflexiones desarrolladas a lo largo de esta obra permiten reconocer que el emprendimiento universitario constituye un fenómeno mucho más complejo que la sola creación de una actividad económica. Su comprensión exige considerar simultáneamente las capacidades de las personas, las condiciones institucionales en las que se forman, los recursos disponibles, las características del entorno y las relaciones que logran establecer con otros actores. Desde esta perspectiva, el emprendimiento deja de observarse únicamente como una respuesta individual frente a una oportunidad y comienza a entenderse como una construcción en la que intervienen conocimientos, experiencias, decisiones y relaciones.

Esta mirada resulta especialmente pertinente en contextos como el ecuatoriano, donde existe una importante disposición hacia el emprendimiento, pero también condiciones que dificultan la consolidación de muchas iniciativas. El Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024 muestra que la intención de emprender continúa siendo elevada en el país, aunque el propio proceso emprendedor evidencia diferencias importantes entre quienes manifiestan intención, quienes logran iniciar una actividad y quienes consiguen mantenerla hasta alcanzar una etapa estable (Lasio et al., 2024). Esta distancia entre intención, puesta en marcha y permanencia obliga a

examinar con mayor atención la calidad de las capacidades con las que las personas enfrentan cada etapa del proceso.

La formación universitaria ocupa un lugar significativo dentro de esta discusión porque constituye uno de los espacios en los que pueden fortalecerse esas capacidades antes de que muchas decisiones empresariales adquieran consecuencias económicas más difíciles de revertir. La universidad puede ofrecer oportunidades para aprender a analizar información, valorar alternativas, administrar recursos y reconocer riesgos dentro de entornos donde la experimentación y el aprendizaje todavía forman parte del proceso educativo. Desde esta perspectiva, la educación emprendedora no debería limitarse a enseñar cómo formular una idea de negocio, sino contribuir a desarrollar criterios que permitan determinar cuándo una idea posee posibilidades reales, qué recursos requiere y bajo qué condiciones podría sostenerse.

Los capítulos precedentes permitieron comprobar la importancia que adquieren las competencias administrativas y financieras dentro de esta formación. Administrar implica mucho más que organizar tareas; supone comprender cómo los recursos disponibles pueden orientarse hacia objetivos determinados. De manera semejante, las finanzas empresariales no deberían ser interpretadas únicamente como un conjunto de cálculos o registros contables, sino como una fuente de información para decidir. La revisión teórica desarrollada mostró que la gestión administrativa y financiera contribuye a organizar los recursos, evaluar el desempeño y sustentar decisiones vinculadas con crecimiento, rentabilidad y fortalecimiento empresarial (Figueroa-Peñafiel et al., 2025).

El estudio realizado en la Universidad de Guayaquil permitió trasladar estas reflexiones hacia una realidad concreta. La identificación de emprendimientos en diferentes facultades confirmó que el interés por desarrollar iniciativas empresariales atraviesa campos profesionales diversos y no se concentra exclusivamente en carreras tradicionalmente asociadas con la administración o la economía. Esta característica

resulta particularmente importante porque muestra que el conocimiento técnico adquirido en cualquier disciplina puede convertirse en punto de partida para generar una iniciativa, siempre que pueda complementarse con capacidades que faciliten su transformación en una propuesta organizada y viable.

Al mismo tiempo, el caso analizado mostró que las fortalezas administrativas generales conviven con áreas que requieren mayor profundización. Los estudiantes emprendedores evidenciaron capacidades relacionadas con responsabilidad, liderazgo, organización, comunicación y resolución de problemas, mientras que la utilización de determinadas herramientas financieras y estratégicas presentaba una presencia más limitada. Esta combinación invita a evitar interpretaciones extremas. No sería adecuado afirmar que los estudiantes carecen de capacidades para emprender, del mismo modo que tampoco sería correcto asumir que la creación de un negocio demuestra por sí sola un dominio suficiente de la gestión empresarial. Los resultados sugieren, más bien, la existencia de capacidades que pueden fortalecerse y especializarse a medida que las iniciativas evolucionan.

Este aspecto posee implicaciones importantes para la manera en que se concibe la educación emprendedora. Una formación excesivamente centrada en la motivación podría incrementar el interés por iniciar proyectos sin desarrollar necesariamente las herramientas necesarias para administrarlos. En cambio, una enseñanza exclusivamente técnica podría ofrecer conocimientos valiosos sin generar suficientes oportunidades para aplicarlos. El reto consiste en encontrar una relación equilibrada entre conocimiento, práctica, criterio y experiencia, de manera que el estudiante comprenda tanto las posibilidades como las responsabilidades asociadas con emprender.

La experiencia universitaria puede aportar particularmente en este punto. En ella es posible analizar problemas antes de asumir compromisos financieros importantes, discutir alternativas, aprender de experiencias ajenas y contrastar ideas con personas

que poseen conocimientos diferentes. Esta capacidad de experimentar dentro de un entorno formativo constituye uno de los valores más significativos que puede aportar una institución de educación superior al desarrollo emprendedor.

Los hallazgos también recuerdan que las dificultades de los emprendimientos no pueden explicarse únicamente mediante las capacidades individuales. La falta de tiempo, el financiamiento, el asesoramiento y el conocimiento del mercado evidencian que las iniciativas se encuentran condicionadas por factores que trascienden al estudiante. En particular, las restricciones financieras encontradas en la investigación convergen con las debilidades que el GEM Ecuador identifica dentro del ecosistema nacional, especialmente en relación con capital propio y acceso a fuentes de financiamiento durante las etapas iniciales.

Esta coincidencia resulta importante porque evita trasladar toda la responsabilidad del desempeño hacia quien emprende. Una iniciativa puede estar correctamente concebida y aun así enfrentar restricciones derivadas del entorno económico, regulatorio o financiero. Del mismo modo, una persona puede disponer de recursos pero tomar decisiones deficientes si carece de preparación suficiente. La sostenibilidad emerge, por tanto, de una relación dinámica entre capacidad individual y condiciones externas.

La universidad puede intervenir en esa relación sin asumir funciones que no le corresponden. No puede garantizar financiamiento, clientes o éxito empresarial, pero sí puede preparar mejor a los estudiantes para interactuar con esas realidades. Puede proporcionar conocimientos para evaluar alternativas de financiamiento, facilitar conexiones con instituciones, acercar experiencias empresariales y crear oportunidades para que las iniciativas sean contrastadas con el mercado. De esta manera, su papel no consiste en sustituir las decisiones del emprendedor, sino en mejorar las condiciones desde las cuales esas decisiones son tomadas.

Una reflexión especialmente relevante surge de la propia organización de las instituciones universitarias. La división por facultades y disciplinas resulta fundamental para la formación especializada, pero también puede limitar la circulación del conocimiento cuando los problemas requieren perspectivas diferentes. Los resultados obtenidos en la Universidad de Guayaquil muestran precisamente que la dispersión de las iniciativas y la limitada interacción entre facultades pueden restringir el intercambio de conocimientos y el aprovechamiento de competencias complementarias.

La colaboración interdisciplinaria adquiere así un significado particular. No se trata solamente de promover encuentros entre estudiantes de diferentes carreras, sino de reconocer que los problemas empresariales contemporáneos raramente pertenecen a una única disciplina. Un producto puede ser técnicamente excelente y fracasar por desconocimiento del mercado; una propuesta comercial puede encontrar demanda y enfrentar posteriormente dificultades financieras; una innovación tecnológica puede requerir asesoramiento jurídico antes de llegar a sus usuarios. En cada uno de estos casos, la sostenibilidad depende de la capacidad para integrar conocimientos diversos.

Esta realidad hace especialmente valiosa la noción de colaboración interfacultativa planteada a partir de los resultados del proyecto. La posibilidad de conectar capacidades técnicas, administrativas, financieras y creativas puede convertirse en una alternativa para aprovechar con mayor intensidad el capital intelectual existente dentro de la institución. No obstante, como se señaló anteriormente, esta orientación debe entenderse como una posibilidad derivada del diagnóstico y no como una intervención cuya efectividad haya sido demostrada. Su valor reside precisamente en abrir un campo para futuras experiencias y evaluaciones que permitan determinar en qué condiciones la colaboración produce mejores resultados.

La relación con el entorno también merece permanecer en el centro de futuras reflexiones. La universidad posee conocimientos y talento, pero el emprendimiento

encuentra su validación fuera del espacio académico, en la interacción con necesidades, usuarios, organizaciones y mercados. El análisis del ecosistema emprendedor de Guayaquil muestra la importancia que tienen las redes, los mentores, la vinculación comercial y la transferencia de conocimientos para fortalecer a quienes emprenden. Esto sugiere que una universidad comprometida con el emprendimiento necesita mantener una relación abierta con los actores económicos y sociales de su territorio.

Esta vinculación puede tener además un efecto recíproco. Mientras las empresas y organizaciones aportan problemas reales, experiencia e información sobre el mercado, la universidad puede aportar investigación, talento, innovación y capacidad de análisis. La relación entre universidad y ecosistema emprendedor no debería entenderse, por tanto, como una transferencia en una sola dirección. Puede convertirse en un intercambio en el que las necesidades del entorno alimenten procesos educativos y de investigación, mientras el conocimiento universitario contribuya a generar respuestas más fundamentadas.

Las reflexiones de esta obra también permiten considerar el emprendimiento desde una perspectiva de desarrollo que evite simplificaciones. Crear empresas puede contribuir a generar empleo, innovación e ingresos, pero el verdadero aporte al desarrollo dependerá de la capacidad de esas iniciativas para mantenerse, evolucionar y responder a necesidades sociales y productivas. Por esta razón, resulta más relevante promover emprendimientos con mejores condiciones para aprender y adaptarse que concentrarse exclusivamente en incrementar la cantidad de negocios creados.

Esta consideración adquiere especial importancia para las universidades públicas. Su compromiso con el emprendimiento no debería estar determinado únicamente por la generación de empresas, sino por una visión más amplia de su responsabilidad con el desarrollo. Fortalecer capacidades para administrar recursos, resolver problemas, innovar, trabajar colaborativamente y tomar decisiones informadas representa una

contribución que puede beneficiar tanto a quienes emprenden como a quienes posteriormente se desempeñan dentro de organizaciones públicas, privadas o sociales.

El emprendimiento universitario posee entonces un valor que trasciende el resultado empresarial inmediato. Incluso cuando una iniciativa no logra consolidarse, la experiencia puede generar aprendizajes relevantes siempre que exista una reflexión adecuada sobre las decisiones adoptadas. Comprender por qué una propuesta no encontró mercado, por qué sus costos resultaron insostenibles o por qué determinada estrategia no produjo los resultados esperados puede convertirse en conocimiento útil para experiencias futuras. La universidad posee condiciones especialmente favorables para transformar estas experiencias en aprendizaje, evitando que el fracaso sea interpretado exclusivamente como una pérdida y procurando que también genere conocimiento.

Esto no significa minimizar las consecuencias económicas que puede producir una iniciativa fallida. Precisamente por ello resulta necesario promover una cultura de emprendimiento responsable, donde la experimentación esté acompañada por evaluación, información y consideración del riesgo. Empezar no debería ser presentado como una acción inevitablemente exitosa ni como una respuesta universal a los problemas de empleo. Constituye una alternativa que debe ser evaluada con el mismo rigor que cualquier otra decisión profesional.

Desde esta perspectiva, la universidad que promueve el emprendimiento no es necesariamente aquella que crea más empresas, sino aquella que prepara mejor a sus estudiantes para comprender cuándo, cómo y bajo qué condiciones resulta razonable emprender. Es también aquella capaz de reconocer que diferentes estudiantes poseen distintas aspiraciones y que el emprendimiento constituye una posibilidad dentro de una pluralidad de trayectorias profesionales.

El principal aprendizaje derivado de esta obra puede situarse precisamente en esta comprensión. El emprendimiento requiere iniciativa, pero también formación; necesita creatividad, pero igualmente administración; demanda capacidad para asumir riesgos, aunque esos riesgos deben ser comprendidos; requiere autonomía, pero no aislamiento. La figura del emprendedor completamente autosuficiente resulta cada vez menos compatible con entornos donde los problemas demandan conocimientos especializados y relaciones complejas.

La universidad encuentra en esta realidad una oportunidad para reforzar su función como espacio de generación y articulación del conocimiento. Su mayor fortaleza quizá no se encuentre en reproducir estructuras empresariales dentro del campus, sino en crear condiciones para que los conocimientos provenientes de distintas disciplinas puedan encontrarse y dialogar alrededor de problemas reales. En este sentido, promover el emprendimiento puede convertirse también en una forma de fortalecer la interdisciplinariedad, la vinculación con la sociedad y la aplicación práctica del conocimiento académico.

Las recomendaciones formuladas a partir del estudio deben entenderse dentro de esta perspectiva. Profundizar la formación administrativa-financiera, ampliar el uso de herramientas estratégicas, facilitar asesoramiento, fortalecer la vinculación con el mercado y favorecer la colaboración entre facultades no constituyen soluciones únicas ni definitivas. Representan orientaciones que pueden ser consideradas y adaptadas según las capacidades institucionales, las características de los estudiantes y la evolución del entorno. La necesidad de futuros análisis longitudinales resulta particularmente importante para conocer qué sucede con las iniciativas una vez que avanzan en el tiempo y determinar cuáles mecanismos de acompañamiento producen resultados realmente favorables. El propio estudio recomienda profundizar posteriormente en la evaluación de las estrategias y su posible replicabilidad en otras instituciones de educación superior.

El caso de la Universidad de Guayaquil aporta, en definitiva, una oportunidad para observar el emprendimiento desde la realidad de una comunidad universitaria amplia y diversa. Sus resultados no pretenden ofrecer una explicación universal del emprendimiento estudiantil, pero permiten identificar cuestiones que probablemente trascienden a una sola institución: la distancia entre iniciativa y sostenibilidad, la necesidad de fortalecer competencias especializadas, las limitaciones de financiamiento y asesoramiento y el potencial de la colaboración interdisciplinaria.

A partir de estas reflexiones, puede afirmarse que el papel de la universidad frente al emprendimiento debería orientarse menos hacia la promesa de éxito y más hacia la construcción de capacidades para decidir, aprender, colaborar y adaptarse. Allí se encuentra probablemente una de sus contribuciones más relevantes. Un estudiante mejor preparado no necesariamente tendrá un emprendimiento exitoso, porque el resultado dependerá de múltiples factores, pero sí estará en mejores condiciones para comprender los problemas que enfrenta, evaluar alternativas y actuar con mayor fundamento.

Esta forma de entender el emprendimiento permite vincularlo de manera más responsable con el desarrollo. Las iniciativas que logran combinar conocimiento, gestión, innovación y comprensión del entorno poseen mayores posibilidades de trascender la supervivencia inmediata y contribuir a la generación de valor. La universidad puede acompañar ese proceso desde aquello que constituye su esencia: formar personas, generar conocimiento y conectar capacidades para responder a los desafíos de la sociedad.

REFERENCIAS

- Arce Recalde, J. K., & Huacón Cruz, P. A. (2023). Análisis de la influencia del entorno macroeconómico en el fracaso de las PYMES en Guayaquil. *Sociedad & Tecnología*, 6(1), 179–190. <https://doi.org/10.51247/st.v6i1.333>
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos y gestión por competencias. Granica.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2021). *Power, for all: How it really works and why it's everyone's business*. Simon & Schuster.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. Fletcher Gyles.
- Carrera Tobar, J. F. (2023). Emprendimientos en la economía popular y solidaria. Análisis bibliométrico y sistemático. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5751
- Casimiro, W., Casimiro, C., & Casimiro, J. (2019). Competencias de emprendimiento empresarial en estudiantes universitarios. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 61–69.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Edward Elgar Publishing.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (1986). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Duque Espinoza, G., & Córdova León, F. (2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 115–184.
- Ecuador Decide. (2017). *Manual de indicadores: Emprendimiento*. Grupo FARO.
- Figueroa-Peñafiel, W. E., Zea-Vallejo, D. A., Alonzo-Manzano, K. E., & García-Noboa, J. P. (2025). Revisión bibliográfica referente al desarrollo de competencias y estrategias administrativas-financieras a nivel mundial, regional y local. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 7(1), 57–64. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0314>
- García-Noboa, J. P., Alonzo-Manzano, K. E., Zea-Vallejo, D. A., & Figueroa-Peñafiel, W. E. (2026). Competencias y estrategias implementadas en los emprendimientos de estudiantes de la Universidad de Guayaquil. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 8(1), 146–158. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0433>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Education.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Lasio, V., Amaya, A., Espinosa, M. P., Mahauad, M. D., & Sarango, P. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024*. ESPAE-ESPOL & Universidad Técnica Particular de Loja.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2016). *Emprendimiento y gestión: 2.º curso BGU. Texto del estudiante*. Maya Ediciones C. Ltda.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *Research Policy*, 36(4), 259–280.
- Páez, D., & García, J. (2011). Acercamiento a las características del universitario emprendedor en la Universidad Nacional de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (71), 52–69.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Sandoya Valero, E. C., Flores Valero, F., Anastacio Acosta, G. W., & Moreira Macías, N. D. (2023). Tipos de emprendimiento y su contribución a la sociedad en Ecuador. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 10(2), 232–240. <https://doi.org/10.48204/j.colonciencias.v10n2.a4155>
- Say, J.-B. (1803). *Traité d'économie politique*. Deterville.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Sopó Montero, G., Vera Moscoso, C., Pástor Vélez, B., Mera Ortiz, W., & García Vacacela, R. (2021). Emprendimiento, alternativa para la reactivación económica local: Guayaquil emprendedor. Análisis del periodo 2020. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil & ÉPICO.
- Téllez Pérez, A. (2022). El camino al éxito después del endeudamiento en el emprendimiento en la ciudad de Guayaquil. *Espíritu Emprendedor TES*, 6(2), 1–20. <https://doi.org/10.33970/eetes.v6.n2.2022.225>
- Vargas-Ramírez, P. L., Zúñiga-González, M. G., & Mullo-Tene, M. F. (2020). Emprendimiento y su relación con el desarrollo económico y local en el Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 5(10), 242–258. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i10.1802>
- Vásquez, C. (2017). Educación para el emprendimiento en la universidad. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (2), 121–147.
- Velásquez, B., Ponce, V., & Franco, M. (2016). La gestión administrativa y financiera: Una perspectiva desde los supermercados del cantón Quevedo. *Revista Empresarial*, 10(2), 15–20.

INFORME ARBITRAJE



RED INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN GALILEO ECUADOR
RESOLUCIÓN N° REDIIGEC 2026-0043
ASAMBLEA EXTRAORDINARIA N° 021

La Red Internacional de Investigación Galileo Ecuador, registrada bajo el Nro. SENESCYT- REG-RED-22-0167; en uso de las atribuciones que les confiere los artículos 3 y 5 de su estatuto:

CONSIDERANDO

Que en plan anual de funcionamiento de REDIIGEC, se contempla las funciones propias de las actividades de investigación como estrategia para el cumplimiento de su objeto social.

CONSIDERANDO

Que se ha solicitado el proceso de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; de acuerdos a los estándares internacionales que rige la materia al siguiente: proyecto de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; titulado: **PERSPECTIVAS DEL EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO**.

CONSIDERANDO

Que el(los) Grupo(s) de Investigación, “Promoción y difusión”, “Educación”; “Administración”, con competencias en el caso, presentaron ante la instancia de la Coordinación Académica el informe técnico pertinente, y el mismo recomendó la aprobación para publicación con aval de arbitraje, fomentando así la producción, promoción y difusión investigativa, desde la rigurosidad científica.

CONSIDERANDO

Que es atribución de esta instancia avalar las recomendaciones de las unidades operativas que conforman REDIIGEC y en todos sus capítulos internacionales, en relación a los procesos de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; en correspondencia a los estándares internacionales que rigen la materia a: proyectos de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; de instancias académicas o científicas que así lo solicitan y de acuerdo a la disponibilidad de grupos de investigación asociados a esta red que posean las credenciales académicas pertinentes entre sus miembros asociados.

CONSIDERANDO

Que la Red Internacional de Investigación Galileo Ecuador, ha sido creada para la cooperación científica y tecnológica en el cumplimiento de su objeto social.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1. Auspiciar y acompañar la aprobación académica por pares de los Grupos de Investigación con competencia; en favor del desarrollo, investigación y publicación del prototipo: **PERSPECTIVAS DEL EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO**.

ARTÍCULO 2. Comuníquese a la Institución solicitante. De su conocimiento y fines pertinentes.

Dado y firmado en Guayaquil, Ecuador; a los veintiún días del mes de agosto de dos mil veintiseis



Código de verificación Institucional



Firmado electrónicamente por:
FRANKLIN GERARDO DE
GREGORIO SALAS AULAR

Coordinador General





VERSIÓN IMPRESA VERSIÓN DIGITAL

ISBN: 978-9942-673-66-4

ISBN: 978-9942-673-67-1

