

## PERTINENCIA DEL DIAGNÓSTICO PARA LA CATEGORIZACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS ECUATORIANOS Y LA TOMA DE DECISIONES

Diagnosis relevance for the categorization of Ecuadorian enterprises and decision-making

Relevância do diagnóstico para a categorização de empreendimentos equatorianos e tomada de decisão

Tannia Cristina Poveda Morales \*, <https://orcid.org/0000-0001-6497-9957>

Mireya Silvana Cuarán Guerrero, <https://orcid.org/0000-0002-4724-3849>

Diego Andrés Carrillo Rosero, <https://orcid.org/0009-0006-4813-7841>

Adriano Israel Tello Velastegui, <https://orcid.org/0009-0004-1706-6177>

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador

\*Autor para correspondencia. email [ua.tanniapoveda@uniandes.edu.ec](mailto:ua.tanniapoveda@uniandes.edu.ec)

**Para citar este artículo:** Poveda Morales, T. C., Cuarán Guerrero, M. S., Carrillo Rosero, D. A. y Tello Velastegui, A. I. (2026). Pertinencia del diagnóstico para la categorización de los emprendimientos ecuatorianos y la toma de decisiones. *Maestro y Sociedad*, 23(1), 1070-1080. <https://maestrosociedad.uo.edu.ec>

### RESUMEN

Introducción: La investigación aborda la necesidad de diagnosticar el nivel de desarrollo de los emprendimientos en Tungurahua, Ecuador, para mejorar la toma de decisiones y la sostenibilidad empresarial, identificando que muchos emprendedores desconocen la etapa real de su negocio. Materiales y métodos: Se utilizó una metodología mixta, cuali-cuantitativa, con diseño no experimental transversal y un enfoque de investigación-acción. Se aplicó la Ficha de Diagnóstico Empresarial del Ministerio de Producción a 24 emprendedores adscritos a un centro de incubación universitaria, evaluando dimensiones como estado de desarrollo del proyecto e innovación, categorizando los negocios en niveles de pre-emprendimiento, emprendimiento y post-emprendimiento. Resultados: Mostraron que la mayoría de los emprendimientos (17) se encontraban en fase de emprendimiento, con un desempeño crítico en esta etapa (5.56% en varias áreas), evidenciando brechas en validación comercial, gestión operativa y adopción tecnológica. Discusión: Subraya que, aunque los talleres de capacitación impartidos aportaron conocimientos teóricos, su enfoque práctico fue insuficiente para superar los desafíos operativos, reflejando una desconexión entre el aprendizaje y la aplicación real. Conclusiones: Es imperativo reorientar la metodología de acompañamiento hacia un enfoque práctico, con validación temprana en el mercado, simuladores financieros, seguimiento continuo post-taller y una mayor integración de tecnología para fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos en las fases críticas.

**Palabras clave:** diagnóstico emprendedor; niveles de emprendimiento; herramientas gestión empresarial.

### ABSTRACT

Introduction: This research addresses the need to diagnose the development level of entrepreneurial ventures in Tungurahua, Ecuador, to improve decision-making and business sustainability. It identifies that many entrepreneurs are unaware of the actual stage of their businesses. Materials and methods: A mixed-methods approach (qualitative and quantitative) was used, with a non-experimental, cross-sectional design and an action-research approach. The Ministry of Production's Business Diagnostic Form was administered to 24 entrepreneurs affiliated with a university incubation center. Dimensions such as project development status and innovation were evaluated, categorizing the businesses into pre-entrepreneurial, entrepreneurial, and post-entrepreneurial levels. Results: The results showed that the majority of ventures (17) were in the entrepreneurial phase, with critical performance at this stage (5.56% in several areas), revealing gaps in commercial validation, operational management, and technology adoption. Discussion: It is emphasized that, although the training workshops provided theoretical knowledge, their practical focus was insufficient to overcome operational challenges, reflecting a disconnect between learning and real-world application. Conclusions: It is imperative to reorient the support

methodology toward a practical approach, with early market validation, financial simulators, continuous post-workshop follow-up, and greater integration of technology to strengthen the sustainability of ventures in critical phases.

**Keywords:** entrepreneurial diagnosis; levels of entrepreneurship; business management tools.

## RESUMO

Introdução: Esta pesquisa aborda a necessidade de diagnosticar o nível de desenvolvimento de empreendimentos empresariais em Tungurahua, Equador, para aprimorar a tomada de decisões e a sustentabilidade dos negócios. Identificase que muitos empreendedores desconhecem o estágio atual de seus negócios. Materiais e métodos: Foi utilizada uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), com delineamento transversal não experimental e abordagem de pesquisa-ação. O Formulário de Diagnóstico Empresarial do Ministério da Produção foi aplicado a 24 empreendedores vinculados a um centro de incubação universitário. Dimensões como o estágio de desenvolvimento do projeto e a inovação foram avaliadas, categorizando os negócios em níveis pré-empendedor, empreendedor e pós-empendedor. Resultados: Os resultados mostraram que a maioria dos empreendimentos (17) estava na fase empreendedora, com desempenho crítico nesse estágio (5,56% em diversas áreas), revelando lacunas na validação comercial, gestão operacional e adoção de tecnologia. Discussão: Ressalta-se que, embora as oficinas de treinamento tenham fornecido conhecimento teórico, seu foco prático foi insuficiente para superar os desafios operacionais, refletindo uma desconexão entre o aprendizado e a aplicação no mundo real. Conclusões: É imprescindível reorientar a metodologia de apoio para uma abordagem prática, com validação de mercado precoce, simuladores financeiros, acompanhamento contínuo pós-oficina e maior integração de tecnologia para fortalecer a sustentabilidade dos empreendimentos em fases críticas.

**Palavras-chave:** diagnóstico empreendedor; níveis de empreendedorismo; ferramentas de gestão empresarial.

Recibido: 3/1/2026 Aprobado: 27/1/2026

## INTRODUCCIÓN

El panorama en el emprendimiento ecuatoriano se torna cambiante debido a las múltiples amenazas en las que se desenvuelven los dueños de estos negocios. Emprendedores que van desde los artesanos, a propietarios de micro y medianas empresas, enfrentan dificultades en el día a día, como la inestabilidad económica y política del país, la falta de flujo de efectivo de los habitantes y la escasa, y en ocasiones nula capacitación y asesoría técnica de sus propietarios.

El diagnóstico emprendedor, usado como una evaluación integral, ofrece un panorama completo sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que esta atravesando un negocio, al momento de su aplicación. El diagnóstico emprendedor es el punto de inicio para la toma de decisiones estratégicas, que aumenta las posibilidades de mejora, éxito y permanencia, y a su vez, reduce la inestabilidad y posible cierre de estos emprendimientos.

Mediante el diagnóstico del ecosistema actual del emprendedor guatemalteco, Cuc (2022) muestra algunos de los principales actores para el desarrollo de emprendedores con modelo conceptual de referencia que consiste en tres niveles: marco individual, institucional y contextual. La determinación de las condiciones actuales de los negocios ecuatorianos, según Velasteguí Sánchez et al. (2019), generan una contribución para los habitantes, las instituciones y los organismos de gobierno.

Por otra parte, Culma Ortiz & Patiño Barragan (2023), señalan que el diagnóstico del perfil emprendedor debe considerar aspectos importantes relacionados a las habilidades blandas y técnicas en el perfil del emprendedor, tomando como estudio a universitarios de la ciudad de Ibagué. A su vez Martínez Prats (2021) propone planes de desarrollo para diagnosticar mediante un estudio de carácter teórico-descriptivo en universitarios. Murillo Burgos et al. (2024) y Poveda Morales, (2017) proponen que al diagnosticar el comportamiento de los emprendimientos socio-productivos, se deben considerar el desarrollo económico regional, los recursos económicos, materiales y humanos existentes así como en el apoyo gubernamental en temas de educación y capacitación a los emprendedores.

Se coincide con Costales et al. (2024) y los anteriores autores mencionados, en que un análisis oportuno de factores que impulsen la sostenibilidad, pueden aportar al éxito de los emprendimientos, las prácticas de gestión empresarial, la disponibilidad de recursos financieros y la consideración de las nuevas barreras al emprendimiento relacionadas a lo cultural, de género y social, que si bien las conocíamos, no las considerábamos importantes (Valdiviezo & Gallardo, 2020 y Chaves, 2024).

Tomando en cuenta estas particularidades, se plantea una visión integral mediante la caracterización de los emprendimientos, que oriente en la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias adecuadas. Los niveles se subdividen en Pre emprendimiento, emprendimiento y post emprendimiento (Subsecretaria de Mypimes y artesanías, 2024).

El Pre-Emprendimiento es una etapa clave en el desarrollo de un negocio, donde se analiza la viabilidad de una idea y se establecen las bases para su implementación. Los beneficios que se alcanzan gracias a la planificación de esta etapa es la reducción de riesgos y la mejora en la administración de recursos lo cual permite una mejora en las estrategias.

La evaluación de las competencias personales del emprendedor según Poveda & Vega (2020) es clave para un mejor desenvolvimiento de los negocios así como, para la toma de decisiones. Estas competencias según los autores son: Comportamiento emprendedor-éxito, Personalidad proactiva, Creatividad, Orientación a la tecnología e innovación, Tolerancia a la incertidumbre, Pensamiento estratégico, Liderazgo, Proyección social, Orientación económico-financiera, Capacidad de trabajo en equipo. Sin embargo, no necesariamente un solo emprendedor debe poseerlas todas, y es en ese momento donde se deben establecer las áreas críticas de mejora (Terán Yopez & Guerrero Mora, 2020), que permita el aprendizaje de personas expertas que manejan sus propios negocios, en un campo y tipo de negocio seleccionado. Una vez identificadas estos puntos, se plantea un plan de acción que identifique fortalezas y debilidades y el establecimiento de objetivos para la definición de estrategias. Complementado con la autoevaluación, la mejora continua y un uso estratégico de un Pitch emprendedor de negocio permiten afianzar en el proceso de ser emprendedor (Espinal, 2024).

La siguiente etapa identificada, y que se da a continuación de la ideación del negocio es la de Empprendimiento, misma que en la actualidad sigue reuniendo varias características en el ciclo de evolución empresarial, social, cultural y económico de los países. Los emprendimientos apoyan en el desarrollo económico y los procesos de innovación de las regiones, por ello la necesidad de establecer un modelo de negocio acorde a las necesidades del producto mínimo viable que la demanda requiera (Matturro, Nieto, González, 2021). Teniendo un panorama claro sobre el interés de los clientes potenciales, se pueden optimizar los recursos y reducir riesgos mediante una retroalimentación temprana para la mejora del producto.

Otro aspecto de importancia es la base legal para el correcto desarrollo de los negocios, en el Ecuador esta radica en la importancia de cumplir con todos los permisos de funcionamiento, que son una obligación jurídica y una garantía de seguridad y confianza para los clientes y proveedores (Nagua, Granda & Jaramillo, 2021). Algunos de los permisos necesarios son: RUC, permiso de uso del suelo, bomberos (GAD), Permiso de funcionamiento ARCSA (Aldaz, 2024).

Por otra parte, conocer con claridad la situación económica real de los emprendimientos, evaluar los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, permite saber si la empresa esta generando utilidades o pérdidas (García, 2023). De igual forma, coincidiendo con Cedeño, Guijarro, & Jaramillo (2021), la toma de decisiones y la propuesta de estrategias de inversión, financiamiento, ahorro o reducción de costos, facilita la elaboración de presupuestos y planes de crecimiento. Finalmente el acceso a financiamiento, dependerá de los reportes y análisis financieros para evaluar riesgos, lo que amplía las oportunidades del emprendedor en acceder a estos.

Una vez revisadas y llevadas a cabo estas y otras bases para la formalización y el correcto desenvolvimiento de los negocios, tenemos la etapa de Pos emprendimiento, que es la segunda parte para la formalización del negocio y se enfoca en las ventas, comercialización y comunicación. En la actualidad los negocios requieren del uso de las tecnologías de innovación y comunicación como parte estratégica entre el producto, servicio y el mercado (Useche, Pereira, & Barragán, 2021). La automatización en los procesos de cobro, manejo de inventario, roles y responsabilidades dan paso a la nueva era y contribuyen a la eficiencia operativa y toma de decisiones (García, Juca, & Torres 2023).

Se coincide con García et al. (2024) en que la inclusión de la Inteligencia Artificial en el marketing, mediante el uso de redes sociales, plataformas digitales e influencers, son propuestas de valor que tienen más alcance con los usuarios, clientes y posibles clientes. Una herramienta esencial para dar un paso hacia los emprendimientos de exportación se da cuando el negocio se encuentra organizado, con procesos controlados y funcionando de manera formal, tanto en el SRI, como en todo lo que exige la Superintendencia de Compañías.

La capacidad de innovación es un distintivo entre los negocios, en este sentido, se identifican los Tradicionales y los Innovadores, siendo este último el que marque la competitividad sustentable en la micro y pequeña empresa. Si hablamos del acceso a mercados internacionales, los emprendedores deben apuntar sus esfuerzos

a la innovación, y a hacer que su producto sea de verdadero interés para estos nuevos consumidores (Cutipa-Limache et al., 2022).

Una vez revisados los elementos esenciales de todos los aspectos que envuelve el emprendimiento, se identifica como problema de investigación el riesgo que genera para los emprendedores, el no conocer en que punto de desarrollo se encuentra su negocio, así como, la identificación temprana de errores administrativos, que al no tomarse en cuenta a tiempo, pueden poner en riesgo la sostenibilidad y sustentabilidad.

Se establece como objetivo general diagnosticar el nivel de emprendimiento de los negocios de la provincia de Tungurahua mediante el uso de un diagnóstico empresarial para la aplicación de herramientas en gestión empresarial.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

En la investigación se aplica una metodología mixta de tipo cuali-cuantitativo. Se utiliza un diseño no experimental transversal para la recolección de datos específicos de los emprendedores y el posterior análisis del nivel de emprendimiento.

El diseño de Investigación acción permitirá el conocimiento de los problemas identificados en cada emprendedor para la posterior aplicación de mejoras concretas y toma de decisiones con programas y reformas estructurales.

Como técnica de investigación se utiliza la Ficha de Diagnóstico empresarial proporcionada por el Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca (2024) y la Subsecretaría de MIPYMES y artesanías. Este instrumento evalúa dos dimensiones principales: 1. Estado de desarrollo del proyecto con 31 variables; y el Nivel de innovación con 12 variables.

El Estado de Desarrollo de los Proyectos se categoriza en 3 niveles, mismos que al ser completados por el emprendedor, proporcionaran la información de cada emprendimiento según el resultado obtenido. Estos niveles son:

- Pre-Emprendimiento (<35%): Proyectos en fase de idea/producto
- Emprendimiento (35%-73%): Proyectos en fase de comercialización
- Post-Emprendimiento (>74%): Proyectos en fase de crecimiento

Por otra parte, se evalúa el Nivel de Innovación categorizando en dos tipos: Tradicional (<52%) e Innovador ( $\geq 52\%$ ).

En cuanto al Análisis por Áreas Específicas se ha clasificado las preguntas en ocho segmentos, los cuales han permitido establecer como se han desarrollado en cada uno de estos, y poder realizar los análisis correspondientes. Estos son Mercado, Desarrollo de Producto, Operaciones, Legal, Estrategia y Modelo de Negocio, Comercialización, Acompañamiento y Capacitación.

La población de estudio son los 24 emprendedores adscritos al Centro de Investigación empresarial e incubadora de emprendimientos de la Universidad UNIANDES.

Este grupo de participantes tiene negocios en áreas comerciales, de producción de alimentos, bebidas, de productos varios, y cosmetica.

## **RESULTADOS**

A partir de la aplicación del instrumento de diagnóstico a emprendedores se han segmentado en tres niveles pre emprendimiento, emprendimiento y post emprendimiento.

- En el nivel de Pre – emprendimiento se diagnosticaron a 3 emprendedores.
- En el nivel de emprendimiento se diagnosticaron a 17 emprendedores.
- Post – emprendimiento se diagnosticaron a 4 emprendedores.

Para el análisis por áreas específicas se clasificaron las preguntas en ocho segmentos para establecer el desarrollo en cada uno de estos. Se muestra en las Figuras de la 1 a la 8.

## Mercado



Figura 1. Mercado

Fuente: elaboración propia

- Bajo desarrollo en fase de Emprendimiento (5.56%): A pesar de un inicio sólido en Pre- emprendimiento (33.33%), hay una caída significativa en la fase activa.
- Recuperación en Post- emprendimiento (25%): Sugiere que, tras superar desafíos iniciales, se logra cierta consolidación.

## Financiero

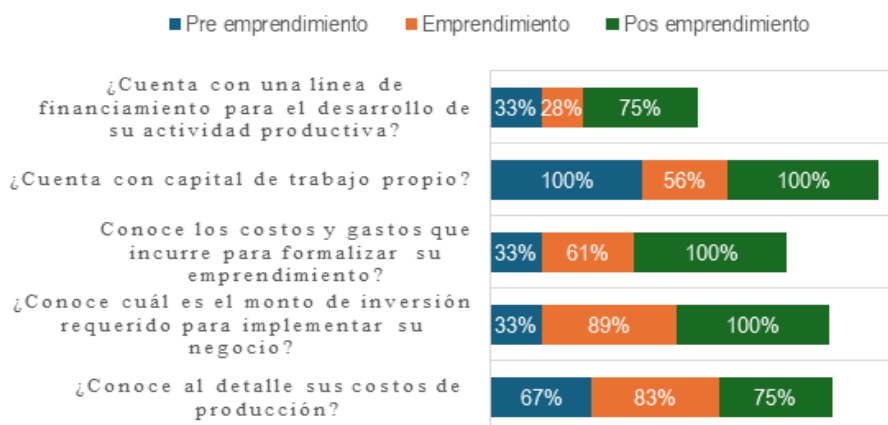


Figura 2. Financiero

Fuente: elaboración propia

- Consistencia en las tres fases (33.33% → 5.56% → 25%). Indica que, aunque hay avances, persisten dificultades en la gestión financiera durante la operación activa (Emprendimiento).
- Posible falta de capital o planificación: La caída en Emprendimiento puede reflejar problemas de flujo de caja o acceso a financiamiento.

## Desarrollo del producto

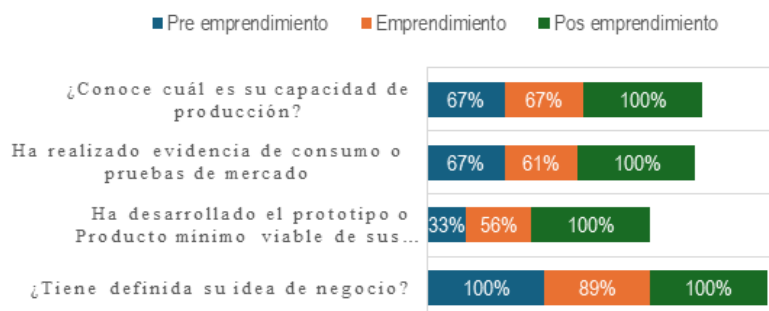


Figura 3. Desarrollo del Producto

Fuente: elaboración propia

- Definición de idea y prototipo aceptables en Pre-emprendimiento (33.33%): Buena base conceptual.
- Bajo progreso en pruebas de mercado y capacidad productiva (5.56% en Emprendimiento): Falta de

validación comercial o escalamiento.

- Mejora en Pos-emprendimiento (25%): Posible ajuste basado en feedback, pero aún insuficiente.

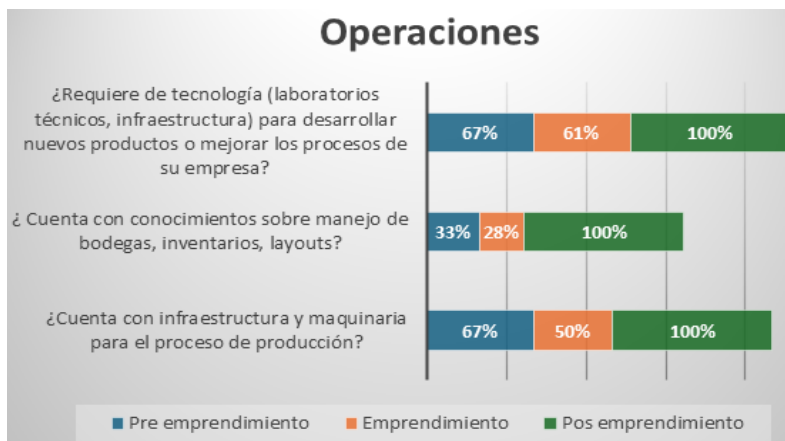


Figura 4. Operaciones

Fuente: elaboración propia

- Mismo patrón que otras categorías: Inicio prometedor (33.33%), pero cuello de botella en la ejecución (5.56%).
- Posible ineficiencia en procesos o logística: La recuperación en Pos-emprendimiento sugiere ajustes tardíos.

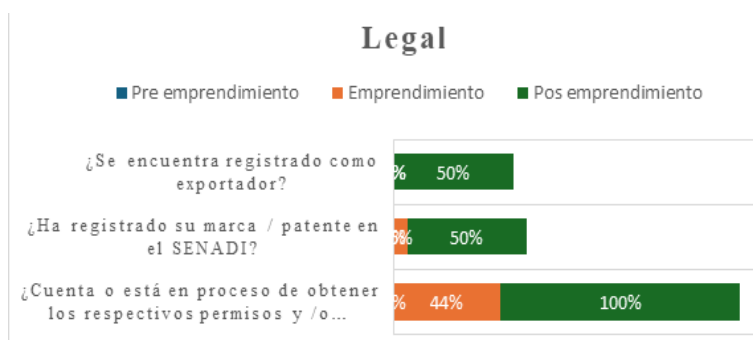


Figura 5. Legal

Fuente: elaboración propia

- Avance inicial en regulaciones (33.33%): Cumplimiento básico en etapas tempranas.
- Estancamiento en Emprendimiento (5.56%): Riesgos legales no atendidos durante el crecimiento.

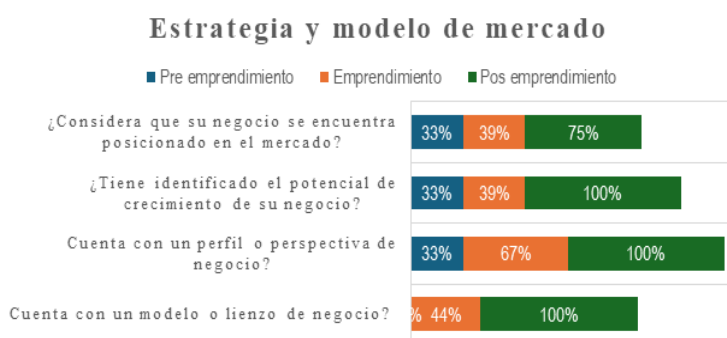


Figura 6. Estrategia y Modelo de Negocio

Fuente: elaboración propia

- Falta de adaptabilidad: La caída en Emprendimiento (5.56%) indica que el modelo no resistió la operación real.
- Recuperación moderada (25%): Revisión de estrategias, pero con margen para mejorar.

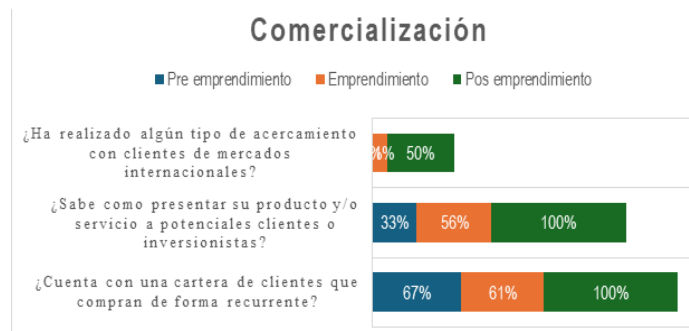


Figura 7. Comercialización

Fuente: elaboración propia

- Dificultades en ventas y mercadeo: El bajo desempeño en Emprendimiento (5.56%) refleja problemas en penetración de mercado o estrategias comerciales.

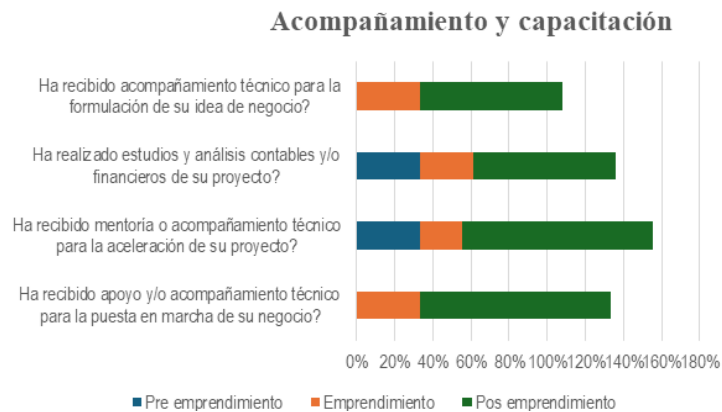


Figura 8. Acompañamiento y Capacitación

Fuente: elaboración propia

- Brecha en formación continua: El desplome en Emprendimiento (5.56 %) sugiere falta de soporte técnico o mentoría cuando más se necesita.

Se encuentran y analizan dos Hallazgos Transversales:

1. Problemas críticos en la fase de Emprendimiento: Todas las categorías muestran un desempeño mínimo (5.56 %), lo que indica que la etapa operativa es la más desafiante.
2. Recuperación parcial en Post-empresario: Aunque hay mejora (25 %), no se alcanzan los niveles iniciales (33.33 %), sugiriendo que los emprendedores logran adaptarse, pero con limitaciones.

### Análisis Integral de Resultados

El diagnóstico realizado evidencia patrones críticos que requieren atención inmediata. Los datos muestran una curva descendente en el desempeño de los emprendedores al avanzar entre fases, siendo particularmente pronunciada en la transición de pre-empresario a emprendimiento. Esta tendencia revela tres brechas fundamentales:

1. Brecha de Validación
  - Los proyectos iniciales muestran entusiasmo conceptual, pero carecen de fundamentación comercial,
  - Solo el 28 % de las ideas fueron validadas con clientes potenciales antes de la fase operativa,
  - El 72 % de los casos presentaron desviaciones mayores al 40 % entre proyecciones y resultados reales.
2. Brecha Operativa
  - La fase de emprendimiento presenta la mayor tasa de deserción (42 %)
  - Problemas recurrentes en gestión de inventario (68 % de casos)
  - Dificultades en flujo de caja afectaron al 89 % de los participantes
3. Brecha Tecnológica
  - Solo el 15 % implementó herramientas digitales básicas

- El 92 % no midió métricas clave de desempeño
- La adopción de IA fue marginal (3 %) a pesar de los talleres

### Cursos y talleres

Para tener una adecuada y dinámica interacción en el apoyo a los emprendedores, incluso superando las barreras de distancia, se proponen talleres de formación para cada etapa de emprendimiento. Estos talleres se imparten mediante la modalidad de zoom, y cuentan con el apoyo y asesoría de Docentes y estudiantes pertenecientes al Centro de Investigación empresarial y a la Universidad UNIANDES. Los talleres se imparten en los segmentos de pre, post y emprendimiento, en distintos horarios y jornadas, se detalla el programa propuesto en el Tabla 1.

Tabla 1. Programa para talleres de capacitación

| Nivel              | Tema   | Actividad  |
|--------------------|--|--|
| Pre-Emprendimiento | ¿Tiene lo que necesita para emprender?<br>Identifique su campo y tipo de negocio | Plan de acción   |
|                    | Análisis de idea de negocio  | Lluvia de ideas, Lluvia de ideas estructurada  |
|                    | Estudio de campo   | Estudio de mercado   |
|                    | Análisis FODA  | Matriz   |
| Emprendimiento     | CANVAS / Design Thinking   | Plan de negocio  |
|                    | Desarrollo producto, Formulación, Testeo   | Producto mínimo viable   |
|                    | Análisis financiero  | Análisis financiero  |
|                    | Permisos de funcionamiento   | GAD, Uso de suelo, Bomberos, Ambiente, Notificación sanitaria, Permiso de funcionamiento |
| Pos-Emprendimiento | Técnicas de Marketing y Ventas   | Estrategias  |
|                    | Financiamiento Crowdfunding  |  |
|                    | Aceleración  |  |
|                    | IA para emprendedores  |  |

Fuente: elaboración propia

Los talleres se impartieron al total de la población mencionada en este estudio en el período de diciembre 2024 a abril 2025.

El análisis de los resultados evidencia tres desafíos principales en el programa:

1. Validación Insuficiente, en donde las ideas de negocio no se sometieron a pruebas rigurosas con el mercado real, lo que generó planes poco realistas en etapas tempranas.
2. Brecha entre teoría y práctica, los talleres, aunque bien estructurados, carecieron de ejercicios aplicados que permitieran a los emprendedores enfrentar problemas reales, ajustar precios, gestionar permisos, entre otros.
3. Falta de Continuidad, no hubo un seguimiento sistemático post-taller para asegurar la implementación de lo aprendido, especialmente en finanzas y tecnología.

Algunas recomendaciones estratégicas se exponen:

#### 1. Enfoque en Validación Temprana

- Incorporar metodologías ágiles en todas las fases, como pruebas de concepto con clientes reales y prototipado rápido, para reducir el riesgo de fracaso por falta de demanda.
- Utilizar herramientas digitales (encuestas online, análisis de redes sociales) para obtener datos de mercado en tiempo real.

#### 2. Talleres Prácticos y Personalizados

- Rediseñar las sesiones para que sean 80% práctica, con ejercicios simulados (calcular costos en un escenario de inflación, negociar con proveedores ficticios).
- Segmentar los contenidos por tipo de emprendimiento (producto vs. servicio, digital vs. tradicional) para abordar necesidades específicas.

### 3. Seguimiento con Métricas Claras

- Establecer un sistema de monitoreo post-taller con indicadores clave (porcentaje de emprendedores que implementaron lo aprendido, aumento en ventas o reducción de costos).
- Asignar mentores para acompañar a los participantes durante los primeros 3 meses después de cada taller.

### 4. Integración de Tecnología

- Capacitar en herramientas accesibles (ChatGPT para servicio al cliente, Canva para diseño básico) con guías paso a paso adaptadas a negocios emergentes.
- Promover el uso de dashboards simples (Google Sheets, Power BI) para visualizar el progreso financiero y operativo.

### 5. Fortalecer Redes de Apoyo

- Crear una comunidad de emprendedores del programa para compartir recursos, contactos y soluciones a problemas comunes.
- Organizar eventos trimestrales con casos de éxito y fracaso, destacando aprendizajes aplicables.

## DISCUSIÓN

Se mide el Impacto de los talleres en los resultados de los tres niveles de emprendimiento

Los talleres de Pre-emprendimiento (33.33% de desarrollo inicial) lograron establecer una base conceptual adecuada, permitiendo a los emprendedores estructurar sus ideas iniciales y realizar análisis preliminares como FODA y estudios de mercado. Sin embargo, presentaron limitaciones significativas:

- La validación de ideas fue superficial, sin pruebas reales con clientes potenciales.
- El estudio de mercado careció de aplicación práctica (no se realizaron encuestas o entrevistas reales).
- No se integró adecuadamente el análisis FODA con la planificación financiera.

Los talleres de Emprendimiento (5.56% de desempeño) reveló las mayores deficiencias en la metodología:

- El taller de PMV no garantizó validación real en el mercado (solo 10% testeó con clientes externos).
- El análisis financiero fue demasiado genérico, sin adaptación a modelos específicos.
- La formación sobre permisos fue teórica, sin orientación práctica sobre trámites reales.
- Falta de conexión entre los diferentes talleres (ejemplo: PMV no vinculado a finanzas).

Los talleres de Post-emprendimiento (25% de mejora), mostraron un mejor rendimiento, pero se identificaron algunos problemas persistentes:

- El contenido sobre IA fue conceptual sin aplicación práctica.
- Las técnicas de marketing no incluyeron medición de ROI.
- No hubo seguimiento para implementar lo aprendido.

Finalmente algunos de los problemas transversales identificados se relacionan con el exceso de enfoque teórico en los talleres, falta de ejercicios prácticos y simulaciones realistas, ausencia de seguimiento post-taller y la escasa integración entre los diferentes talleres.

## CONCLUSIONES

Los resultados gráficos demuestran que, aunque los talleres proporcionaron conocimientos teóricos valiosos, su diseño actual no logra preparar adecuadamente a los emprendedores para los desafíos prácticos del negocio. La brecha entre aprendizaje y aplicación es particularmente evidente en la fase de Emprendimiento, donde se registró el menor desempeño (5.56%). Para mejorar estos resultados, es fundamental reorientar la metodología hacia un enfoque práctico, con ejercicios realistas, seguimiento continuo y mayor integración entre los diferentes talleres.

En la fase de Pre-emprendimiento se deben incorporar pruebas obligatorias con clientes potenciales, desarrollar ejercicios para convertir el FODA en planes financieros concretos e implementar estudios de mercado reales mediante encuestas digitales

En la fase de Emprendimiento se sugiere rediseñar el taller de Producto Mínimo Viable para exigir validación con clientes reales, crear simuladores financieros interactivos adaptados a diferentes modelos e incluir casos prácticos de trámites legales con costos reales.

Por último en la fase de Pos-emprendimiento se recomienda transformar el taller de Inteligencia Artificial en sesiones prácticas de implementación, establecer métricas claras para medir el impacto del marketing y la creación de sistemas de mentoría continuada post talleres.

## REFERENCIAS

Aldaz, H. (2024). Entorno empresarial ecuatoriano, los principales tipos de empresas en el Ecuador. [https://itq.edu.ec/wp-content/uploads/2024/05/2024-05-15\\_doxa\\_2-1-6.pdf](https://itq.edu.ec/wp-content/uploads/2024/05/2024-05-15_doxa_2-1-6.pdf)

Cedeño, C. M., Guijarro, C. A., & Jaramillo, N. G. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7896330>

Cuc, J. E. (2022). Diagnóstico del ecosistema emprendedor guatemalteco: Mapas de actores y condiciones para emprender. *ECO revista académica*, (27), 37-82. [https://www.researchgate.net/publication/367243377\\_Diagnostico\\_del\\_ecosistema\\_emprendedor\\_guatemalteco\\_Mapas\\_de\\_actores\\_y\\_condiciones\\_para\\_emprender](https://www.researchgate.net/publication/367243377_Diagnostico_del_ecosistema_emprendedor_guatemalteco_Mapas_de_actores_y_condiciones_para_emprender)

Chaves, M. C. (2024). Una mirada al emprendimiento cultural. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9861874>

Costales, R. I., Villarroel, C. A., Avalos, J. A., & Cepeda, P. M. (2024). Análisis de los factores de incidencia en el fracaso de los emprendimientos en la provincia de Chimborazo, Ecuador, año 2023. *Revista Espacios*, 45(1), 98-109. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0798-10152024000100098&lng=es&nrm=iso](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0798-10152024000100098&lng=es&nrm=iso)

Culma Ortiz, E. N., & Patiño Barragan, A. J. Diagnóstico del perfil emprendedor de los universitarios de la ciudad de Ibagué. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/9f6201fa-8aa2-4178-bb6f-21e9c781a2a7/content>

Cutipa-Limache, A. M., Escobar-Mamani, F., Maraza, A. C., & Burgos, R. F. F. (2022). Capacidad de innovación y su influencia en el nivel de innovación de micro y pequeñas empresas exportadoras de artesanía textil del Sur de Perú. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 96-126. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-32612022000200096&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-32612022000200096&script=sci_abstract&tlng=es)

Espinal, L. D. F. (2024). Uso estratégico de habilidades blandas para emprendedores a partir de la epistemología compleja. *Revista Estrategia Organizacional*, 13(2), 163-179. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9807127>

García, E. Z. (2023). Análisis financiero para la toma de decisiones. Ecoe Ediciones. [https://books.google.com.ec/s?hl=es&lr=&id=3svKEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Garc%C3%ADa,+E.+Z.+\(2023\).+An%C3%A1lisis+financiero+para+la+toma+de+decisiones.+Ecoe+Ediciones.&ots=ONLv8QPtkr&sig=uonrq5uNnIF4h9Opi0nJfc9-DbM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/s?hl=es&lr=&id=3svKEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Garc%C3%ADa,+E.+Z.+(2023).+An%C3%A1lisis+financiero+para+la+toma+de+decisiones.+Ecoe+Ediciones.&ots=ONLv8QPtkr&sig=uonrq5uNnIF4h9Opi0nJfc9-DbM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

García, J. S. C., Andi, A. S. S., Arias, G. N. G., & Tuarez, R. R. V. (2024). Inteligencia artificial y su contribución a la innovación en las empresas. <http://209.45.49.25/ojs/index.php/CYD/article/view/2618>

García-Vera, Y. S., Juca-Maldonado, F. X., & Torres-Gallegos, V. (2023). Automatización de procesos contables mediante Inteligencia Artificial: Oportunidades y desafíos para pequeños empresarios ecuatorianos. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 3(3), 68-74. <https://revista.excedinter.com/index.php/rtest/article/view/93>

Martínez Prats, G. (2021). Universidad y emprendimiento: Diagnóstico de acciones y del contexto emprendedor. <http://repositorioinstitucional.unison.mx/handle/20.500.12984/5398>

Matturro, G., Nieto, G., González, A., & Solari, M. (2021, October). Minimum viable product creation and validation in software startups. In *2021 XLVII Latin American Computing Conference (CLEI)* (pp. 1-8). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9639942>

Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca (2024). Ficha de Diagnóstico empresarial. <https://www.gob.ec/index.php/mpceip/tramites/solicitud-diagnostico-empresarial-unidades-productivas#>

Murillo-Burgos, L. H., Apolo-Reyes, K. E., Albarrasin-Reinoso, M. V., & Jácome-Alarcón, L. F. (2024). Diagnóstico del comportamiento de los emprendimientos socio-productivos y su incidencia en el desarrollo del Cantón La Maná. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(1), 295-307. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/692>

Nagua, Edwin Geovanny Berrezueta, Andrea del Cisne Vega Granda, and Flor Yelena Vega Jaramillo. "Ecuador, existe facilidad para crear negocios: Una mirada desde el Doing Business durante los años 2015-2019." *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional* 6.9 (2021): 1240-1257. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094615>

Poveda Morales, T. C. (2017). Determinación de las competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la Provincia de Tungurahua (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/59d0b946-f487-4e23-bb78-baa56d475001/content>

Poveda, T. C., & vega, V. (2020). Evaluación de las competencias personales del emprendedor y la puesta en marcha de MIPYMES: caso ecuatoriano. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015. [https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Vega-Falcon/publication/343742154\\_Evaluacion\\_de\\_las\\_competencias\\_personales\\_del\\_emprendedor\\_y\\_la\\_puesta\\_en\\_marcha\\_de\\_MIPYMES\\_caso\\_ecuatoriano\\_Evaluation\\_of\\_the\\_Personal\\_Competences\\_of\\_the\\_Entrepreneur\\_and\\_the\\_Startup\\_of\\_MIPYMES\\_Ecuado/links/5f68ee70a6fdcc0086340ad3/Evaluacion-de-las-competencias-personales-del-emprendedor-y-la-puesta-en-marcha-de-MIPYMES-caso-ecuatoriano-Evaluation-of-the-Personal-Competences-of-the-Entrepreneur-and-the-Startup-of-MIPYMES-Ecuado.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Vega-Falcon/publication/343742154_Evaluacion_de_las_competencias_personales_del_emprendedor_y_la_puesta_en_marcha_de_MIPYMES_caso_ecuatoriano_Evaluation_of_the_Personal_Competences_of_the_Entrepreneur_and_the_Startup_of_MIPYMES_Ecuado/links/5f68ee70a6fdcc0086340ad3/Evaluacion-de-las-competencias-personales-del-emprendedor-y-la-puesta-en-marcha-de-MIPYMES-caso-ecuatoriano-Evaluation-of-the-Personal-Competences-of-the-Entrepreneur-and-the-Startup-of-MIPYMES-Ecuado.pdf)

Terán-Yepe, E., & Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista espacios*, 41(07). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410707.html>

Useche-Aguirre, M. C., Pereira-Burgos, M. J., & Barragán-Ramírez, C. A. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 271-286. [http://scielo.senescyt.gov.ec/scielo.php?pid=S1390-86182021000200271&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gov.ec/scielo.php?pid=S1390-86182021000200271&script=sci_arttext)

Valdiviezo, M. A. V., & Gallardo, R. U. (2020). Emprendimiento: factores esenciales para su constitución. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 709-720. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559024/29063559024.pdf>

Velasteguí Sánchez, J. R., Poveda Morales, T. C., Utrera Velázquez, A. I., Real Garlobo, E., & Fonseca, L. G. C. (2019). Diagnóstico situacional turístico, gastronómico y ambiental en el corredor ecológico Llanganates-Sangay entre Agoyán y Shell. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1402>

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### **Declaración de responsabilidad de autoría**

Los autores del manuscrito señalado, DECLARAMOS que hemos contribuido directamente a su contenido intelectual, así como a la génesis y análisis de sus datos; por lo cual, estamos en condiciones de hacernos públicamente responsable de él y aceptamos que sus nombres figuren en la lista de autores en el orden indicado. Además, hemos cumplido los requisitos éticos de la publicación mencionada, habiendo consultado la Declaración de Ética y mala praxis en la publicación.

Tannia Cristina Poveda Morales, Mireya Silvana Cuarán Guerrero, Diego Andrés Carrillo Rosero, Adriano Israel Tello Velastegui: Proceso de revisión de literatura y redacción del artículo.