

Innovación y Emprendimiento

Financiamiento, planificación
estratégica y gestión del cambio

Clase 13



INTRODUCCIÓN

En el actual entorno empresarial, la planificación estratégica se perfila como un instrumento esencial para el éxito organizacional. Implica definir propósitos a largo plazo, evaluar recursos disponibles y establecer rutas adecuadas para alcanzar los objetivos deseados. En este proceso, el financiamiento constituye la columna vertebral: sin acceso a capital, ni siquiera la estrategia más robusta puede ejecutarse con efectividad. Las empresas deben diseñar planes financieros que integren sus objetivos estratégicos, que garanticen sostenibilidad y coherencia entre metas y recursos.

Complementando esta visión, la gestión del cambio se convierte en un catalizador crucial para adaptarse a nuevas realidades, ya sea por introducción de nuevas fuentes de financiamiento, evolución del mercado o desafíos internos. El cambio organizacional posibilita transformar estructuras, procesos y cultura, con el fin de implementar estrategias financieras innovadoras y sostener un crecimiento dinámico. En conjunto, financiamiento, planificación estratégica y gestión del cambio componen un trípode indispensable para la creación de valor empresarial y para la transformación permanente.

Clase 13. RDA3: Analiza las fases de la gestión de proyectos con el propósito de mejorar el rendimiento organizacional y los indicadores de gestión, incorporando criterios de innovación y sostenibilidad.

13. Financiamiento, planificación estratégica y gestión del cambio

13.1. Capital semilla y fondos gubernamentales

El capital semilla representa la primera inyección de recursos en proyectos muy tempranos, destinados a financiar prototipos, estudios de mercado o trámites legales, sin exigir retornos inmediatos ni activos de garantía. Según Contabilidad y Finanzas (2025), se diferencia del financiamiento bancario en que su evaluación se basa en la idea y el equipo, no en el historial de ingresos ni colaterales. Además, puede provenir de gobiernos, incubadoras o inversores ángeles, quienes suelen combinar asesoría, mentoría y conexiones de red.



Figura 1. *Capital semilla*

Nota. Imagen referente al capital semilla.

Tomado de <https://www.freepik.es/>

Los fondos gubernamentales para capital semilla están diseñados para impulsar la innovación y la creación de empresas, especialmente en sectores estratégicos. Estos fondos pueden entregarse como subvenciones no reembolsables, préstamos blandos o apoyos mixtos, que incluyen mentoría y acompañamiento técnico. Un beneficio clave es que disminuyen el riesgo inicial, permitiendo a los emprendedores avanzar en su validación sin endeudarse ni ceder grandes participaciones.

Sin embargo, estos fondos suelen representar desafíos, como procesos burocráticos, criterios de selección rigurosos y plazos definidos para justificar el uso del dinero. Para acceder, las pymes deben presentar planes detallados que demuestren viabilidad técnica, financiera y alcances de impacto. En Ecuador, algunos programas estatales han comenzado a integrar estas modalidades para fortalecer el ecosistema emprendedor (Mecides, 2024).

Según el Ministerio de Producción (2025), en Ecuador, el ‘capital semilla’ se refiere a financiación inicial para nuevos emprendimientos, con programas públicos y privados disponibles, como el fondo de USD 10,5 millones para agroindustria y el programa de ConQuito en Quito, que puede otorgar hasta USD 25 000 por emprendedor. Existen otras iniciativas, como la del Ministerio de Desarrollo Humano o la del Ministerio de Producción, destinadas a sectores específicos o grupos vulnerables. Dentro de los fondos de capital semilla, se encuentran:

- **Fondo Emprender, para la agroindustria:** este es un fondo público de capital semilla exclusivo para la agroindustria rural.

- **ConQuito (Quito):** el Municipio de Quito, a través de ConQuito, ha lanzado convocatorias de capital semilla para emprendedores de la ciudad, a veces con enfoques específicos, como mujeres emprendedoras.
- **Ministerio de Desarrollo Humano y MIES:** estos ministerios ofrecen créditos de desarrollo humano (CDH) para beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, con el fin de impulsar emprendimientos productivos.
- **Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca:** este ministerio gestiona fondos de capital semilla para emprendimientos y mipymes que desarrollen innovación productiva.

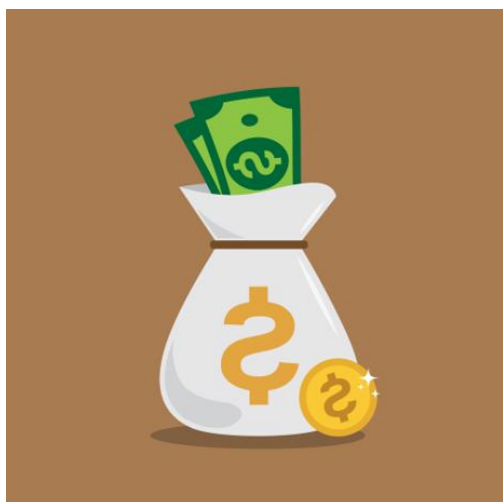


Figura 2

Fondos financieros

Nota. Imagen referente a los fondos financieros. Tomado de <https://www.freepik.es/>

Finalmente, en la fase de ejecución, el capital semilla público no solo financia, sino que estimula que los proyectos desarrollen estrategias de validación adecuadas. Las empresas logran establecer indicadores clave (KPI), métricas y etapas de transición hacia rondas privadas o comercialización. Esto potencia tanto el crecimiento interno como la confianza de futuros inversores.

13.2. Inversión ángel y capital de riesgo

La inversión ángel es realizada por individuos con alto patrimonio, quienes aportan capital propio en etapas tempranas a cambio de participación accionaria. Además del aporte económico, estos inversionistas ofrecen mentoría, experiencia y redes de contacto, convirtiéndose en socios activos en el desarrollo del proyecto. Típicamente, invierten entre USD 25 000 y 300 000, dependiendo de la industria y la geografía. Su enfoque es personal, flexible y más tolerante al riesgo, centrado en la idea, perfil del equipo y potencial de escalabilidad (Medeiros, 2025).

Figura 3

Inversión ángel

Nota. La imagen hace referencia a la inversión ángel. Tomado de <https://www.freepik.es/>



El capital de riesgo (venture capital), en cambio, es gestionado por firmas que recaudan fondos de diversos inversionistas. Se enfocan en empresas con un modelo escalable y alto potencial de retorno. Las inversiones son mayores (usualmente de varios millones de dólares), y buscan retornos significativos en plazos medibles. Su proceso de selección es riguroso y buscan empresas de rápido crecimiento, para realizar futuras rondas y salidas exitosas.

Las principales diferencias radican en la etapa, los montos, los plazos y los niveles de involucramiento emocional. Mientras la inversión ángel apoya el desarrollo inicial con cercanía y asesoría personalizada, el capital de riesgo impulsa la expansión agresiva con exigencias de escalabilidad, métricas y estructura organizacional rigurosa.

Según (Hinckley, 2025), el inversor ángel cumple con estas características:

- **Fuente de fondos:** personas físicas, a menudo empresarios exitosos.
- **Cantidad de inversión:** menor cantidad de capital, en general de USD 10 000 a 500 000.
- **Etapa de inversión:** mayormente en etapas tempranas (semilla o inicio), aunque pueden invertir en otras etapas.
- **Toma de decisiones:** más rápidos y flexibles, ya que toman decisiones basadas en su propio capital y criterio personal.
- **Mentoría:** a menudo ofrecen más mentoría personal y contactos, ya que invierten su propio capital y se involucran directamente.

11.3. Crowdfunding y nuevas alternativas

El crowdfunding es un método de financiamiento colectivo, que utiliza plataformas en línea para recaudar pequeñas contribuciones de muchas personas con el fin de financiar proyectos, negocios o causas. A diferencia de la financiación tradicional –que depende de unos pocos inversores grandes–, permite a individuos, empresas o artistas obtener capital de un público amplio y disperso.

Figura 4

Modalidades de crowdfunding



Nota. La imagen hace referencia al crowdfunding. Fuente: (Alonso, 2025)

Según Alonso (2025), existen varias modalidades:

- **Recompensas:** obsequian productos o servicios en agradecimiento.
- **Donaciones:** sin contraprestación, comunes en causas sociales.
- **Equity crowdfunding:** inversionistas reciben participación accionaria.
- **Crowdlending:** préstamo colectivo con devolución e interés.



Figura 5

Crowdfunding

Nota. Imagen hace referencia al crowdfunding.
Tomado de <https://www.freepik.es/>

De acuerdo con Alonso (2025), el panorama actual está lleno de plataformas de financiación participativa (crowdfunding), muchas de estas especializadas. Todas ellas se basan en una característica crucial: la norma de ‘todo o nada’. Esto significa que el promotor solo recibe el dinero recaudado si se cumple el

objetivo financiero total, en el plazo fijado. Si no se alcanza la meta, el dinero regresa a los contribuyentes. Otro rasgo común es su funcionalidad de red social, pues la interacción y el compromiso activo de la comunidad son esenciales para el éxito.

A continuación, algunas de las plataformas más conocidas:

- **Kickstarter:** famosa por impulsar proyectos de gran éxito; no acepta financiación para empresas.
- **Indiegogo:** muy similar a Kickstarter, alberga una amplia gama de proyectos.
- **Verkami:** popular en España para la financiación de iniciativas creativas.
- **Gofundme:** una plataforma grande con nichos en áreas como salud, animales y emergencias.
- **Goteo:** se distingue por requerir un retorno colectivo (impacto social o compartir conocimiento) y ser una entidad sin fines de lucro, lo que ofrece beneficios fiscales.
- **Ulule:** europea, permite varios tipos de recaudación y excluye proyectos políticos o religiosos.
- **Lánzanos:** los proyectos deben ser validados por la comunidad, consiguiendo un mínimo de 100 votos de otros usuarios.

ENLACES DE COMPLEMENTO

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Crowdfunding
- ✓ **Descripción:** YouTube – Video en español que explica cómo se realiza crowdfunding en Ecuador. Publicado por: Crowdfunding Ecuador, 2023
- ✓ **Enlace:** <https://www.youtube.com/watch?v=Hmglg3RmnxA>
- ✓ **Título del enlace relacionado:** Diferencia entre inversión ángel y capital de riesgo.
- ✓ **Descripción:** Publicación en StartAU (publicada el 21 de abril de 2025). Detalle comparativo de montos, etapas y metodología de inversión
- ✓ **Enlace:** <https://startau.org/p/diferencia-entre-inversion-angel-y-capital-de-riesgo/>

Referencias citadas en la Clase 13

Alonso, M. (2025). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/crowdfunding>

Contabilidad y Finanzas. (2025). *Contabilidad y Finanzas*. Obtenido de <https://contabilidadfinanzas.com/blog/capital-semilla/>

Hinckley, M. (2025). *Growth equity*. Obtenido de [https://growthequityinterviewguide.com/venture-capital/types-of-venture-capital/angel-investors-vs-venture-capitalists#:~:text=Los%20inversores%20%C3%A1ngeles%20y%20los%20capitalistas%20de%20riesgo%20invierten%20cantidades,normalmente%20millones\)%20en%20c](https://growthequityinterviewguide.com/venture-capital/types-of-venture-capital/angel-investors-vs-venture-capitalists#:~:text=Los%20inversores%20%C3%A1ngeles%20y%20los%20capitalistas%20de%20riesgo%20invierten%20cantidades,normalmente%20millones)%20en%20c)

Mecides. (2024). *Mecides*. Obtenido de <https://www.mecides.es/capital-semilla-todo-lo-que-necesitas-saber/>

Medeiros, G. (2025). *StartAU*. Obtenido de <https://startau.org/p/diferencia-entre-inversion-angel-y-capital-de-riesgo/>

Ministerio de Producción, C. E. (2025). *Producción*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/gobierno-destina-usd-10050-000-para-emprendimientos-y-mipymes-que-desarrollen-innovacion-productiva/#:~:text=Gobierno%20destina%20USD%2010'050.000,Producci%C3%B3n%20Comercio%20Exterior%20e%20Inversiones>

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Capital semilla. Financiación inicial para startups en fase temprana, que permite validar ideas, desarrollar prototipos y preparar el ingreso al mercado, generalmente sin retorno inmediato.

Equity crowdfunding. Modalidad de crowdfunding donde los participantes reciben acciones o participación accionaria a cambio de su aporte, facilitando inversión colectiva directa.

RECURSOS DE PROFUNDIZACIÓN

- ✓ **Título del recurso relacionado:** Caso práctico empresarial: UTPL Ecuador

- ✓ **Descripción del recurso:** este recurso presenta un caso práctico empresarial acerca de la Universidad Técnica Particular de Loja el cual permitirá entender diferencias entre plataformas, estructura de recompensas y alineación con objetivos estratégicos.

Este recurso permitirá profundizar los contenidos de crowdfunding.

- ✓ **Desarrollo del caso de estudio:**

La Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) desarrolló un importante proyecto académico enfocado en las dificultades de acceso a financiamiento en Pymes ecuatorianas. Mediante el evento Ascendere, estudiantes de Finanzas analizaron empresas reales de Loja, empleando análisis horizontal y vertical, ratios financieros y un estudio PESTEL para identificar fortalezas y debilidades operativas.

El estudio incorporó herramientas de inteligencia artificial y plataformas como Genially para presentar sus hallazgos, lo cual permitió proponer estrategias de inversión y financiamiento innovadoras basadas en datos reales de la Superintendencia de Compañías. Esto facilitó la construcción de planes personalizados para cada empresa, con sugerencias de fuentes de capital (como capital semilla y microcréditos), adecuación de la estructura de deuda y optimización del flujo de caja.

Finalmente, los resultados se materializaron en propuestas estratégicas específicas exhibidas en el laboratorio LiiD de UTPL. Estas incluyeron la incorporación gradual de equity crowdfunding, para expandir proyectos productivos y la formalización de relaciones con inversores ángeles del entorno local, mejorando capacidad de crecimiento y adaptación al cambio. El proyecto sirvió de puente entre teoría y práctica en gestión financiera y cambio organizacional.

Preguntas para resolver del caso de estudio

1. ¿Cómo podría una pyme en Loja integrar capital semilla y equity crowdfunding en su estrategia financiera para crecer?
2. ¿Qué rol puede desempeñar un inversor ángel en el proceso de validación y profesionalización de estas empresas?
3. ¿Qué medidas de gestión del cambio serían necesarias para adoptar exitosamente estas nuevas fuentes de financiamiento?



La excelencia no se improvisa

síguenos

