



Loja

Condiciones para el emprendimiento dinámico



Condiciones para el emprendimiento dinámico

Reporte Loja

Autores



Marcos Antonio Vega Solano

(Coordinador Técnico)

Economista agrícola con maestría en Gerencia Agroempresarial (UCR) y candidato a DBA por ADEN Business School. Más de 30 años en agronegocios, banca y educación superior en Centroamérica, Suramérica y el Caribe. Profesor en UCR, Zamorano (Honduras) y UTPL (Ecuador). Dicta pregrado y posgrado en innovación y emprendimiento. Actualmente, Director de pregrado, incubadora y aceleradora de la UTPL en Ecuador.



Paulina Vivanco Ojeda

Profesional en Banca y Finanzas con MBA en Innovación. Más de 15 años de experiencia en capacitación, incubación y aceleración de emprendimientos en Ecuador. En Prendho-UTPL lidera procesos de planificación, presupuesto y consultoría, impulsando la incubación de startups dinámicas e innovadoras y fortaleciendo el ecosistema emprendedor a través de programas estratégicos y transferencia metodológica.



Juan Pablo Sempértegui Muñoz

Ingeniero Comercial, Magister en Administración de Empresas, candidato al Phd. en Administración y Políticas Públicas Universidad Nacional de Córdoba Argentina, 20 años de experiencia en Docencia de pregrado UNL, UIDE y posgrado UNL. Director de Proyectos de Investigación. Director de Carrera, autor del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano UNL. Integrante de redes académicas y de investigación, responsable de proyectos de desarrollo social.



Paola Flores

Candidata doctoral en Dirección de Empresas y Mercadotecnia, Ingeniera en Comercio Exterior e Integración, Coach empresarial y especialista en emprendimiento. Maestranda en Dirección y Mercadotecnia, actualmente Directora de la carrera de Administración de Empresas y del Coworking InnovaT en la UNL. Con 20 años de experiencia profesional en emprendimiento, marketing y comercio exterior, lidera proyectos académicos y empresariales de alto impacto.



Alex Cárdenas

MBA, Director de Marketing en UIDE Loja, Presidente y Cofundador de Emprendec, y Director de la Mesa de Emprendimiento de Loja. Docente en innovación y negocios en la UIDE y UTPL, impulsor de ecosistemas emprendedores. Ex Gerente Austro de la AEI y ex Director de Innovación en la Prefectura de Loja. Empresario enfocado en innovación social y desarrollo regional.



Diana Espinoza

Economista y docente universitaria con 18 años de experiencia en emprendimiento, innovación y gestión empresarial. Máster en Economía Agroalimentaria y del Medio Ambiente y doctoranda en Administración y Dirección de Empresas por la UPV. Miembro del Grupo de Investigación en Emprendimiento e Innovación (UTPL), y del Equipo de Cátedra de Innovación y Emprendimiento UTPL, con experiencia en asesoría y capacitación a emprendedores.

GEIAL

GEIAL, es el **Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina**. Nació por iniciativa de un grupo de colegas de distintos países que detectamos, en nuestra tarea con los ecosistemas, la necesidad de contar con indicadores ajustados a la realidad latinoamericana en base a la medición y la comparación de sus condiciones para el emprendimiento y el monitoreo de su evolución en base a un enfoque conceptual sólido y una metodología probada. GEIAL cuenta con un **Grupo Impulsor** y con un **Advisory Board Internacional** compuesto por expertos con distinto perfil de actuación profesional (académica, en organismos multilaterales, organizaciones de prestigio) quienes agregan valor a través de distintas actividades.

GEIAL ofrece una **brújula** para orientar la formulación de mejores estrategias y agendas accionables para el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento dinámico e innovador, aportando evidencias e inteligencia sistémica a los distintos actores, sus gobernanzas y gobiernos. Además, el proceso de construcción de estas mediciones y su análisis, así como también los distintos encuentros que se organizan a lo largo del año, permiten compartir experiencias, buenas prácticas, conocimientos y contactos valiosos entre los colegas de distintas organizaciones que conforman la **Comunidad GEIAL**, celebrando y reconociendo el compromiso con el emprendimiento y la innovación con el **Premio BID-GEIAL**.

Durante estos tres años de trabajo hemos venido desarrollando sesiones organizadas por las **Mesas colaborativas**, conformadas por colegas de distintos equipos técnicos, para compartir buenas prácticas, impulsar la **difusión e impacto** y promover **nuevas investigaciones**. A su vez organizamos encuentros temáticos junto a actores clave de los distintos ecosistemas (PACE), con presentaciones de expertos y experiencias, espacios de networking, seminarios de discusión de resultados de las mediciones, elaboración de los reportes a nivel de cada ecosistema y un reporte comparado por año, entre otras.

La Comunidad GEIAL está integrada por **casi 100 organizaciones** que nuclean a unos **1.000 actores clave** en **27 ecosistemas**: Antofagasta, La Serena-Coquimbo, Santiago, Concepción y Valparaíso en Chile; Barranquilla, Manizales, Medellín y Cali en Colombia; Quito, Guayaquil, Loja, Cuenca, Riobamba e Ibarra en Ecuador; Lima y Huancayo en Perú; Córdoba, Río Cuarto, Villa María y Rafaela en Argentina; Tijuana, Querétaro y Monterrey en México; Santo Domingo en República Dominicana; San Pablo en Brasil y Montevideo en Uruguay.

Este nuevo reporte es un resultado muy importante dentro de este conjunto de esfuerzos de GEIAL. Estamos convencidos de su valor para promover conversaciones e impulsar acciones que busquen el desarrollo de cada ecosistema.



Conoce más acerca de GEIAL, especialmente si tu organización y ecosistema aún no forman parte de la Comunidad, en www.geial.com y síguenos en nuestras redes sociales, escaneando el siguiente código QR.

Agradecimientos

Este estudio no se hubiera podido presentar sin la participación y apoyo del grupo Panel de Actores Clave del Ecosistema de Loja (PACE Loja), que este año permitió obtener 39 observaciones valiosas que recogen sus percepciones del ecosistema de emprendimiento lojano a través de encuestas que llenaron gentilmente. Para ellos un agradecimiento profundo y el compromiso de que su aporte es un ladrillo más en la construcción de la Loja que se desea para el futuro. A continuación se nombra a cada uno de estos expertos:

María José Cabrera, emprendimiento NOVALAND, Fundadora

Juan Carlos Cabrera, emprendimiento MEDIHELP, Fundador

Selena Jiménez, emprendimiento LUMINASERUM, Cofundadora

Juan Diego Burneo, emprendimiento PUNTOS SUSPENSIVOS, Fundador

Tito Valarezo, empresa DIGO, CEO

Fabián Córdova, empresa LA MALANITA, CEO

Darwin Contento, empresa SiSi IOT, CEO

María del Cisne Palacios, emprendimiento MORE, Fundadora

César Hidalgo, emprendimiento KINET POS, Fundador

Gabriela Pineda, emprendimiento Beer Suds, Fundadora

Bruno Valarezo, empresa CLIPP, CEO

Jorge Barba, empresa NODO, CEO

Elizabeth Ponce, empresa LOJASOFT, CEO

Dayana Núñez, empresa SOYARD, CEO

Rommel Macas, empresa SIDSICURE, CEO

Analía Muri, empresa INTEGRALES DE ORO, CEO

Ramiro Coronel, empresa LA FLORIDA, CEO

Viviana Torres, Universidad Internacional del Ecuador Sede Loja (UIDE), Docente

Juan Pablo Sempertegui, Universidad Nacional de Loja (UNL), Docente

María Dolores Mahuad, Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), Coordinadora Cátedra de Innovación y Emprendimiento y Docente

Wilson Torres, Universidad Particular de Loja (UTPL), Docente

Paola Flores, Universidad Nacional de Loja (UNL), Directora de la Carrera de Administración de Empresas y Docente

Paulina Vivanco Ojeda, Incubadora y Aceleradora de Emprendimientos Dinámicos prendho / UTPL, Analista de los programas de Incubación

Hugo Castillo, Centro de Emprendimiento EMPRENDEC, Cofundador

Luz María Valarezo, Incubadora y Aceleradora de Emprendimientos Dinámicos prendho / UTPL, Gestora de programas de incubación en la línea de Industria Creativa y Cultural (ICC)

John Rodríguez, Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), Docente y mentor en emprendimiento

María Fernanda Piedra, Incubadora y Aceleradora de Emprendimientos Dinámicos prendho / UTPL, Gestora de programas de incubación en la línea de Industria Creativa y Cultural (ICC)

Agustín Ruiz, GEDES Empresa Pública del Municipio de Loja, Director

Vanessa Arias, Ministerio de la Producción Zonal 7, Funcionaria

Jean Ojeda, Prefectura de Loja, Director del Área Productiva

María Augusta Correa, BANECUADOR, Directora de Zonal 7

René Peñaherrera, Cámara de Comercio de Loja, Director Ejecutivo
Natalia Ontaneda, Cámara de Emprendimiento de Loja, Former Director
Roberto Samaniego, Cámara de Emprendimiento de Loja, Director
Actual
Julio César Luna, Cámara de Comercio de Loja, Presidente
Kevin Reynoso, Fondo KATAPULTA, Fundador
Gina Ortega, empresa Grupo GOMotors, Gerente General
Marco Velepucha, empresa NETPLUS, Gerente General
Marta Machado, empresa LAVACOR, Gerente General

Tabla de contenidos

- 8 Resumen ejecutivo
- 10 Marco Conceptual
- 11 Breve descripción del ecosistema**
- 14 Dinámica emprendedora de Loja
- 18 Panorama general del ecosistema de Loja
- 20 Columna:**
La importancia de una buena brújula en el desarrollo de un ecosistema. Por Julio César Luna
- 21 Haciendo zoom**
- 21 Capital humano emprendedor y sus formadores
- 24 Fuentes de oportunidades
- 27 Factores viabilizadores de la creación y desarrollo de empresas
- 33 Articulación y gobernanza
- 38 A modo de cierre.**
Implicancias para la acción
- 41 ANEXO.**
- 41 **Marco conceptual y metodológico**
El enfoque sistémico evolutivo del emprendimiento en las ciudades
- 43 Metodología

Resumen ejecutivo



Con **56 puntos**, el ecosistema emprendedor de Loja exhibe un **nivel de desarrollo intermedio** según el Índice de Condiciones para el Emprendimiento dinámico **de Prodem**.

Ocupa el **3er escalón** de los seis que completan el ranking 2025 de 27 ecosistemas de GEIAL.

Loja Condiciones sistémicas y avances recientes

Principales aspectos favorables



Ámbitos de formación emprendedora (66 puntos), donde se destaca la formación a nivel universitario (72 puntos).



Plataforma de CTI y Oportunidades (65 puntos), donde los espacios de Vinculación Universidad-Empresa están mejor posicionados (67 puntos).



Gobernanza del ecosistema (65 puntos), con la confianza entre actores como punta de lanza (71 puntos).



Cultura emprendedora (62 puntos), donde la existencia y difusión de modelos de rol lidera la vertical (77 puntos)

Oportunidades de mejora más importantes



Financiamiento (39 puntos), afectado por la falta de fuentes públicas de financiamiento y el poco acceso a fuentes privadas extra-locales de financiamiento (ambas con 35 puntos).



Capital humano emprendedor (48 puntos) ya que no existen condiciones adecuadas para la retención/atracción de emprendedores (34 puntos).







Políticas y regulaciones (49 puntos) debido a la falta de regulaciones locales y extra-locales para apoyar a los emprendimientos dinámicos (41 puntos).



La comparación entre las fotos del año 2023 versus 2025 revela de forma clara que el músculo del ecosistema de Loja está en 4 dimensiones, mientras que 6 deben ser fortalecidas.

Ese fortalecimiento es urgente si se quiere mejorar el nivel de conversión entre inputs (56 sobre 100) y outputs (19 sobre 100). Los recursos valiosos con los que cuenta el ecosistema lojano no son aún suficientes para lograr resultados que aceleren el despegue del emprendimiento dinámico en la ciudad.

Dimensiones con buena nota en ambas fotos

-  **Articulación y Gobernanza.**
-  **Plataforma de CTI y Oportunidades.**
-  **Formación emprendedora.**
-  **Cultura emprendedora.**

Dimensiones con baja nota en ambas fotos

-  **Financiamiento.**
-  **Políticas y regulaciones.**
-  **Capital humano emprendedor.**
-  **Empresas y Oportunidades.**
-  **Condiciones de la demanda.**
-  **Apoyo institucional.**

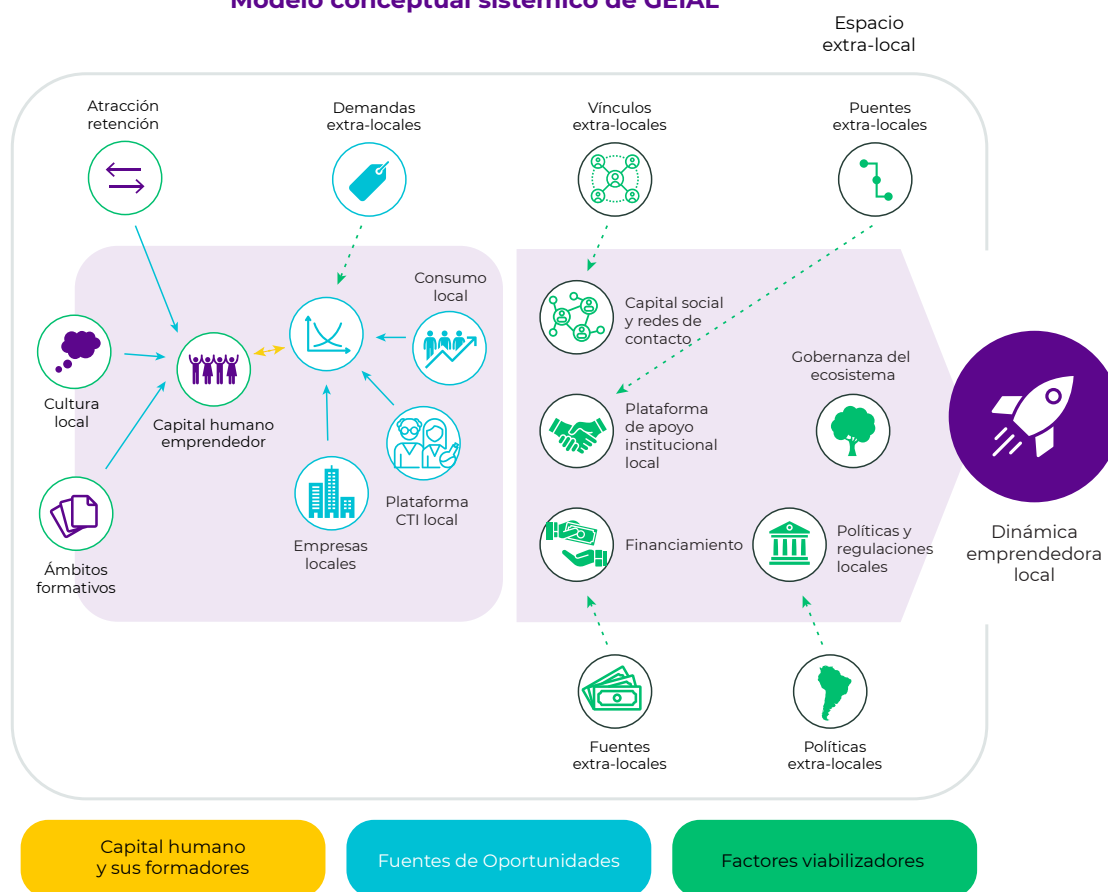
Mirada de conjunto y llamados a la acción en la dimensión de financiamiento, que es la más crítica.

- » Fuentes Públicas de Financiamiento. Se debe hacer **cabildeo a nivel de los gobiernos locales y nacionales, utilizando la plataforma de la Mesa Provincial de Emprendimiento de Loja, que es la más representativa en el ámbito de emprendimiento, para que se mapeen alternativas que suplan este vacío, o se constituyan instrumentos apropiados para subsanar la carencia.**
- » Acceso a Financiamiento. Elaborar **planes concretos que permitan socializar los instrumentos financieros disponibles,** y en la medida de lo posible, facilitar el acceso a los emprendedores nuevos y las empresas jóvenes con potencial de impacto, dando condiciones más favorables. Nuevamente, la Mesa Provincial de Emprendimiento de Loja podría ser el vehículo para gestionar estos acercamientos.
- » Fuentes Privadas de Financiamiento. Se debe realizar **formación del sector privado en este tipo de iniciativas,** para que entiendan que lo que se busca es que sus potenciales aportes sean de "dinero inteligente", que brinda el acompañamiento y guía a quienes reciben inversión. Por lo tanto, los actores involucrados en el sector formativo de la ciudad deben crear un instrumento de formación para estos empresarios, que sea atractivo y que cambie la configuración mental de quienes lo reciben.
- » El capítulo final del documento presenta más llamados a la acción en otras dimensiones críticas. La dimensión de financiamiento merece una especial mención debido a que en la "foto" del 2023 fue también una de las peor calificadas, y en la nueva fotografía retrocedió.

Marco Conceptual

El marco conceptual utilizado por **GEIAL** propone un enfoque sistémico-evolutivo del surgimiento y desarrollo de emprendimientos dinámicos donde la fuerza de la interacción entre las capacidades de los emprendedores (**capital humano emprendedor**) y la riqueza de las **fuentes de oportunidades** determinará el potencial de dinamismo de los emprendimientos. Sin embargo, para poder materializar este potencial es necesaria la acción de los **factores viabilizadores** que son los que permiten la conversión de estas propuestas en empresas e impulsan su dinamismo¹.

Modelo conceptual sistémico de GEIAL



Fuente: Kantis y Federico (2023)

Más detalles sobre el modelo conceptual y la metodología se pueden consultar en el anexo al final de este reporte.

1. Fuentes: Kantis, H., Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (2004). Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo. Kantis, H., Federico, J. y Ibarra García, S. (2020). Entrepreneurship policy and systemic conditions: Evidence-based implications and recommendations for emerging countries. Socio-Economic Planning Sciences, 72(1), 100872. Kantis, H., Federico, J., Ibarra García, S. y Menéndez, C. (2017). Ciudades para emprender. Estudio diagnóstico de las condiciones de partida del programa - línea de base cohorte 2016. Disponible en www.prodem.ungs.edu.ar

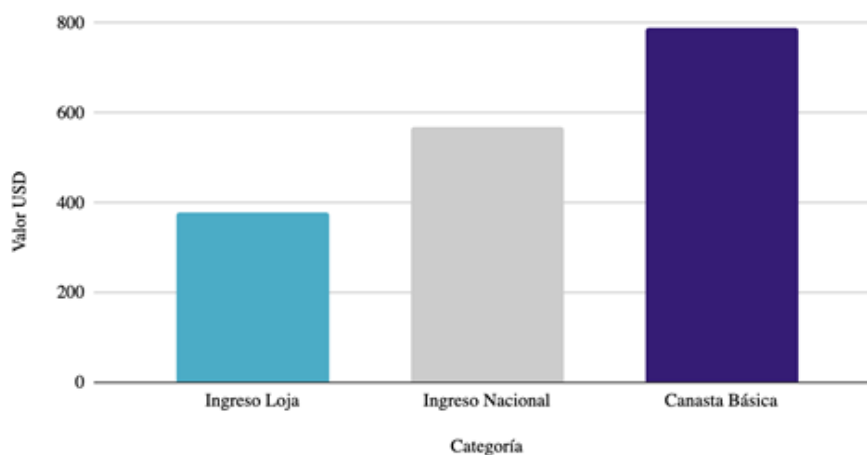
Breve descripción del ecosistema

La ciudad de Loja es la capital de la provincia de Loja, se ubica en la región sur del Ecuador y es una ciudad fronteriza ya que la provincia colinda con Perú, estando a solo 6 horas por carretera de Piura. Los principales rubros productivos son: el comercio, la cultura, las agroindustrias y la educación superior universitaria (GEIAL, 2024). La ciudad de Loja cuenta con 274.112 habitantes de acuerdo al último censo de población (INEC, 2020).

En 2025, se observa que el ingreso mensual promedio de Loja es inferior significativamente al ingreso mensual promedio nacional y al costo de la canasta básica nacional, por lo que la posibilidad de generar ahorros personales es mucho menor, lo que implica que los emprendimientos no cuentan con una fuente clave de financiamiento en sus etapas tempranas. En Loja, el déficit ingreso–canasta es más pronunciado, lo que restringe la demanda para bienes y servicios innovadores, situación común en ciudades intermedias de América Latina (Kantis & Federico, 2017).

La Figura 1 compara el ingreso mensual promedio de los hogares en Loja con el promedio nacional y el costo de la canasta básica en 2025, evidenciando el déficit más pronunciado en el contexto local.

Figura 1. Ingreso mensual promedio de los hogares en Loja vs promedio nacional y costo de la canasta básica (2025).



Fuente: Datos del INEC al 2025.

El 96% de las empresas lojanas son micro, pequeñas o medianas (GEIAL, 2024). Los sectores tradicionales como: comercio, agricultura (café, cacao, maíz, frutas tropicales) y ganadería; conviven con sectores emergentes: TIC, industrias creativas, biotecnología y energías renovables. Entre 2023 y 2025, el sector TIC aumentó del 38% al 44% dentro de los emprendimientos dinámicos, el sector Agroindustria disminuyó del 26% al 21% y el sector de Energías renovables creció del 4% al 7% (GEIAL, 2023–2025).

Loja presenta 34% de su población provincial con estudios universitarios y una tasa bruta de matrícula en educación superior del 44%, más del doble del promedio nacional de 20,9 % (SENESCYT, 2020). En Loja se cuenta con tres instituciones de educación superior que ofertan pregrado y postgrado: la Universidad Técnica Particular de Loja, la Universidad Nacional de Loja y la Universidad Internacional del Ecuador sede Loja, constituyéndose en los principales polos académicos y de investigación, con programas activos de incubación y transferencia tecnológica (GEIAL, 2024). Además se cuenta con más de 10 institutos tecnológicos que ofertan carreras técnicas y productivas. Existe una red de apoyo y vinculación entre academia, empresa y sociedad denominada “Loja Ciudad Universitaria”, la cual busca establecer una agenda de trabajo que aporte al desarrollo local. Otro de los principales actores de la vinculación universidad-empresa es el Parque Científico y Tecnológico de la Universidad Técnica Particular de Loja. La Universidad Nacional cuenta con el Coworking Innovate. Asimismo, las Universidades Internacional del Ecuador sede Loja y la Universidad Técnica Particular de Loja cuentan con sendas cátedras de innovación y emprendimiento, que buscan generar emprendimientos por oportunidad con enfoque dinámico.

En cuanto a la dinámica del emprendimiento local, en la ciudad de Loja existe la Mesa Provincial de Emprendimiento de Loja (MPEL), la cual es un clúster de hecho integrado por el sector público, privado, academia, sector empresarial, sector social, cámaras, gremios y gestores del emprendimiento, los cuales trabajan mediante un plan de acción de articulación entre los diferentes actores, con el objetivo de generar mejores condiciones para el emprendimiento. La MPEL cuenta con alianzas internacionales con la Universidad EAFIT de Colombia, y alianzas nacionales con la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI) del Ecuador, entre otras.

La Prefectura de la provincia de Loja cuenta con una política de apoyo al emprendedor en el ámbito productivo y comercial, y su enfoque son ferias comerciales en las que se fusiona el comercio y turismo en una misma vitrina, La Cámara de Comercio de Loja es la principal organización asociativa que agrupa al sector empresarial de la ciudad, cuenta con la Cámara de Industrias de Loja la cual agrupa a las PYMES, además está enfocada en generar alianzas y acuerdos a nivel nacional. Otro actor visible dentro del ecosistema de emprendimiento lojano es la Corporación de Ferias de Loja, que durante varias décadas ha promovido acciones comerciales y genera vitrinas comerciales, como la famosa Feria de Loja, que tiene 196 años de existir, donde se destaca al emprendimiento innovador y dinámico.

Desde la parte privada existe el centro EMPRENDEC, el cual lleva más de 7 años trabajando en convertir el emprendimiento por necesidad en emprendimiento por oportunidad, a través de escuelas de formación corta y práctica, enfocándose en el acceso a la tecnología y digitalización de los emprendimientos para mejorar sus operaciones. En los últimos años el sector financiero se ha venido incorporando en la dinámica del eco-

sistema emprendedor, liderado por el Banco de Loja, el cual cuenta con programas de formación financiera y empoderamiento para mujeres emprendedoras, con la finalidad de reducir la brecha digital, financiera, de inclusividad y visibilidad en el ecosistema emprendedor lojano.

La Universidad Técnica Particular de Loja es un referente en cuanto a modelo de formación e impulso emprendedor, como parte de esto desde hace más de 12 años implementó el Centro de Emprendimiento PRENDHO, cuyo principal enfoque es el emprendimiento dinámico. En 2024, la incubadora PRENDHO recibió en sus programas de incubación a 62 emprendimientos dinámicos, facilitando inversión ángel para tres de ellos (GEIAL, 2024). En 2025, se lanzaron Loja Innova (vinculación universidad-empresa) y un fondo público privado de capital semilla de USD 150.000, destinado a proyectos con alto potencial de escalamiento (GEIAL, 2025).

Más recientemente, Loja se ha venido destacando por algunas nuevas actividades en torno a la producción de energías limpias y, algunos progresos significativos en la industria de la generación de energía eólica, teniendo un proyecto implementado y una segunda fase por ejecutarse (Prefectura de Loja, 2024)⁴.

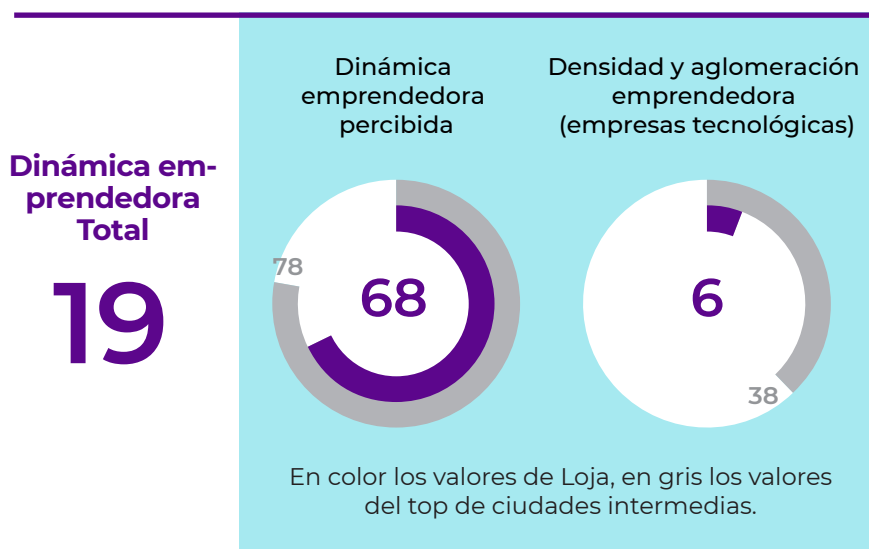
En suma, Loja se destaca por contar con una población en crecimiento, con cierto poder adquisitivo y alto nivel educativo que podría dar lugar a un ambiente potencialmente favorable para el surgimiento de empresas innovadoras y disruptivas, incluso de base científico-tecnológica, capitalizando las actividades de investigación a partir de las oportunidades ligadas a la cadena de valor y de los nuevos proyectos de energías renovables localizados en la región. Otro tanto puede decirse de la plataforma empresarial y las oportunidades emergentes, así como también de las iniciativas que buscan apoyar a los emprendedores y del incipiente desarrollo de la oferta de inversiones privadas.

Dinámica emprendedora de Loja

En 2025, la **dinámica emprendedora percibida** en Loja obtuvo una nota de **62 puntos**, muy cerca del promedio de las ciudades intermedias (65), apalancada sobre todo por la percepción que tienen los expertos sobre el número de empresas nuevas con proyección de crecimiento (64/100). Sin embargo, es importante señalar que se está lejos del top de ciudades intermedias (78/100).

Por otra parte, la **densidad y aglomeración emprendedora** en el caso de las empresas tecnológicas nuevas y jóvenes presenta valores bajos (**6**)². Es evidente que el número de empresas tecnológicas nuevas y jóvenes es un aspecto que presenta importantes oportunidades de mejora. De esta manera, se puede obtener una evaluación de la **dinámica emprendedora total** que deja a Loja en una **zona baja (19 puntos)**.

La Figura de abajo presenta de manera más clara la situación de la dinámica emprendedora lojana en el 2025.

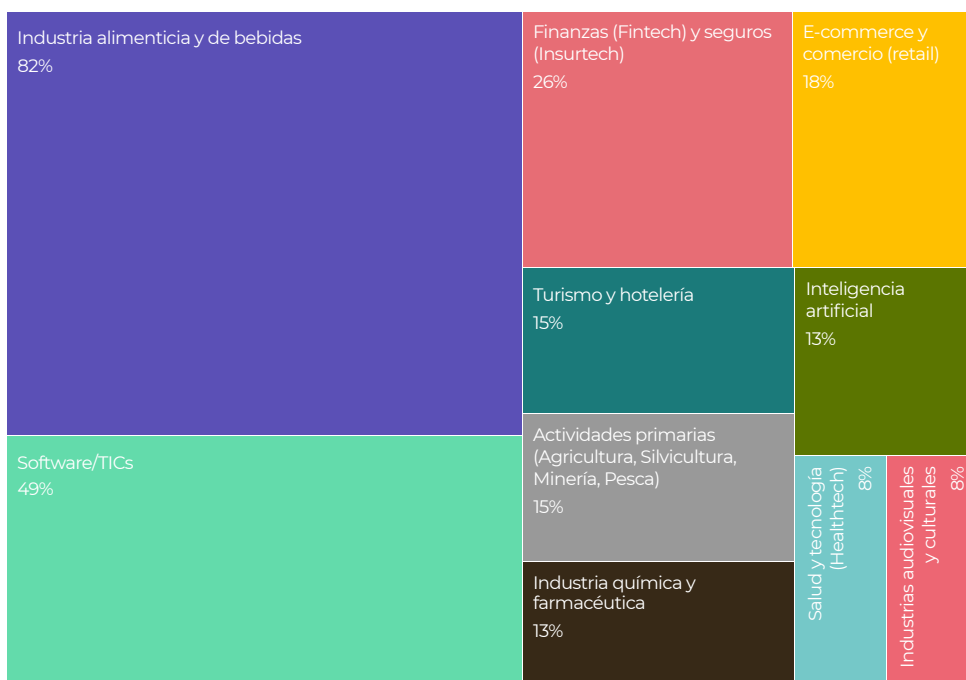


Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL para la dinámica emprendedora percibida y Crunchbase para estimar la aglomeración y densidad emprendedora.

2. La densidad emprendedora se estima combinando, por un lado, la presencia de empresas tecnológicas nuevas y jóvenes (menores a 15 años) en el total de empresas de ese perfil y, por otro, la relación de estas empresas cada 1.000 habitantes. La aglomeración se define como el número absoluto de estas empresas y expresa las ventajas que genera la existencia de un mayor número de estas empresas como factor de retroalimentación para el desarrollo del ecosistema. Mientras que en la primera variable (densidad) Loja lidera las ciudades intermedias, en la segunda variable (aglomeración) se encuentra entre los más rezagados entre las intermedias. La contraposición entre la densidad y la aglomeración es lo que explica el valor final de esta subdimensión.

Según los miembros del Panel de Actores Clave, las empresas nuevas y jóvenes dinámicas suelen encontrarse en mayor medida en la industria alimenticia y de bebidas, seguida por las que se dedican al **desarrollo de software y TICs**, y a cierta distancia por las orientadas a las finanzas (Fintech) o el e-commerce.

Actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes dinámicas en Loja (% sobre total de respuestas)



Fuente: Elaboración en base a Encuesta GEIAL

Los actores clave del ecosistema identificaron a 58 empresas nuevas y pymes que consideran destacadas, lo cual se puede visualizar en la siguiente nube de palabras:

la certificación ISO 27001. Actualmente, la empresa presta servicios a 57 instituciones con 300 mil usuarios, tiene una proyección de crecimiento nacional e internacional.

Así, **TIKEE** se erige como un claro ejemplo de emprendimiento lojano que, con visión, disciplina y compromiso, ha trascendido fronteras, consolidándose como un actor clave en la transformación digital del sistema financiero de América Latina.



Cuando inició Forestea, los cofounders sabían que emprender desde Loja no sería fácil. Sin embargo, su objetivo estaba muy claro: transformar una tradición ancestral como la horchata —infusiones naturales de hierbas aromáticas— en una propuesta innovadora, saludable y sostenible.

La iniciativa nació en un ecosistema lojano que, aunque limitado en infraestructura y acceso a capital, brindó un gran aliado: la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y su incubadora Prendho. Gracias a su apoyo, dieron sus primeros pasos y, tras ganar varios reconocimientos de emprendimiento, comprendieron que el éxito dependería de su visión, esfuerzo y capacidad de trabajo.

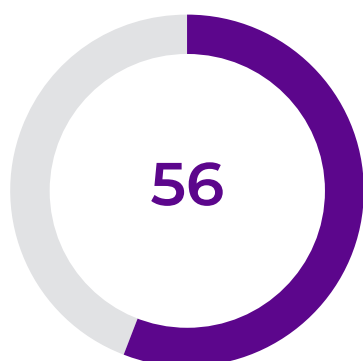
Hoy, más de una década después, Forestea se ha consolidado como una de las marcas de bebidas naturales más reconocidas del Ecuador. Esta presente en las principales cadenas de supermercados del país y, además, ha desarrollado su propio canal de ventas para llegar al mercado tradicional en ciudades clave como Quito y Guayaquil.

Su crecimiento les ha permitido abrir mercados internacionales en Estados Unidos, Chile, Colombia y Panamá. Actualmente, producen más de 1 millón de botellas cada mes, generando empleo directo e indirecto para decenas de familias lojanas, especialmente pequeños productores de hierbas y frutas, quienes son parte esencial de su cadena de valor. Emprender desde Loja les enseñó que la innovación no depende del tamaño de la ciudad, sino de la grandeza de las ideas. Aunque el ecosistema lojano todavía enfrenta desafíos, ellos están convencidos de que sí es posible crecer, competir y trascender cuando se combinan pasión, disciplina e innovación.

Forestea nació en Loja, pero hoy pertenece a todos los ecuatorianos y al mundo, que creen en sus productos naturales, que tienen valor agregado y sobre todo identidad.

Panorama general del ecosistema de Loja

Índice de Condiciones Sistémicas (ICEC-Prodem)



El ecosistema de Loja exhibe un **desarrollo intermedio**, y se ubica en el **nivel potencial 9** de 20 y en el **orden 3** de 6 posibles, dentro del ranking general de GEIAL. Se puede decir que está por encima del promedio de ciudades intermedias.³

3. Para facilitar la comunicación y la comparación entre las ciudades se optó por clasificar los niveles de desarrollo de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico utilizando la siguiente escala: **bajo**: menos de 20, **medio bajo** entre 21 y 40, **medio** entre 41 y 60, **medio alto** entre 61 y 80 y **alto** más de 81. De esta manera, son consideradas **fortalezas** aquellas dimensiones que alcancen un valor alto mientras que las que tienen valores medio-altos son considerados como **aspectos favorables**. Las **oportunidades de mejora** más notorias corresponden a valores por debajo de los 40 puntos, aunque ello no significa que no las haya aún por encima de ese puntaje.

Ranking GEIAL 2025

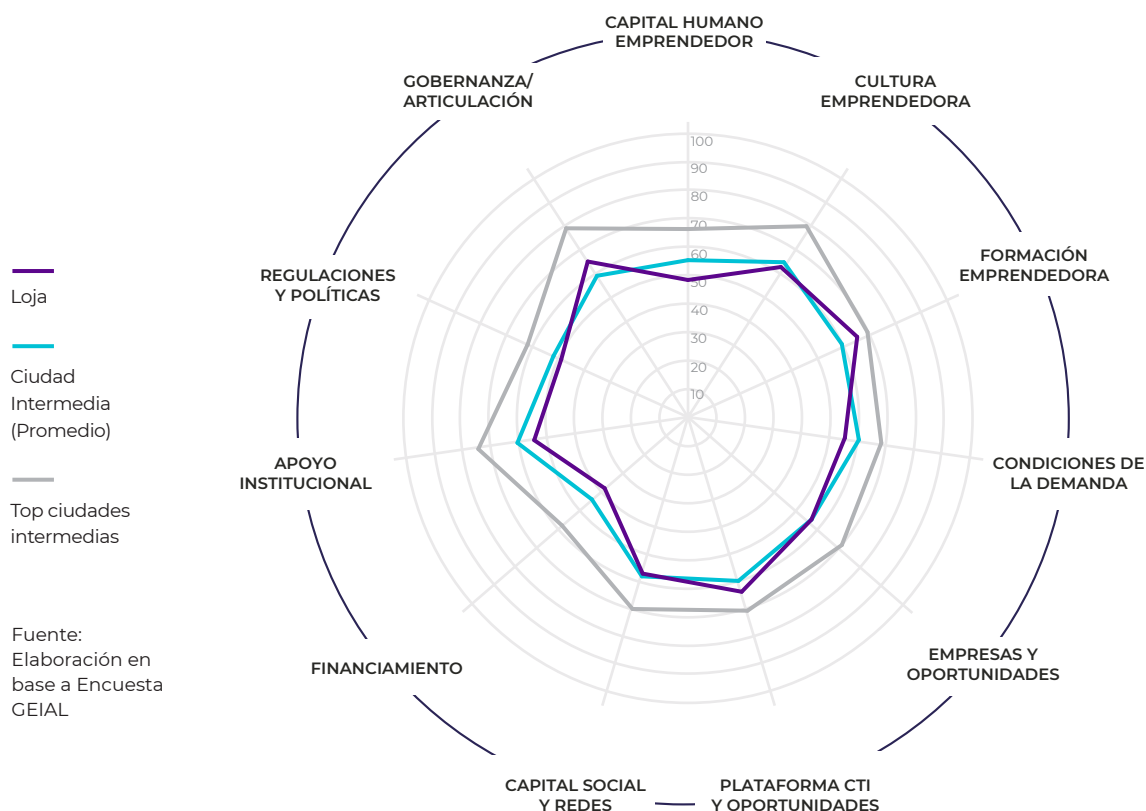
Escala de potencial ⁽¹⁾		Medición GEIAL 2025		
Nivel	Rango	Puntaje	Ecosistema	Nivel ⁽²⁾
1	(96-100)	—	—	—
2	(91-95)	—	—	—
3	(86-90)	—	—	—
4	(81-85)	—	—	—
5	(76-80)	—	—	—
6	(71-75)	—	—	—
7	(66-70)	68	Córdoba	1
		67	Querétaro	
		66	Manizales	
8	(61-65)	65	Monterrey	2
		64	Villa María	
		64	Cali	
		63	Santiago	
		63	Medellín	
		63	Concepción^(e)	
		62	Rafaela	
		62	San Pablo	
		61	Montevideo	
9	(56-60)	60	Antofagasta	3
		60	Río Cuarto^(e)	
		59	Huancayo	
		58	La Serena- Coquimbo	
		56	Quito	
		56	Valparaíso	
		56	Tijuana	
		56	Loja	
10	(51-55)	55	Barranquilla	4
		55	Santo Domingo	
		55	Riobamba	
		54	Guayaquil	
		51	Lima	
11	(46-50)	48	Ibarra	5
12	(41-45)	42	Cuenca^(e)	6
13	(36-40)	—	—	—
14	(31-35)	—	—	—
15	(26-30)	—	—	—

(1): La escala de potencial varía del 1 al 100 en escalones de 5 puntos. La ventaja que ofrece la Escala de Potencial es que permite ubicar a cada ecosistema con respecto al máximo alcanzable (potencial). Además, su ubicación en esta escala sólo cambia de nivel entre un año y otro cuando una variación de su puntaje lo justifica y no se ve afectado por la incorporación de otro ecosistema cuyo mayor puntaje lo desplaza del lugar que ocupaba.

(2) El Orden GEIAL clasifica a los ecosistemas según su ubicación en dicha escala en el año de cada medición.

Analizando el siguiente gráfico de telaraña, se puede observar que en solo en 4 de las 11 dimensiones analizadas, Loja se ubica por encima del promedio de ciudades intermedias, y solo en dos casos (Formación emprendedora y Plataforma CTI), se ubica muy cerca del top de ciudades intermedias.

Panorama general de las condiciones sistémicas en Loja



Aspectos favorables y oportunidades de mejora

Los aspectos más favorables son:

	Formación emprendedora	(66)
	Gobernanza del ecosistema	(65)
	Plataforma CTI y oportunidades	(65)
	Cultura emprendedora	(62)

Las mayores oportunidades de mejora están en:

	Financiamiento	(39)
	Capital humano emprendedor	(48)
	Políticas y regulaciones	(49)

A continuación se transcribe un testimonio de Julio César Luna, miembro del PACE Loja 2025 y Presidente de la Cámara de Comercio de Loja, con sus consideraciones sobre las condiciones del ecosistema emprendedor de Loja.

Columna de opinión sobre GEIAL LOJA: La importancia de una buena brújula en el desarrollo de un ecosistema

Por Julio César Luna

Presidente de la Cámara de Comercio de Loja

La metodología de estudio GEIAL ofrece un análisis profundo de nuestro ecosistema emprendedor en la ciudad de Loja, constituyéndose en una herramienta esencial para orientar decisiones estratégicas.

Su valor radica en que se construye con la visión de expertos locales de la academia, el sector empresarial, el gobierno y las instituciones de apoyo. Esto le otorga legitimidad y pertinencia, porque refleja la realidad de Loja desde una mirada integral. Además, al compararse con estudios anteriores, nos permite observar la evolución del ecosistema, evidenciando avances y mostrando con claridad los desafíos que debemos afrontar de manera conjunta.

Los resultados del estudio identifican limitaciones en financiamiento, demanda extra-local y transferencia tecnológica, pero también destacan oportunidades para consolidar alianzas, fortalecer la cultura emprendedora y crear condiciones que atraigan y retengan talento. Estas conclusiones nos orientan hacia acciones concretas, como la gestión con las autoridades para activar fondos públicos, la promoción de inversión estratégica en nuevos emprendimientos no solo con recursos económicos, sino también con experiencia, contactos y mentoría, y el impulso a programas que internacionalicen la oferta local.

En definitiva, este estudio es una brújula que orienta a Loja y a sus empresas hacia un crecimiento sostenible, fomentando un entorno más competitivo, dinámico e inclusivo. Nos recuerda que el desarrollo económico de la ciudad depende de nuestra capacidad de articular esfuerzos y transformar diagnósticos en resultados tangibles para los emprendedores, quienes son los forjadores de la nueva empresa y la fuerza del futuro de Loja y del país.

Haciendo zoom

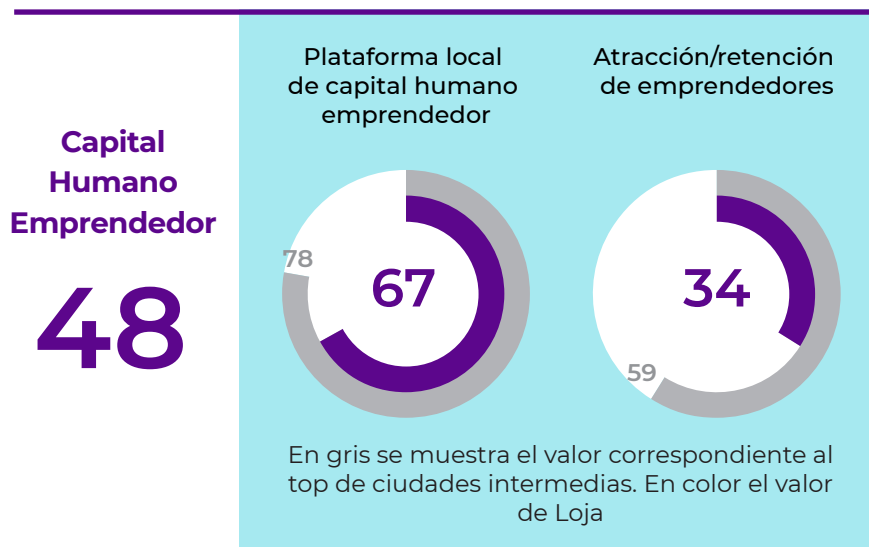
Capital humano emprendedor y sus formadores

En 1 minuto...

El capital humano emprendedor se ubica en un nivel de desarrollo intermedio (48 puntos). Si bien la cultura es favorable para el emprendimiento, se ha avanzado en aspectos fundamentales como la formación y desarrollo de capacidades emprendedoras y se necesita fortalecer capacidades que permitan retener y atraer el talento emprendedor.

La **plataforma local de capital humano emprendedor** muestra un posicionamiento favorable al generarse capacidades y vocaciones para crear nuevos emprendimientos dinámicos. Sin embargo, las condiciones que permitan la atracción/retención de emprendedores al ecosistema local no tiene un buen desempeño en el ecosistema.

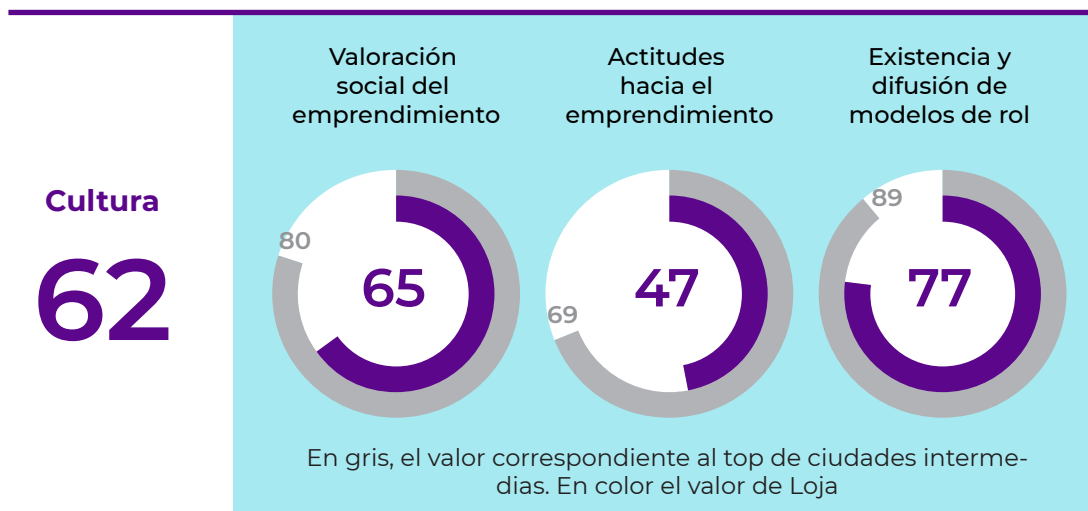
Capital humano emprendedor en Loja



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL.

Hay **condiciones culturales favorables (62 puntos)** como la existencia de modelos de rol y de eventos de sensibilización o la valoración social positiva del emprendimiento. No obstante, las actitudes emprendedoras de la población se ubican en niveles medio-bajos y ofrecen oportunidades de mejora.

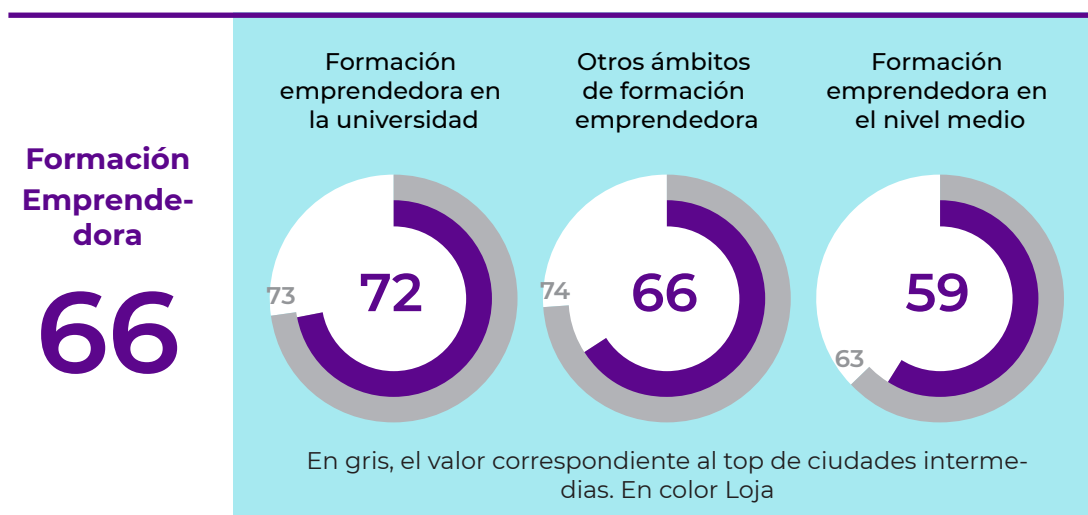
Aspectos clave de cultura emprendedora



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL.

La **formación emprendedora** es uno de los **aspectos mejor valorados** (66 puntos), destacando la formación emprendedora en la universidad como el aspecto más valorado, destacan también otros ámbitos de formación emprendedora fuera del sistema educativo y se ha mejorado el contexto de la formación emprendedora en el nivel medio en comparación con el top de las ciudades intermedias.

Formación emprendedora



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL.

En el siguiente recuadro, se explica la iniciativa de la Mesa Provincial de Emprendimiento de Loja, que desde hace 4 años trabaja para lograr ampliar y fortalecer la base de capital humano emprendedor en la ciudad, buscando crear condiciones que permitan mejorar la retención y atracción de talento.



La Mesa Provincial de Loja es una iniciativa público privada creada en el año 2021, con el objetivo de generar espacios donde los actores del ecosistema de emprendimiento, tanto por necesidad como por oportunidad, articulen acciones concretas para fortalecer el desempeño de los emprendedores. En el año 2022 recibió un reconocimiento nacional por parte de la Fundación Líderes para Gobernar del Ecuador, lo cual fue un espaldarazo para ratificar la pertinencia de su existencia. Su accionar no solo se circunscribe a la ciudad de Loja, sino a toda la provincia.

Durante sus poco más de 4 años de operación ha realizado diferentes acciones que buscan crear condiciones que hagan atractivo a los emprendedores, tanto locales como de otras ciudades y países, hacer base en esta Loja. Entre ellas están las iniciativas de inmersiones a otros ecosistemas, como Medellín, Quito y próximamente Montevideo, donde además de generar la logística para estos viajes, se generan redes de patrocinio para que emprendedores puedan participar.

También es importante su accionar en Perú, especialmente en el norte, en la ciudad de Piura, donde con el apoyo de varios de sus miembros, ha establecido una oficina para crear un puente y una iniciativa de softlanding entre emprendedores piuranos y lojanos.

Finalmente, esta instancia tiene el peso suficiente para dialogar y proponer medidas constructivas a los representantes de los gobiernos locales, como la alcaldía y la prefectura. Esto ha permitido que las autoridades empiecen a generar política pública y normativa que favorezca las condiciones para emprender en la ciudad.

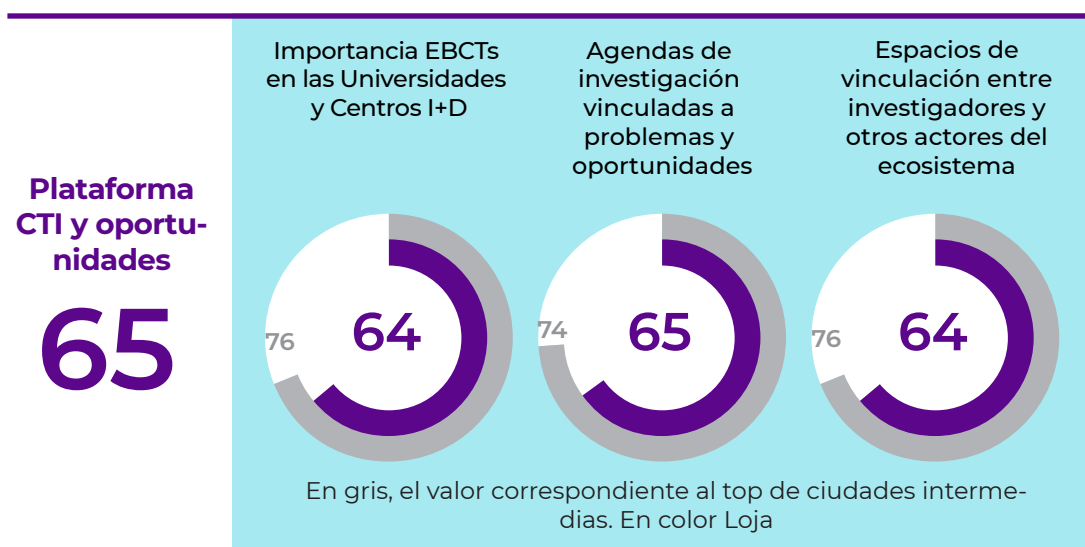
Fuentes de oportunidades

En 1 minuto...

Se destacan las oportunidades ligadas a la demanda local, a las iniciativas de innovación abierta a través de startups, las empresas tecnológicas igualmente tienen un espacio adecuado para su desarrollo, seguido de las empresas agrupadas en clusters. La plataforma de CTI presenta avances para mejorar su rol dinamizador y superar limitaciones respecto a la capacidad de vinculación con el tejido empresarial.

La **plataforma de ciencia y tecnología** para la innovación tiene un rol protagónico (65 puntos), se ha avanzado en aspectos como el desarrollo de agendas de investigación, la importancia de las EBCTs que surgen de Universidades y centros de I+D, así mismo se ha avanzado en la generación de espacios de vinculación entre los investigadores y el resto de los actores del ecosistema.

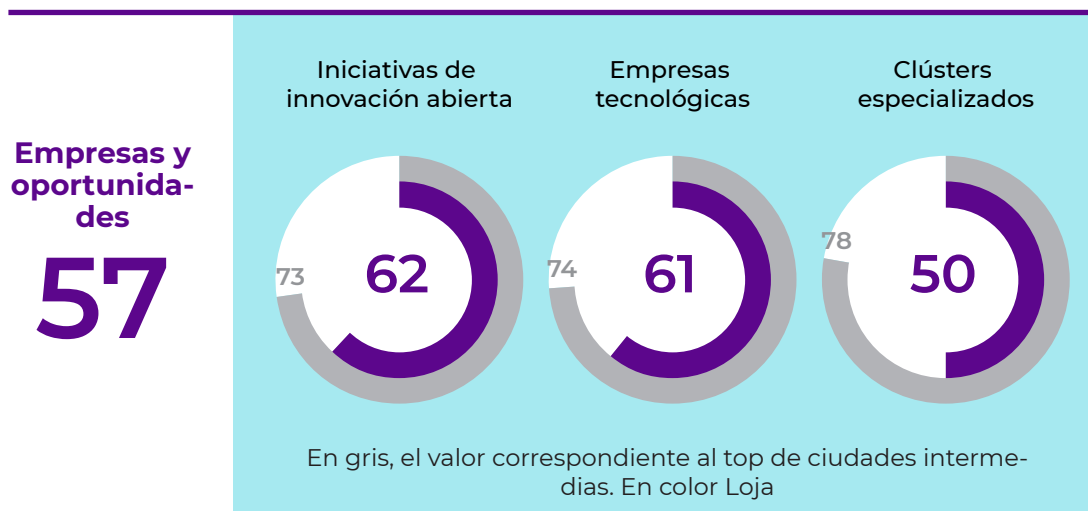
La plataforma de CTI como fuentes de oportunidades



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL.

Las **fuentes de oportunidades** en Loja presentan **niveles favorables**, reflejo de cierto dinamismo de la **demanda local** (57 puntos) y sobre todo de las **empresas como fuentes de oportunidades**. Sin embargo, la **demanda extra-local** (54 puntos) es un aspecto que se debe dinamizar urgentemente. En el ámbito empresarial se destaca la presencia de **iniciativas de innovación abierta corporativa** que trabajan con empresas nuevas y jóvenes (62 puntos), seguidas de las empresas tecnológicas que juegan un papel de similar importancia (61 puntos). Las potenciales oportunidades surgidas de clusters especializados se ubican en un nivel medio y presentan oportunidades de mejora (50 puntos).

Las empresas como fuentes de oportunidades



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL.

Se presentan a continuación en recuadro dos casos de emprendimientos que reflejan el desarrollo de iniciativas apalancadas en ciencia y tecnología, con sus ventajas y desventajas.

PABLO SOTOMAYOR

El emprendimiento desarrollado por el alumni de la Universidad Nacional de Loja (UNL), Pablo Sotomayor, representa la consolidación de un proyecto visionario en el ámbito del comercio electrónico. Tras su formación en la UNL y gracias a la investigación realizada en sus aulas, Sotomayor identificó la creciente necesidad de los consumidores locales de acceder a productos y servicios de manera ágil, segura y digitalizada, especialmente en un contexto donde las dinámicas de compra han cambiado radicalmente a raíz de la tecnología y la post-pandemia.

Motivado por este escenario, estructuró una empresa de e-commerce orientada a satisfacer las demandas de conveniencia, variedad y rapidez, convirtiéndose en un referente del sector en la provincia. Su propuesta se sustenta en la innovación, el uso de plataformas digitales y estrategias de marketing que acercan a productores y consumidores bajo un esquema eficiente y accesible. Este emprendimiento no solo responde a necesidades concretas del mercado, sino que también refleja el espíritu emprendedor y la capacidad de adaptación de los egresados universitarios frente a los desafíos de la era digital.

La trayectoria de Sotomayor demuestra que el ecosistema emprendedor de la UNL fomenta iniciativas con alto potencial de crecimiento, capaces de generar empleo, dinamizar el comercio local y posicionar a Loja como un territorio que apuesta por la transformación digital como motor de desarrollo económico.



SILICOCHEM

En el año 2021 se creó el spinoff SILICOCHEM, con una participación accionaria de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) del 12%. Este emprendimiento nació del desarrollo investigativo de dos alumnos de Bioquímica y Farmacia y un docente investigador que los asesoró en la misma. La idea era crear un protocolo que permitiera “fabricar” ácidos grasos (Omegas 3, 6 y 9), a partir de una levadura que a su vez se alimentara de desechos de la agroindustria de la caña, específicamente la melaza. La iniciativa llegó a buen puerto al lograr estabilizar un protocolo en laboratorio, que presentaba presencia de CLA (Omega 3) y de DHA (Omega 6) en el aceite final obtenido del biorreactor. La ventaja adicional era que según los cálculos, este protocolo abarataba el costo de los ácidos grasos unas 20 veces, ya que usualmente estos compuestos, relevantes para la nutrición humana, se obtienen mediante procesos extractivos a peces y semillas oleaginosas. Esto permitió que se presentara una solicitud de patente a título de la UTPL en la oficina respectiva ecuatoriana (SENADI).

Por lo tanto, parecía que el emprendimiento cumplía con varios objetivos importantes: - democratizaba el uso los ácidos grasos, - disminuía la huella de carbono con un método alternativo al extractivismo, - permitía múltiples usos, no solo en la industria farmacéutica, sino también en la alimenticia, al poder usarse para enriquecer los piensos de las razas de crianza que proveen proteínas al ser humano. El modelo de negocio se incubó en la incubadora de emprendimientos dinámicos de la UTPL, prendho, recibió capital semilla de varias fuentes, y se embarcó en un proceso para escalar laboratorios.

Lamentablemente, estos esfuerzos no fructificaron, y el spinoff cerró en el 2024. Una razón fuerte fue la falta de infraestructura en Ecuador para desarrollar procesos a escala industrial, no hay biorreactores de tamaño comercial en el país. Otra razón fue la dificultad para lograr elevar el TRL del protocolo, ya que al desarrollar los experimentos, el TRL llegaba apenas a 3 de 9. Pero probablemente la razón más fuerte fue el hecho de que el equipo de fundadores tenía un perfil más inclinado a la investigación, lo que hizo que los retos de sacar una empresa adelante, no tuvieran los resultados esperados.

Al final, este caso demuestra que para el desarrollo de empresas EBTC se requiere mucho más que una buena idea apalancada en tecnología, lo cual muestra un aprendizaje potente para futuras iniciativas que se quieran desarrollar en este sentido.

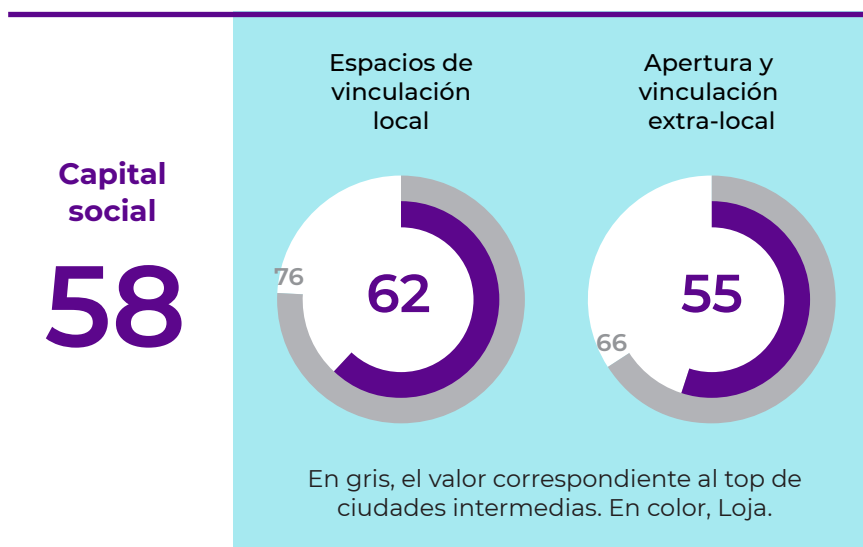
Factores viabilizadores de la creación y desarrollo de empresas

En 1 minuto...

La viabilización de la creación y desarrollo de empresas en Loja cuenta con unas dimensiones calificadas en nivel medio, como el **Capital Social (58)** y los **Apoyos Institucionales (55)**. Sin embargo, aspectos como el **Acceso a Financiamiento (39)** y **Políticas y Regulaciones (49)** siguen siendo pendientes importantes que limitan un desarrollo empresarial más robusto en la ciudad. Cabe rescatar que la dimensión de la **Articulación y Gobernanza (65)** se sigue manteniendo como uno de los pilares de este ecosistema.

En Loja, los resultados del 2025 para la dimensión del **Capital Social y Redes de contacto** arrojan una valoración de 58 sobre 100, muy cerca del promedio de ciudades intermedias, pero a 10 puntos del top de ciudades intermedias. La subdimensión de **Espacios de vinculación local** está mejor valorada que la subdimensión de **Apertura y vinculación extra-local** (62 versus 55). Esto significa que en la ciudad se dan condiciones más propicias para un relacionamiento entre emprendedores/empresas locales entre sí, que las que puedan existir para que este relacionamiento ocurra entre emprendedores/empresas locales con emprendedores/empresas locales de otras ciudades del país o fuera de las fronteras ecuatorianas. Este localismo puede ser producto de una actitud mental y cultural hacia el ostracismo, suscitada por el historial de aislamiento de Loja, puntualizado en reportes anteriores.

Capital social y redes de contacto

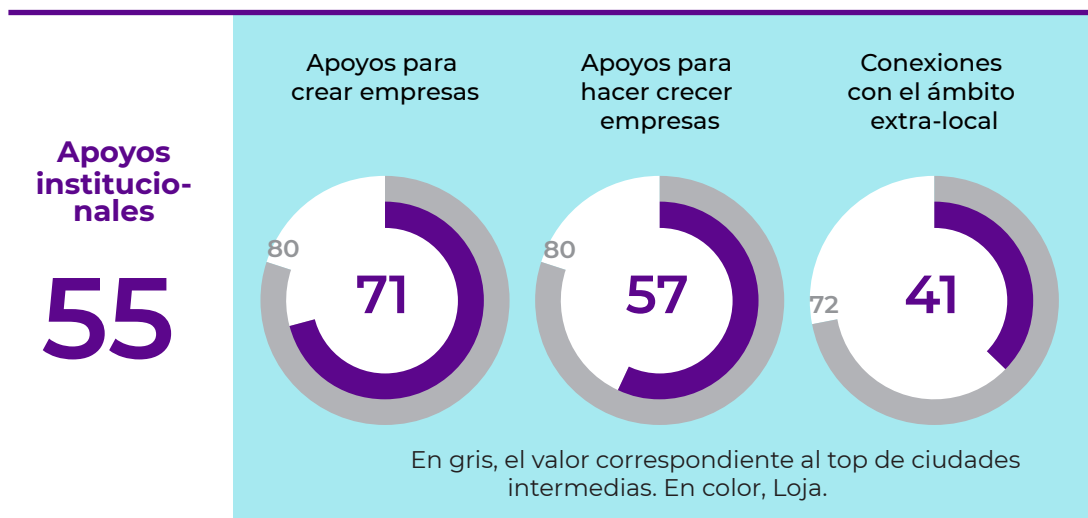


Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL.

Los **apoyos institucionales a los emprendedores** (55 puntos), tienen una calificación media debido a que hay una existencia regular en cuanto a conexiones extra locales en cuanto a políticas, programas, apoyos técnicos, financiamiento y softlanding internacional, lo cual va mucho en la línea mencionada en el apartado anterior. Sin embargo, existe una mayor valoración de los apoyos locales para crear una empresa y en menor

medida, para hacerla escalar, gracias a programas especializados de incubación y aceleración de negocios, que combinan temas de formación y mentorías especializadas.

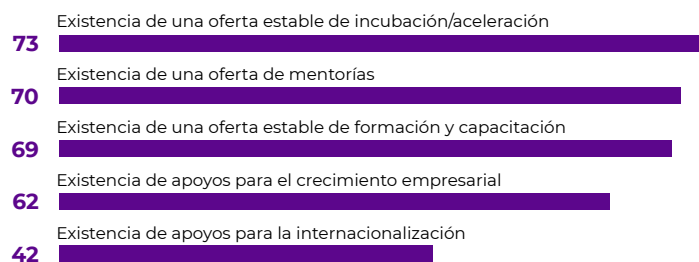
Apoyos institucionales en Loja



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL.

Lo anterior se puede visualizar mejor en el siguiente gráfico, donde se puede ver que la oferta de incubación/aceleración ha tenido la mejor calificación por parte de los expertos consultados, seguida de cerca por la existencia de mentorías adecuadas y programas de formación y capacitación alrededor de temas de innovación y emprendimiento dentro de la ciudad. El talón de Aquiles está en los apoyos para internacionalización, lo que hace que las empresas que nacen de estos esfuerzos o que tratan de crecer, no logran realmente potenciar sus ofertas de valor más allá de las fronteras ecuatorianas, al menos no en la escala que se requiere.

Diferentes tipos de apoyo institucional



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL.

Bajo este marco, los expertos del PACE Loja 2025 identificaron, con base en sus criterios, una serie de referentes en el ecosistema de la ciudad. Por ejemplo, se identificaron 38 organizaciones que son reconocidas y respetadas por apoyar el desarrollo de nuevas empresas o pymes jóvenes con potencial de crecimiento. Finalmente, los consultados citaron a 46 distintos actores u organizaciones a las cuales reconocen y respetan

por su contribución al ecosistema emprendedor de Loja. Los siguientes gráficos de nubes de palabras muestran quienes fueron más citados por los expertos encuestados.

Organizaciones reconocidas por sus apoyos a emprendedores nuevos y pymes con potencial de crecimiento



Fuente: Elaboración en base a Encuesta GEIAL

Las organizaciones más reconocidas por su apoyo a emprendedores nuevos y pymes jóvenes son, de mayor a menor: - Prendho, - Emprendec y - Prefectura de Loja.

Organizaciones y actores que contribuyen al desarrollo del ecosistema emprended

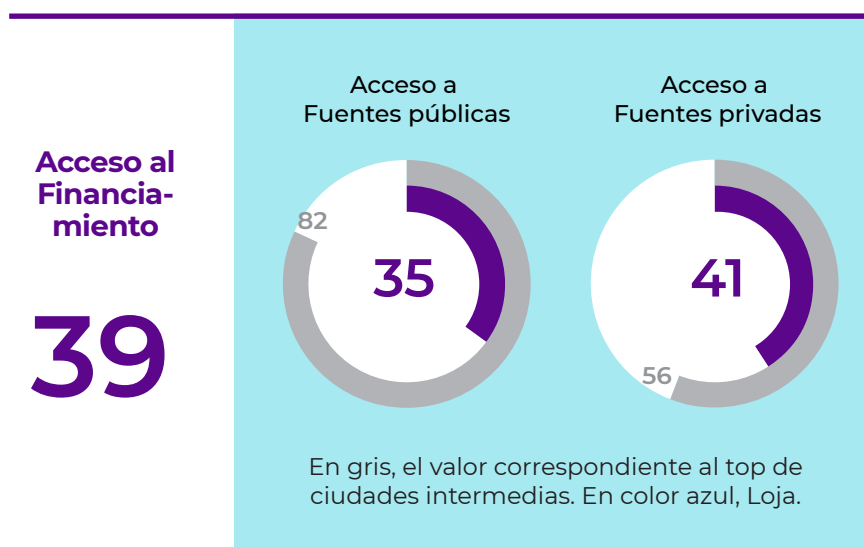


Fuente: Elaboración en base a Encuesta GEIAL

Finalmente, las organizaciones y actores más nombrados por contribución al desarrollo del ecosistema lojano son, de mayor a menor: - Prendho, - Prefectura de Loja, - Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), - Mesa de Emprendimiento y - Corporación Ferias de Loja (CFL).

Dentro de la cadena de valor del ecosistema emprendedor lojano, un punto que sigue siendo débil es el del **Acceso al financiamiento**, que se constituye en la oportunidad de mejora más notoria, con una de las notas más bajas (39). Tanto el acceso a fuentes públicas como privadas tiene una mala calificación, aunque sorprende que el acceso a fuentes privadas está levemente mejor ranqueada, lo cual demuestra que hay una ligera inclinación por parte del sector privado para apoyar emprendimientos dinámicos nuevos o pymes jóvenes con potencial de crecimiento. Esto se puede deber también a la inactividad que se ha observado por parte del sector público en los últimos años, sobre todo a nivel local, para apoyar con financiamiento a este tipo de organizaciones.

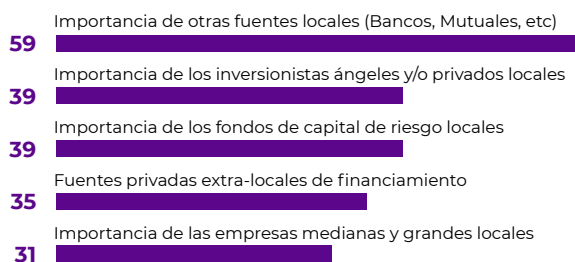
Acceso a fuentes de financiamiento



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL .

Dentro de las fuentes privadas más destacadas, sobresale el rol que están teniendo instituciones locales como el Banco de Loja, por ejemplo, quien ha venido decididamente apoyando emprendedores nuevos y pymes jóvenes, no solo con sus programas especializados de crédito, sino también con capital semilla que han aportado.

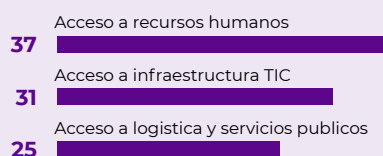
Fuentes privadas de financiación de emprendimientos



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL

En el aspecto de acceso a infraestructura y recursos humanos se presenta una calificación muy baja de 31 sobre 100, donde a pesar de que todas las subdimensiones representan fuertes oportunidades de mejora, el acceso propiamente a recursos humanos de calidad por parte de los emprendedores nuevos y pymes jóvenes parece tener levemente una mejor percepción que la de las otras dos subdimensiones. El siguiente gráfico muestra de manera más clara como lo que peor se percibe es el acceso a la logística y servicios públicos, lo que evidentemente tiene un impacto negativo para el desempeño de los emprendedores nuevos y pymes jóvenes.

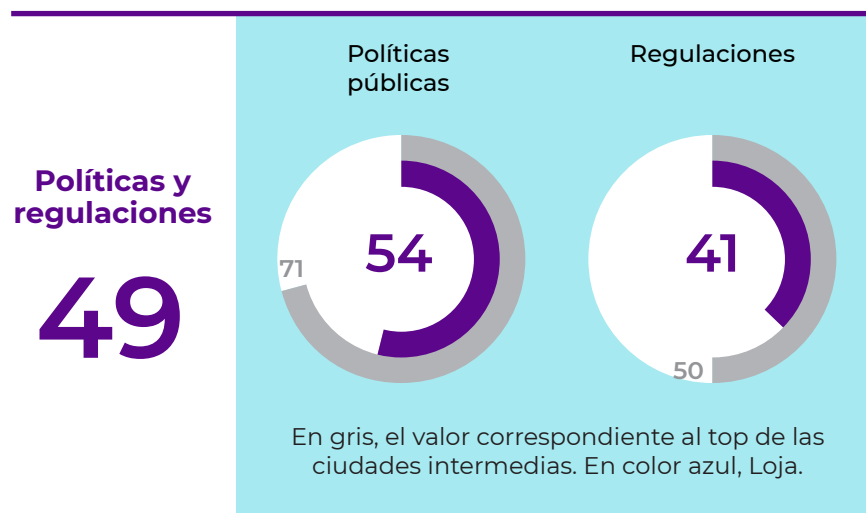
Acceso a Infraestructura y recursos humanos



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL

La dimensión de **políticas y regulaciones** obtiene una calificación de **49 puntos**, donde se observa que la cara más positiva es la de políticas públicas (54 puntos), ya que se percibe la existencia y el aprovechamiento de políticas tanto a nivel local como extra local, que buscan impactar positivamente a los emprendedores nuevos y pymes jóvenes con potencial de crecimiento. La otra cara de la moneda, las regulaciones, tanto locales como extra locales, no parecen destacarse, tanto por su inexistencia como por la poca posibilidad de aprovechamiento por parte de los beneficiarios de las mismas, debido al desconocimiento de éstas.

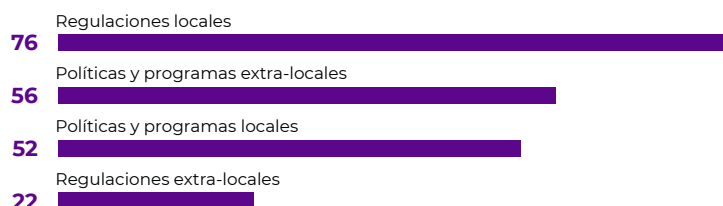
Políticas y regulaciones



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL.

El siguiente gráfico muestra una diferencia sustancial entre la valoración que hacen los expertos del PACE Loja de las regulaciones locales versus las extra-locales. Esto se puede deber a que no se percibe que las segundas sean pertinentes para Loja, o tengan algún impacto, ya que en su mayoría se aplican. Nuevamente el regionalismo puede tener una incidencia significativa en esta percepción, aunque faltaría profundizar más para encontrar las razones de esta brecha.

Políticas y regulaciones según ámbito



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL

A continuación, se destaca un caso citado por el PACE Loja, relacionado con una política pública que se ha destacado por su apoyo al ecosistema emprendedor lojano.

NORMA 150

Apoyo dado por Banco de Loja con capital semilla

En la ciudad de Loja destacó durante el año 2024 el aprovechamiento de una política nacional que busca apoyar a los emprendimientos de la Industria Creativa y Cultural que tengan potencial para desarrollar cambios significativos en el entorno social en el que influyen.

Esta política es coloquialmente llamada “Norma 150”, que faculta a aquellas entidades que deseen apoyar emprendimientos de la industria creativa y cultural con fondos no reembolsables, deducir dichos apoyos de su impuesto de la renta, pero con el incentivo que se puede deducir el 150% del valor otorgado al beneficiario o beneficiarios. Es decir, si una empresa u organización que declara impuesto de la renta otorga un apoyo por USD \$1,000, puede deducir de su declaración USD \$1,500.

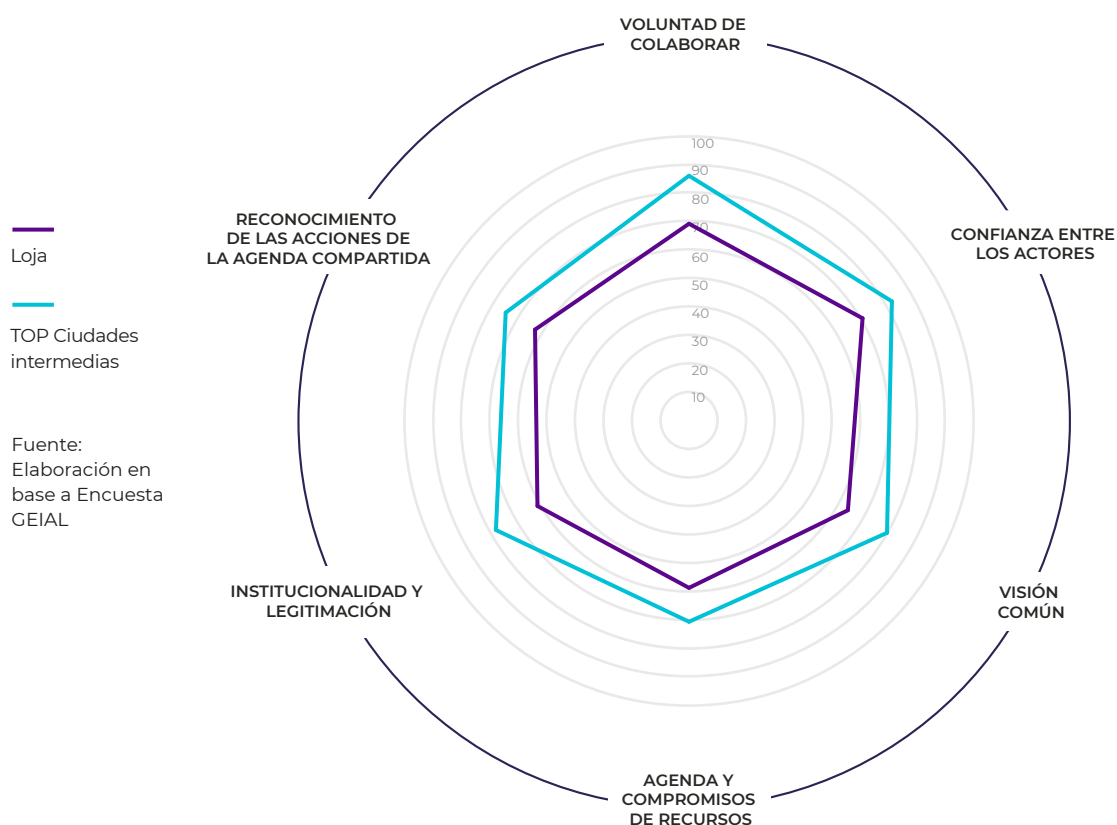
Bajo este marco, la incubadora emprendo / UTPL de la ciudad de Loja estableció un vínculo con el Banco de Loja, para que a través de un concurso, emprendimientos que hubieran pasado por el modelo de incubación INCUBITI recibieran capital semilla para implementar proyectos específicos con el fin de desarrollar propuestas disruptivas, innovadoras y de impacto en su entorno. El Banco de Loja otorgó \$10,000 como fondo no reembolsable a 3 emprendimientos que cumplieron con todos los requisitos: - Escuela de Música Segundo Celi, - Amalgama, - Wambra Kids.

Gracias a la repercusión de este caso, en el 2025 se abrieron nuevos frentes para que esta política, que no había sido tan utilizada, empezara a descollar en el ámbito nacional, con más empresas interesadas en apoyar estos impactos positivos en la sociedad, a cambio no solo del incentivo fiscal, sino también del prestigio institucional que pueden obtener.

Articulación y gobernanza

La **articulación entre los actores del ecosistema** se ubica en un nivel medio-alto (**65 puntos**), lo cual es consistente con lo observado en estudios de años anteriores. Esto implica que se sigue fortaleciendo la confianza entre los actores del ecosistema, hay una mayor voluntad por cooperar, la visión común sigue marcando un norte claro, las acciones que se derivan de la agenda común son reconocidas, lo que respalda una mayor legitimación y la posibilidad de obtener más compromisos y recursos para cristalizar lo que se ha propuesto como metas. Cabe destacar que esta es una de las dimensiones donde Loja se ubica por encima del promedio de las ciudades intermedias del estudio GEIAL 2025.

Aspectos clave de la articulación y gobernanza



Principales cambios respecto a la “foto” 2023

En 1 minuto...

Loja obtuvo solo un punto adicional con respecto a su nota del 2023, ya que pasó de 55 sobre 100 a 56 sobre 100. Esto se da porque aunque hubo mejor puntuación en algunas dimensiones, en otras empeoró la calificación. El estudio revela justamente cuáles son los aspectos que no permiten un despegue firme del ecosistema lojano, por lo que esta parte se convierte en un insumo vital para revertir situaciones que son de carácter estratégico.

La siguiente gráfica muestra cómo diferentes ciudades que realizaron el estudio GEIAL en el 2023 y repitieron en el 2025, evolucionaron o involucionaron. El caso de Loja, aunque muestra una mejor calificación, se debe considerar como un avance mínimo, ya que el ICEC solo subió un punto, igualándose a ciudades como Quito y Valparaíso.

Cambios entre las mediciones 2025 y 2023

Escala de potencial ⁽¹⁾	Medición GEIAL 2025			Medición GEIAL 2023		
	Nivel	Rango	Puntaje Ecosistema Nivel ⁽²⁾	2025	Puntaje Ecosistema Nivel ⁽²⁾	2023
1	(96-100)	—	—	—	—	—
2	(91-95)	—	—	—	—	—
3	(86-90)	—	—	—	—	—
4	(81-85)	—	—	—	—	—
5	(76-80)	—	—	—	—	—
6	(71-75)	—	—	—	—	—
7	(66-70)	68 Córdoba 67 Querétaro 66 Manizales	1	—	—	—
8	(61-65)	65 Monterrey 64 Villa María 64 Cali 63 Santiago 63 Medellín 63 Concepción 62 Rafaela 62 San Pablo 61 Montevideo	2	63 San Pablo 63 Manizales 62 Santiago 62 Medellín	2	—
9	(56-60)	60 Antofagasta 60 Río Cuarto 59 Huancayo 58 La Serena- Coquimbo 56 Quito 56 Valparaíso 56 Tijuana 56 Loja	3	60 Antofagasta 59 Valparaíso 58 Montevideo	3	—
10	(51-55)	55 Barranquilla 55 Santo Domingo 55 Riobamba 54 Guayaquil 51 Lima	4	55 Barranquilla 55 Loja 54 Cali 53 La Serena- Coquimbo	4	—
11	(46-50)	48 Ibarra —	5	47 Quito 47 Guayaquil	5	—
12	(41-45)	42 Cuenca	6	—	—	—
13	(36-40)	—	—	—	—	—
14	(31-35)	—	—	—	—	—
15	(26-30)	—	—	—	—	—
16	(21-25)	—	—	—	—	—
17	(16-20)	—	—	—	—	—
18	(11-15)	—	—	—	—	—
19	(6-10)	—	—	—	—	—
20	(1-5)	—	—	—	—	—

(1): La escala de potencial varía del 1 al 100 en escalones de 5 puntos. La ventaja que ofrece la Escala de Potencial es que permite ubicar a cada ecosistema con respecto al máximo alcanzable (potencial). Además, su ubicación en esta escala sólo cambia de nivel entre un año y otro cuando una variación de su puntaje lo justifica y no se ve afectado por la incorporación de otro ecosistema cuyo mayor puntaje lo desplaza del lugar que ocupaba.

(2) El Orden GEIAL clasifica a los ecosistemas según su ubicación en dicha escala en el año de cada medición.

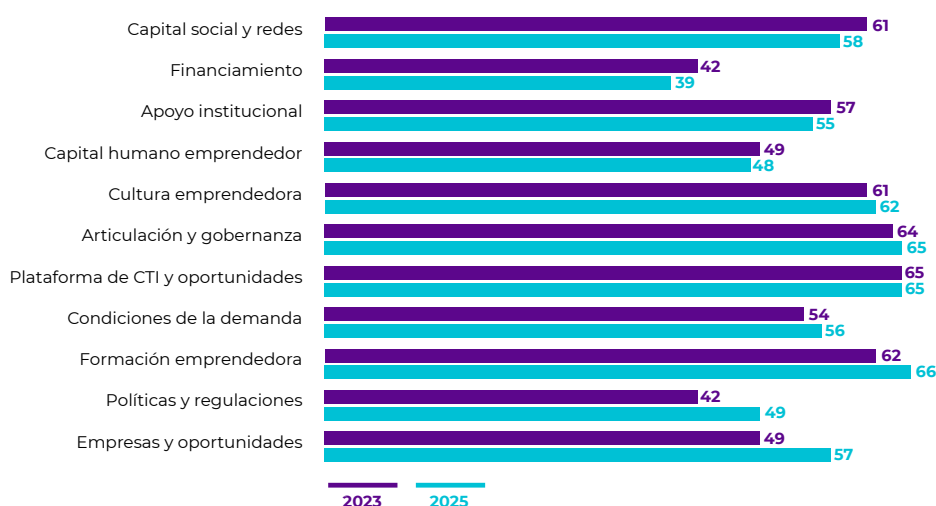
Fuente:
Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL y Crunchbase.

Para que se diera esta condición casi estática, obviamente algunas dimensiones mejoraron, pero otras disminuyeron en su nota. Las dimensiones que tuvieron una evolución fueron, por orden de magnitud positiva: - **Empresas y Oportunidades (+8)**, - **Políticas y Regulaciones (+7)**, - **Formación emprendedora (+3)** y **Condiciones de la Demanda (+1)**, aunque según el criterio del estudio, solo las dos primeras dimensiones nombradas tienen un verdadero impacto en el índice⁵.

En contraposición, las dimensiones que presentaron una involución fueron, por orden de magnitud negativa: - **Capital Social y Redes (-3)**, - **Financiamiento (-3)**, - **Apoyo Institucional (-3)** y - **Capital Humano Emprendedor (-1)**.

Mención aparte merecen las dimensiones que no experimentaron ningún cambio o su cambio fue poco significativo, que en este caso fueron: - **Cultura Emprendedora**, - **Articulación y Gobernanza**, - **Plataforma de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) y Oportunidades**.

Variación 2023-2025 por dimensión



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL

Haciendo un recuento de las variaciones observadas, cabe destacar que aunque hay cambios muy significativos en al menos dos dimensiones, estos aún no se pueden considerar aspectos favorables, pues sus notas se mantienen por debajo de 60 en ambos casos. En el caso de la dimensión de **Empresas y Oportunidades**, es importante rescatar que se percibe una mejora importante en el tema de **oportunidades con empresas de base tecnológica tanto a nivel local como extra local (+13,5)**, así como de **iniciativas de innovación abierta (+8)**. La otra dimensión con evolución importante, **Políticas y Regulaciones**, tiene como impulsador en las percepciones de los expertos, **las políticas públicas (+5,9)**, **las políticas locales** tanto a nivel financiero como no financiero (**6,2**) y las **políticas extra locales**, financieras y no financieras, con un avance de **5,7** puntos absolutos.

5. A los fines de clasificar las dimensiones que tuvieron más cambios positivos (o caídas más importantes) se adoptó el criterio de reportar sólo aquellos cambios de +/- 5 puntos, tanto a nivel de la dimensión como de la variable que la integra.

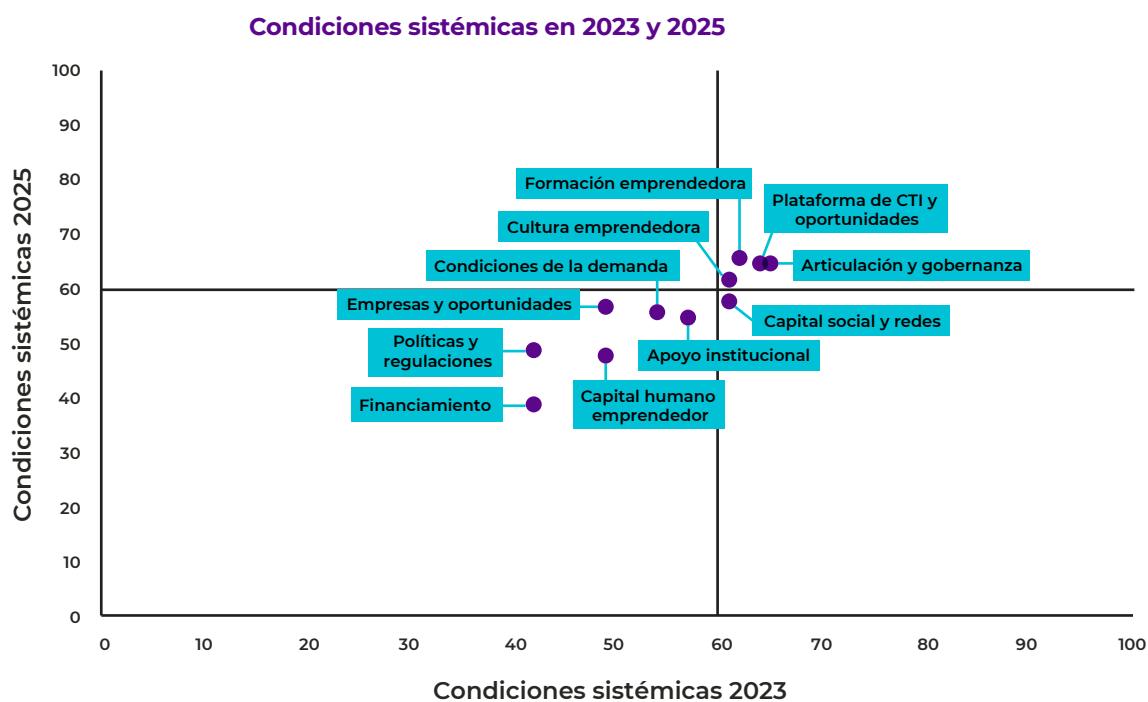
Si se mira la otra cara de la moneda, es importante mencionar que en la dimensión de **Capital Social y Redes**, lo que más ha afectado en la disminución de la calificación es la parte de **Apertura y redes extra-locales (-4,1)**, que evidencia poca apertura de los emprendedores locales y el ecosistema en general a la llegada de actores desde fuera de la ciudad que interactúen y hagan sinergias, revalidando el tema localista que ya se ha comentado en apartados anteriores de este reporte. Por el lado del **Acceso a Financiamiento**, la subdimensión que ha afectado fuertemente es la de **Fuentes Públicas (-12,5)**, ya que se percibe la existencia casi nula de subsidios para capital semilla público, tanto a nivel local, como regional y nacional.

A pesar de que en algunas dimensiones no se dieron cambios, si es necesario apuntalar cómo algunas de sus subdimensiones han tenido retrocesos que deben ser analizados cuidadosamente. Tal es el caso de la subdimensión **Valoración Social del Emprendimiento (-6)** dentro de la dimensión **Cultura Emprendedora**, donde se percibe que tanto el sector empresarial como la opción misma de emprender no son tan valorados como en otros entornos. También se puede visualizar que la subdimensión **Demanda extra-local (-5,9)** dentro de la dimensión de **Condiciones de la Demanda**, refleja que se percibe poca incidencia de la demanda extra-local dentro del ecosistema lojano.

En la dimensión de la **Plataforma CTI y Oportunidades**, la subdimensión **Importancia de las EBTC´s en las universidades e instituciones de I+D (-5,3)** da a entender que los expertos encuestados perciben que estas instituciones han disminuido la importancia o apoyo a la transferencia de tecnología y la creación de empresas EBTC´s. Aparentemente, los encuestados visualizan que las OTT´s que puedan existir han bajado la guardia con respecto a la creación de EBTC´s, con respecto a lo que se visualizaba en el 2023.

Finalmente, dentro de la dimensión de **Apoyo Institucional**, se observa una baja significativa en la subdimensión de **Rol de las instituciones en la vinculación con el ámbito extra-local (-10)**, amparado en el hecho de que no se perciben fuertes vínculos con programas y políticas públicas, apoyos técnicos, inversionistas y fuentes de financiamiento, así como plataformas de internacionalización, todo esto a nivel extra-local. Esta disminución va acorde con las condiciones que se han citado anteriormente, donde el exceso de localismo y aislamiento limita las posibilidades del desarrollo del ecosistema de Loja.

El siguiente gráfico ilustra de manera clara el desempeño de todas las dimensiones medidas en el estudio GEIAL Loja entre el 2023 y el 2025.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta GEIAL

Se puede observar claramente que solo 4 dimensiones (**Cultura Emprendedora, Formación Emprendedora, Articulación y Gobernanza, Plataforma CTI y Oportunidades**) han obtenido notas superiores a 60 sobre 100 en los dos estudios de “foto” realizados, tanto para 2023 como para 2025. Es decir, solo una de cada tres de las dimensiones medidas en el estudio tiene una condición favorable que se ha mantenido desde el 2023 al 2025. **Capital Social y Redes** merece una mención aparte, pues estuvo como aspecto favorable en el 2023, y en el 2025 pasó a ser una oportunidad de mejora. Esto se debe a que la apertura hacia redes extra locales bajó con respecto a la foto del 2023.

A modo de cierre. Implicancias para la acción

Con base en toda la información recopilada y analizada, se pueden priorizar 10 acciones concretas en las diferentes dimensiones y subdimensiones que ameritan intervención inmediata, si se quiere sacar provecho de todo este esfuerzo de investigación.

Financiamiento

Fuentes Públicas de Financiamiento. Loja no tiene acceso a opciones adecuadas de subsidios públicos en capital semilla, tanto a nivel local, regional y nacional. Es difícil para los emprendedores de cualquier lugar escalar si no tienen este tipo de instrumentos. Por eso se recomienda hacer **cabildeo a nivel de los gobiernos locales y nacionales, utilizando la plataforma de la Mesa Provincial de Emprendimiento de Loja, que es la más representativa en el ámbito de emprendimiento, para que se mapen alternativas que suplan este vacío, o se constituyan instrumentos apropiados para subsanar la carencia.**

Acceso a Financiamiento. Probablemente hay fuentes disponibles para crear y hacer escalar empresas, pero el acceso en Loja está limitado. Por eso se propone gestionar con los representantes de la banca (público y privada) de la ciudad **planes concretos que permitan socializar los instrumentos financieros disponibles**, y en la medida de lo posible, facilitar el acceso a los emprendedores nuevos y las empresas jóvenes con potencial de impacto, dando condiciones más favorables. Nuevamente, la Mesa Provincial de Emprendimiento de Loja podría ser el vehículo para gestionar estos acercamientos.

Fuentes Privadas de Financiamiento. Este tipo de fuentes debe activarse en la ciudad, tanto con los empresarios locales como con los extralocales. Se han dado algunos ensayos de acercamiento con propuestas interesantes para constituir una corporación donde estos empresarios pongan recursos, que se a su vez se utilizarían para invertir en emprendimientos nuevos y empresas jóvenes que califiquen, pero para que esto se logre, es indispensable la formación del sector privado en este tipo de iniciativas, para que entiendan que lo que se busca es que sus aportes sean de "dinero inteligente", que brinda el acompañamiento y guía a quienes reciben inversión. Por lo tanto, los actores involucrados en el sector formativo de la ciudad deben crear un instrumento de formación para estos empresarios, que sea atractivo y que cambie la configuración mental de quienes lo reciben.

Apoyo Institucional

Rol de las Instituciones en la vinculación con el ámbito extra-local. Los actores de mayor tracción en la ciudad de Loja deben hacer frente común para **mapear y establecer vínculos formales** con programas, políticas públicas, apoyo técnico, inversionistas, fondos y plataformas de internacionalización, de carácter extra-local, con el fin de beneficiar a los emprendedores nuevos y las empresas jóvenes con potencial de crecimiento.

Cultura Emprendedora

Valoración Social del Emprendimiento. La percepción que se tenga de los empresarios locales debe mejorar, así como la premisa de que emprender es una alternativa viable para todos en la ciudad. Es necesario que se haga una **campaña de concientización** a nivel local con el fin de cambiar esta realidad y mostrarle a la población que tanto empresarios como emprendedores son fundamentales si se quiere potenciar el desarrollo de la ciudad y la provincia.

Condiciones de la Demanda

Demanda extra-local. Los bienes y servicios que se producen en la ciudad, especialmente por parte de emprendedores nuevos y empresas jóvenes, deben ser atractivos para los consumidores que están más allá de Loja. Si no hay incidencia de la demanda extra-local, el crecimiento de estas organizaciones será muy pobre. Una alternativa podría ser **crear un programa**, manejado por actores locales que ya estén involucrados en temas de comercialización, para establecer una vitrina permanente para nuestros emprendedores y empresas jóvenes, y asesorarlos en los procesos para insertarse en los canales de comercialización que permitan llevar sus ofertas de valor más allá del Villonaco.

Plataforma CTI y Oportunidades

Importancia de las EBTC's en las universidades e instituciones de I+D. La ciudad de Loja cuenta con tres universidades y varios institutos tecnológicos. El desarrollo de tecnología a partir de la investigación es algo que se hace de una forma u otra, pero no se está transfiriendo al sector privado o público para la constitución de EBTC's o aumento de la competitividad. Es necesario que estas entidades puedan **certificarse ante el SENESCYT como "Centros de Transferencia"**, y a partir de esta certificación, desarrollar acciones concretas que reviertan la situación percibida por los expertos en la ciudad de Loja.

Adicionalmente, se recomiendan las siguientes acciones en cuanto a Capital Humano Emprendedor:

Atracción/Retención de emprendedores. ¿Es importante que los emprendedores locales mantengan su base de operaciones en Loja? ¿Se

recomienda que emprendedores de otras partes del país y fuera de las fronteras ecuatorianas hagan base en la ciudad? La respuesta a ambas preguntas es sí, ya que el dinamismo que se genera, a nivel económico y social, a partir de estos hechos, es potente. Sin embargo, no se están dando las condiciones para que esto ocurra. Todos los actores del ecosistema, aglutinados alrededor de la Mesa de Emprendimiento, deben **realizar un diagnóstico rápido** de lo que requiere Loja para atraer/retener emprendedores, y a partir de allí, generar un plan de acción concreto que permita cambiar esta realidad.

También es oportuno considerar que para el tema de Políticas y Regulaciones, se recomienda la siguiente acción:

Regulaciones extra-locales. Políticas y regulaciones es de las dimensiones que ha mejorado mucho con respecto al 2023. Sin embargo, al tener una base muy baja, las mejores siguen siendo insuficientes. Pero la subdimensión de las regulaciones extra-locales es la única que ha experimentado un retroceso importante en el estudio. Por lo tanto, hace sentido buscar que tipo de regulaciones fuera de Loja pueden apoyar el desarrollo del ecosistema local, para adaptarlas al entorno lojano o aprovecharlas, en el caso que sean normas de alcance nacional. Incluso se puede hablar de proponer regulaciones nacionales más ajustadas a las necesidades de los emprendimientos dinámicos, aunque se debe partir de la premisa que la ciudad no tiene un peso específico considerable en el ámbito nacional. Un **mapeo y un plan de adaptación** deberían ser el norte en este caso.

Finalmente, en la dimensión de Capital Social y Redes, es necesario considerar la siguiente acción:

Apertura y redes extra-locales. El estudio ha revelado una gran tendencia al localismo en Loja. Por lo tanto, es necesario que se ejecuten **acciones** para que los emprendedores locales se puedan **relacionar con sus pares de otras ciudades o países**. Además, debe generarse **mayor apertura del ecosistema hacia los foráneos** que buscan establecer base en la ciudad. Y por supuesto, la **habilitación de espacios físicos**, permanentes u ocasionales, son indispensables para que todo este cambio radical fluya. Todo esto se debe complementar con **la difusión** a nivel de la ciudad de los beneficios que genera esta apertura.

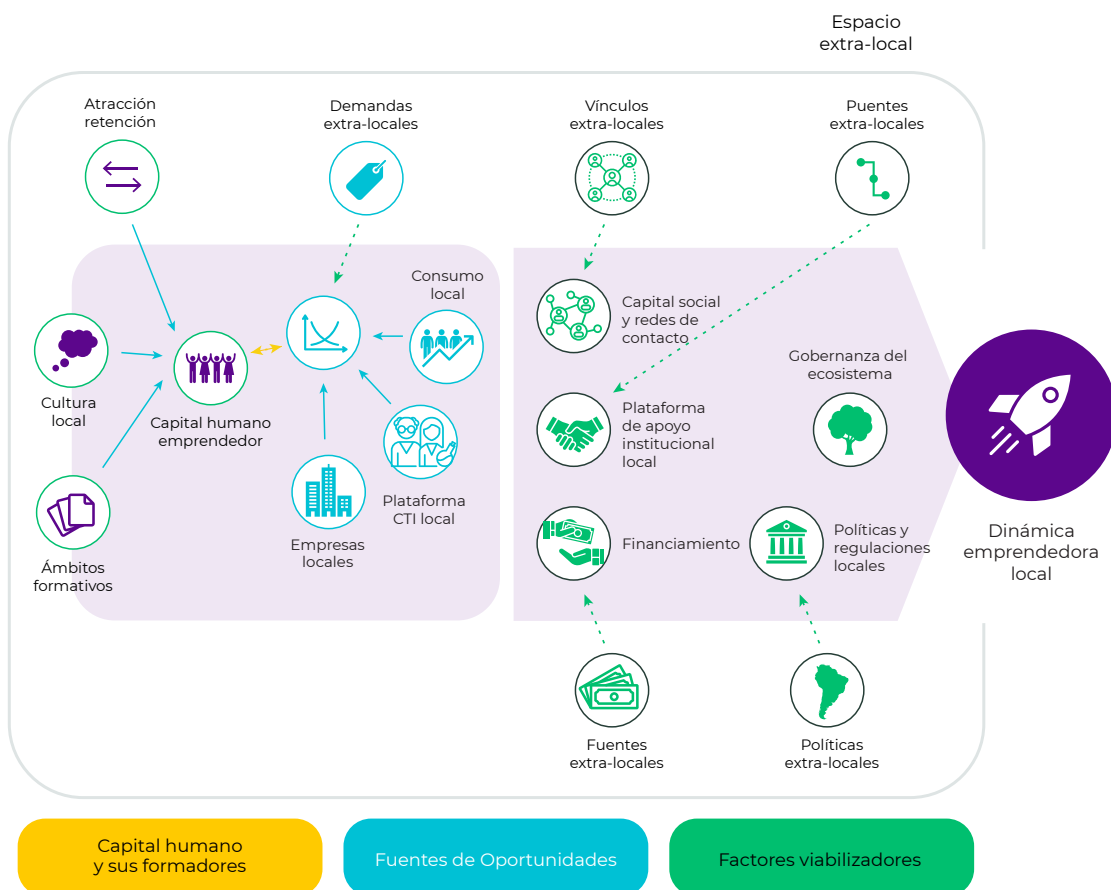
Junto a estas consideraciones, es importante resaltar que no se deben perder de vista aspectos relevantes en los que hay que trabajar, a criterio del equipo técnico, y que no están necesariamente visualizados en el estudio. Es importante considerar que la formación emprendedora debe ser aplicada y práctica, debe generarse más infraestructura para beneficio de los emprendedores, hay que trabajar en el desarrollo de la cultura digital, en los temas de inclusión (sobre todo de la mujer en el emprendimiento), el aspecto humano y de salud mental de los emprendedores y la visión global. En el caso del emprendimiento femenino, el estudio de GEIAL hecho para la ciudad de Loja en 2024 mostró que hay barreras culturales muy profundas que deben ser derribadas si se quiere mayor inclusividad.

ANEXO. Marco conceptual y metodológico

El enfoque sistémico evolutivo del emprendimiento en las ciudades

El marco conceptual utilizado por **GEIAL** propone un enfoque sistémico-evolutivo del surgimiento y desarrollo de emprendimientos dinámicos (Kantis et al. 2004; 2020) y se operacionaliza a través del **Índice de Condiciones para el Emprendimiento en Ciudades (ICEC Prodem)**. Este marco coloca el foco en los emprendimientos dinámicos, concepto que incluye a aquellos que tienen el potencial de convertirse en (al menos) una PyME con aspiración y proyección de seguir creciendo luego de los primeros años de vida (los de mayor tasa de mortalidad) así como también a las Pymes jóvenes con proyección de crecimiento (Kantis et al., 2004; 2020).

En el corazón del modelo está el proceso de emprendimiento. Así, la fuerza de la interacción entre las capacidades de los emprendedores (**capital humano emprendedor**) y la riqueza de las **fuentes de oportunidades** determinará el potencial de dinamismo de los emprendimientos. Sin embargo, para poder materializar este potencial es necesaria la acción de los **factores viabilizadores** que son los que permiten la conversión de estas propuestas en empresas e impulsan su dinamismo.



El capital humano emprendedor y sus formadores se refiere a la importancia que alcanza la existencia de emprendedores con competencias para liderar emprendimientos dinámicos, así como también a la capacidad del ecosistema para seguir alimentando el surgimiento de este perfil de personas. Se incluyen: a) la cultura local y b) los ámbitos formativos de emprendedores. La valoración social de los emprendedores, los eventos de sensibilización y la difusión de modelos de rol son aspectos destacados de la cultura local. En el plano formativo es posible mencionar la contribución del sistema educativo, en sus distintos niveles, al desarrollo de competencias emprendedoras entre los jóvenes, pero también de otros ámbitos por fuera del sistema educativo (por ejemplo, bootcamps, actividades llevadas a cabo por entidades empresarias).

El segundo de los componentes, las **fuentes de oportunidades**, incluye aspectos tales como el dinamismo y perfil del consumo local (las familias, empresas y gobierno), así como también la capacidad de las empresas locales y la plataforma de instituciones I+D (Plataforma de CTI) de la ciudad para generar estas oportunidades. Pero también se toman en cuenta los diferentes espacios y canales a través de los cuales los emprendedores locales acceden a oportunidades extra-locales.

Los factores viabilizadores de los emprendimientos, por su parte, son aquellos que pueden facilitar o, por el contrario, inhibir la creación y desarrollo de las empresas. Entre ellas se pueden mencionar la existencia de capital social y redes de contacto, así como la apertura de estas redes hacia contactos extra-locales. También se considera la plataforma local de apoyo institucional, tanto para crear como para hacer crecer a las empresas, y su rol como puentes con recursos, apoyos y actores extra-locales para los emprendedores. El acceso a diversas fuentes de financiamiento privadas y públicas (locales y extra-locales) a lo largo de las diferentes etapas de desarrollo de la empresa es otro de los factores viabilizadores clave. Finalmente está el accionar del gobierno en sus diferentes niveles (local, regional, nacional), con sus políticas y regulaciones, las que pueden incidir en varias de las dimensiones anteriores. Por ejemplo, la existencia de instrumentos de fomento para los emprendimientos y para el desarrollo de las organizaciones del ecosistema.

Un último aspecto de especial relevancia es el grado de articulación existente entre sus distintos actores y su gobernanza. Este concepto busca captar en qué medida los actores logran crear una visión común del futuro del ecosistema, estructuran la autoridad y la colaboración, asignan recursos, coordinan y monitorean las acciones conjuntas de la red como un todo. En este sentido, cobra relevancia la existencia de una agenda de trabajo y un espacio donde los diferentes actores interactúen y articulen las acciones en los del desarrollo del ecosistema.

Metodología

La información analizada en este reporte se basa en el **Índice de Condiciones para el Emprendimiento en Ciudades (ICEC Prodem)** y su modelo conceptual explicado en la sección anterior. La información para la construcción del ICEC Prodem se basa en una consulta on-line a un **Panel de Actores Clave del Ecosistema (PACE-GEIAL)** compuesto por actores diversos: emprendedores/as, fundadores de empresas nacientes y jóvenes, académicos y profesores universitarios, profesionales de organizaciones de apoyo al emprendimiento, representantes de los gobiernos nacionales y locales, de cámaras empresariales, inversionistas y fondos de capital de riesgo, ejecutivos de empresas grandes y medianas con alguna relación con el emprendimiento y base en la ciudad, y profesionales especializados en emprendedores y empresas jóvenes

Para la conformación del PACE-GEIAL se utiliza la técnica de muestreo denominada purposive sampling, también conocida como expert sampling (Battaglia, 2008; Etikan et al., 2016). En esta técnica se selecciona a las personas que pueden aportar información apropiada y útil sobre el fenómeno bajo estudio. El purposive sampling se diferencia de las técnicas aleatorias al asumir que hay ciertos actores que cuentan con más o mejor conocimiento e información sobre el fenómeno a estudiar y, por lo tanto, deberían ser incluidos en la muestra.

Una vez recolectada la información, la misma pasa por un riguroso proceso de control para asegurar su calidad y luego se procesa para construir el indicador. Para la construcción del ICEC Prodem se siguen las mejores prácticas de la OECD para la formulación de indicadores compuestos . Más detalles sobre el proceso de construcción del ICEC Prodem se pueden consultar en la web www.geial.com.

6. OECD (2008). Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. Paris: OECD. OECD (2024) Benchmarking National Entrepreneurial Ecosystems – Data and Methods



www.geial.com

www.linkedin.com/in/geial
info@geial.com
[@_geial_](https://www.instagram.com/_geial_)