



Evaluación de la madurez empresarial en emprendimientos de mujeres en situación de vulnerabilidad: caso de estudio usuarias Fundación AKUANUNA, Quito-Ecuador

Assessment of business maturity in women entrepreneurs in vulnerable situations: case study of Foundation AKUANUNA users, Quito-Ecuador

Silvia Noroña-Gallo

Universidad Particular Internacional SEK, Quito, Ecuador

silvia.norona@uisek.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0001-8404-5596>

Daniela Romo-Moya

Universidad Particular Internacional SEK, Quito, Ecuador

daniela.romo@uisek.edu.ec

 <https://orcid.org/0009-0009-8596-8734>

José Hidalgo-Granja

Universidad Particular Internacional SEK, Quito, Ecuador

jose.hidalgo@uisek.edu.ec

 <https://orcid.org/0009-0002-9417-7044>

Catalina Arrobo-Andrade

Fundación AKUANUNA, Quito, Ecuador

catalina@akuanuna.org

 <https://orcid.org/0000-0001-9524-817X>

Recepción: 19/03/2025 | Aceptación: 01/05/2025 | Publicación: 28/05/2025

Cómo citar (APA, séptima edición):

Noroña-Gallo, S., Romo-Moya, D., Hidalgo-Granja, J. y Arrobo-Andrade, C. (2025). Evaluación de la madurez empresarial en emprendimientos de mujeres en situación de vulnerabilidad: caso de estudio usuarias Fundación AKUANUNA, Quito-Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 10(2), 116-131. <https://doi.org/10.33890/innova.v10.n2.2025.2779>

Resumen

El emprendimiento representa una estrategia fundamental para la autonomía económica de mujeres en situación de vulnerabilidad, especialmente aquellas afectadas por la violencia basada en género (VBG). En Ecuador, las barreras para el desarrollo empresarial femenino incluyen la feminización de la pobreza, el acceso limitado a financiamiento y la falta de formación en gestión. Este estudio aborda la falta de herramientas específicas para medir la madurez empresarial de este tipo de emprendimientos, proponiendo un análisis adaptado al contexto social. Tiene como objetivo evaluar la madurez empresarial de los emprendimientos liderados por usuarias de la Fundación AKUANUNA, con un enfoque cuantitativo que analiza dimensiones clave como planificación estratégica, finanzas, producción, marca y desarrollo personal, incorporando variables de empoderamiento económico. Se aplicó un cuestionario a emprendedoras que han sostenido sus negocios a pesar de adversidades económicas y sociales. Los resultados indican que las emprendedoras presentan fortalezas en la calidad de sus productos, su compromiso con la responsabilidad social y su capacidad de resiliencia. Sin embargo, enfrentan desafíos en la gestión de la innovación, la administración de sus negocios, la adopción de herramientas tecnológicas, la formalización legal y el acceso a mercados. La baja participación en espacios de comercialización y la limitada planificación estratégica evidencian la necesidad de capacitación en estas áreas. Como aporte, el estudio propone estrategias de formación en innovación, sostenibilidad, gestión financiera y formalización legal, con un enfoque de género que considere la VBG como factor estructural en la autonomía económica de las mujeres.

Palabras claves: madurez empresarial, emprendimiento, feminización de la pobreza, violencia basada en género, género.

Abstract

Entrepreneurship represents a fundamental strategy for the economic autonomy of women in vulnerable situations, especially those affected by gender-based violence (GBV). In Ecuador, barriers to female entrepreneurial development include the feminization of poverty, limited access to financing, and lack of management training. This study addresses the lack of specific tools to measure the business maturity of such enterprises, proposing an analysis adapted to the Ecuadorian social context. Its objective is to evaluate the business maturity of enterprises led by users of the AKUANUNA Foundation, through a quantitative approach that analyzes key dimensions such as strategic planning, finance, production, branding, and personal development, incorporating variables of economic empowerment. A culturally adapted questionnaire was applied to entrepreneurs who have sustained their businesses despite economic and social adversities. The results indicate that the entrepreneurs show strengths in product quality, commitment to social responsibility, and resilience. However, they face challenges in innovation management, business administration, adoption of technological tools, legal formalization, and market access. The low participation in commercialization spaces and the limited strategic planning highlight the need for training in these areas. As a contribution, the study proposes training strategies in innovation, sustainability, financial management, and legal formalization, with a gender-based approach that considers GBV as a structural factor in women's economic autonomy.

Keywords: business maturity, entrepreneurship, feminization of poverty, gender-based violence, gender.

Introducción

La VBG, especialmente aquella que se produce contra las mujeres y niñas, es una de las vulneraciones más naturalizadas y generalizadas de los derechos humanos a nivel mundial y, Ecuador, no es la excepción (Gómez, 2023). Según INEC (2019), se conoce que, a nivel nacional, el 65% de mujeres ha vivido alguna forma de violencia y, específicamente en Pichincha el 71,6%. En ese contexto, la VBG, así como la falta de oportunidades de acceso a educación formal y a empleos dignos, se convierten en factores de riesgo que conducen a legitimar y naturalizar la feminización de la pobreza, desembocando en un deterioro de las condiciones de vida de las mujeres y sus dependientes (van Daalen et al., 2022); doblegándolas a las tareas de cuidado en el hogar y, limitando la posibilidad de que las mujeres cuenten con espacios para su cuidado propio y su desarrollo personal (Fundación AKUANUNA, 2022). Se puede inferir que las oportunidades que tienen las mujeres para generar ingresos por cuenta propia presentan diversas barreras que limitan su accionar. Situación que se complejiza cuando se trata de mujeres en situación de movilidad humana, cabeza de hogar y/o que han experimentado situaciones de VBG, u otras.

Por otro lado, la feminización de la pobreza contribuye al incremento porcentual de mujeres como parte de la población mundial más empobrecida, en donde las desiguales condiciones de vida y de oportunidades, afectando de manera desproporcionada a las mujeres por el hecho de serlo, lo que se traduce en una vulneración a sus derechos humanos fundamentales (Achmad, 2023; Bagheri et al., 2023; ONU MUJERES, 2023). Esta condición de mayor empobrecimiento se refuerza en el entendido social, cultural y familiar de que las tareas de cuidado de sus dependientes u otros miembros de la familia, así como, de la limpieza del hogar, son responsabilidad exclusiva de las mujeres, sin que se reconozca la importancia y necesidad de que reciban una remuneración por este trabajo que involucra jornadas extensas. Lo que impide el acceso de las mujeres a espacios laborales remunerados, dignos y de dedicación exclusiva, limita las posibilidades de completar sus estudios primarios, secundarios o incursionar en el ámbito universitario, lo que las coloca en situación de desventaja, reforzando el estereotipada de las mujeres en situación de VBG (Fundación AKUANUNA, 2022). En consecuencia, la palabra empoderamiento, en el presente estudio hace referencia al proceso de acompañamiento en la identificación y fortalecimiento de tres elementos para la reconstrucción de la vida ante situaciones de VBG: 1) autoconcepto, 2) autoestima y 3) autonomía. Por tanto, la presente investigación plantea como hipótesis que la VBG limita el desarrollo de capacidades empresariales críticas en las mujeres emprendedoras, afectando su sostenibilidad, su acceso a mercados y su consolidación en el ecosistema empresarial.

Caracterización grupo objetivo

El levantamiento de información del presente estudio se realizó con usuarias del Programa de Empoderamiento Emocional y Económico de AKUANUNA, es decir, con mujeres en riesgo de VBG, de nacionalidad ecuatoriana y en situación de movilidad humana. Este último término incluye el desplazamiento voluntario o forzado de personas migrantes, refugiadas y apátridas (Achmad, 2023; Costa-Ruiz et al., 2022; PNUD, 2019). En el mencionado programa, se trabaja desde un enfoque de género y de respeto a las decisiones informadas de las mujeres, para identificar habilidades, potenciar capacidades y propender a su empoderamiento para el desarrollo de emprendimientos que tiendan a ser sostenibles, dignos y seguros.

El acompañamiento cercano y centrado en sus necesidades, permite que sus propuestas sean más sostenibles en el tiempo. Se ha identificado que los sectores productivos por los que la mayoría de las mujeres optan son: alimentos y bebidas y; belleza y cuidado personal. Esto debido a que algunas de ellas tienen conocimientos previos y/o son los que menos inversión implican (Fundación AKUANUNA, 2024; Perilla et al., 2022; Ventura et al., 2021).

Barreras y desafíos para el crecimiento y sostenibilidad

En promedio, las mujeres en Ecuador ganan entre 9% y 11% menos que los hombres; muchas de ellas trabajan más en empleos de tiempo parcial debido a responsabilidades de cuidado no remunerado, limitando sus fuentes de ingresos (Gontero & Ravest, 2025; Medina & Fernández, 2021). Según AKUANUNA (2022), en el contexto de las usuarias, en el ejercicio emprendedor, además, de representar retos propios de esta actividad económica, existe discriminación de género, que se traduce en mayores condiciones de precarización, incluso, conlleva situaciones de violencia económica. Esta división sexual del trabajo, en algunos casos puede operar como un dispositivo de dominación y subordinación para las mujeres, resultando en una incompatibilidad de tiempos y reparto de actividades entre la generación de recursos económicos.

Importancia de evaluar la madurez empresarial

Según Ñungo-Pinzón (2021), la madurez empresarial es un término clave a evaluar para el desarrollo de una organización en términos de estructura, procesos y gestión, fomenta la mejora de la sostenibilidad y competitividad de las empresas, pymes y procesos de emprendimiento. En el caso de las usuarias de AKUANUNA, se aplicó un modelo sistemático, centrado en evaluar el nivel de desarrollo de una organización a nivel operativo, administrativo y gerencial (Cárdenas-Gutiérrez & Barrientos-Monsalve, 2021). Evaluar el grado de madurez permite identificar áreas de mejora y diseñar estrategias para fortalecer su desarrollo empresarial. Estos modelos consideran dimensiones como la innovación, la capacidad de adaptación al mercado, la gestión del conocimiento, entre otros aspectos, abarcando cuatro pilares fundamentales: planificación, finanzas, producción y mercadeo (de la Torre-Jiménez, s.f.; Sánchez et al., 2021). Aspectos que resultan relevantes para la gestión de un emprendimiento, por ejemplo, la planificación resulta esencial, ya que un plan de negocios estructurado define objetivos claros, estrategias de mercado y metodologías para la gestión eficiente de recursos. La eficiencia en producción y calidad de bienes o servicios influye en la satisfacción del cliente y en la competitividad del negocio. La implementación de estándares de calidad y la optimización de procesos productivos son aspectos clave para el crecimiento empresarial. El mercadeo para el posicionamiento del negocio, identificar clientes potenciales, utilización de estrategias de comunicación efectivas y presencia en el mercado contribuyendo al éxito empresarial a largo plazo (Pozo, 2022).

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la madurez de los emprendimientos de las usuarias de la Fundación AKUANUNA a través de un enfoque metodológico cuantitativo que permita medir la gestión empresarial, el desarrollo de negocios y los aspectos psicosociales que influyen en su sostenibilidad. A diferencia de los modelos clásicos que enfocan la madurez

empresarial en procesos estructurados, este estudio reconoce que factores de vulnerabilidad social, como la VBG, condicionan los niveles de madurez alcanzados.

Se analizarán dimensiones clave como planificación estratégica, finanzas, producción, mercadeo y fortalezas personales, considerando y adaptando la herramienta a la interrelación entre feminización de la pobreza, VBG y movilidad humana (Amador Martínez et al., 2023). Con esta evaluación, se busca proporcionar información relevante para diseñar estrategias de apoyo que promuevan el crecimiento sostenible de los emprendimientos, fortaleciendo la autonomía económica de las mujeres en situación de VBG, generando un modelo replicable para futuras intervenciones en contextos similares. Contribuye no solo a comprender las condiciones en las que operan los emprendimientos de mujeres en entornos vulnerables, sino también, diseñar herramientas metodológicas enfocadas para su fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad, relevancia social y contribución al conocimiento disciplinar (Chaverri, 2018). Se incorpora el impacto de la feminización de la pobreza, la violencia basada en género y la movilidad humana en el desarrollo de los negocios. Los hallazgos permitirán diseñar herramientas metodológicas y estrategias de fortalecimiento adaptadas a la realidad de estas mujeres emprendedoras. La falta de herramientas específicas de medición limita la capacidad de generar políticas públicas y programas de apoyo dirigidos a estos grupos (Krause et al., 2024; Ramírez- Casco et al., 2021). El análisis crítico de la organización social permite identificar mecanismos de transformación que pueden contribuir a la equidad económica. En este sentido, apoyar el desarrollo de negocios liderados por mujeres en condiciones de vulnerabilidad no solo contribuye a la equidad de género, sino que también fortalece el tejido social y económico de la comunidad (Cardella et al., 2020; Slavinski et al., 2020).

Metodología

Población y muestra

Para el desarrollo de este artículo se utilizó un muestreo por conveniencia basado en el tipo y tiempo del emprendimiento y; la disponibilidad de las participantes. De un total de 300 mujeres que desde el año 2022 han participado en el Programa de Empoderamiento Emocional y Económico de AKUANUNA, en febrero de 2025, se aplicó la encuesta a 30 personas, que se conoce mantienen su emprendimiento. Debido a las condiciones de precariedad de vida de las mujeres y frente a su necesidad de sobrevivencia, no todas han podido encontrar en el emprendimiento su medio de vida principal, por lo que, la selección de la muestra para este estudio es con base en las mujeres que han podido iniciar y sostener su negocio propio, aún con las adversidades que esto les ha significado (Casal & Mateu, 2003; Medina & Fernández, 2021; Ranabahu & Tanima, 2021).

Validación instrumento

El instrumento de medición utilizado en esta investigación fue adaptado a partir de modelos previos de evaluación de madurez empresarial, el análisis se basó en el estudio “Business Development through Entrepreneurship Maturity Measurement”, (Sánchez-montero et al., 2024).

En particular, se utilizó la herramienta Nexus 4D, basada en el modelo de cultura innovadora de Rao & Weintraub, que fue adaptado a una estructura de 10 factores esenciales distribuidos en cuatro niveles de madurez, con un total de 40 elementos clave (U. Indoamérica, Nexus 4D, 2024). Los criterios de validación del cuestionario se sustentan en la experticia de acompañamiento integral de AKUANUNA a mujeres en situación de violencia de género, lo que incluye, además de la atención psicosocial y orientación legal, el seguimiento al desarrollo de actividades que fortalezcan sus habilidades para que puedan obtener autonomía económica. En ese sentido, la revisión y ajuste de las preguntas estuvo a cargo del equipo técnico de AKUANUNA, conformado por cuatro profesionales que trabajan en el área de: psicología, trabajo social, medios de vida y coordinación técnica. Se trata de profesionales que se encuentran en atención directa a la población, por lo que, conocen de primera mano la situación que atraviesan las mujeres, sus necesidades particulares y los nudos críticos a los que las usuarias se encuentran expuestas por razones de género.

Instrumento Nexus 4D adaptado a la realidad usuarias AKUANUNA

Se analizaron dimensiones clave como planificación estratégica, finanzas, producción, mercadeo y desarrollo personal, integrando además variables relacionadas con el empoderamiento y la autonomía económica. Se tomaron también criterios del estudio propuestos por Castrillon & Urrego (2020), modelo CRL (Capability Readiness Level) para evaluar la madurez empresarial, que mide cinco capacidades clave: organizacional, financiera, de marketing, de innovación y gerencial, a través de 48 factores. Cada factor se evalúa según su nivel de desarrollo utilizando la escala COBIT, que clasifica la madurez en seis niveles: (0) Inexistente, cuando no hay evidencia del factor; (1) Iniciado, si es esporádico y desorganizado; (2) Repetible, cuando sigue un patrón regular pero no formalizado; (3) Definido, si está documentado y comunicado; (4) Administrado, cuando se monitorea y mide; y (5) Optimizado, si se ha convertido en una buena práctica y está automatizado. En la Tabla 1, se detalla la validación de herramienta en función de la realidad socioeconómica y cultural de las usuarias.

Tabla 1

Criterios de ajustes Nexus 4D realidad socioeconómica usuarias AKUANUNA

| Sección: | Producto/Servicio |
|-----------------|---|
| Pregunta 1. | Término "aceptación" por "reciben comentarios positivos". |
| Pregunta 2. | Término "necesidades" por "necesidades principales", enfoque aspectos esenciales. |
| Pregunta 3. | Énfasis "calidad y funcionamiento" por "estandarización del proceso". |
| Pregunta 4. | Enfoque en el análisis y diferenciación del producto. |
| Sección: | Marca: |
| Pregunta 5. | Identificación del cliente principal y respuestas más accionables. |
| Pregunta 6. | Se incluyó más elementos como identidad visual, eslóganes y colores. |
| Pregunta 7. | Reformulación término "idóneo" por "presentación y empaque" |
| Pregunta 8. | Sin modificaciones. |

| Sección: | Rentabilidad: |
|-----------------|---|
| Pregunta 9. | Se priorizó "fondos propios" y se eliminó "empresa/emprendimiento/asociación". |
| Pregunta 10. | Énfasis en la transición en el crecimiento del equipo. |
| Pregunta 11. | Énfasis "tomar acciones y mitigarlos" destacando la gestión proactiva del riesgo. |
| Pregunta 12. | Enfoque a mercados comunitarios y ferias. |
| Sección: | Responsabilidad Social: |
| Pregunta 13. | Se eliminó término "derechos universales", se mantiene el enfoque ético. |
| Pregunta 14. | Inclusión "valores comunitarios y el marco normativo". |
| Pregunta 15. | Énfasis en acciones concretas para ser amigables con el medioambiente. |
| Sección: | Logística: |
| Pregunta 16. | Énfasis "almacenamiento y gestión de información de los clientes". |
| Pregunta 17. | Sin modificaciones. |
| Pregunta 18. | Inclusión de "métodos de entrega" y "colaboración con aliados". |
| Pregunta 19. | Énfasis en el papel de los aliados en el apoyo al emprendimiento. |
| Sección: | Finanzas: |
| Pregunta 20. | Se eliminó términos técnicos, facilitando comprensión costos y ganancias. |
| Pregunta 21. | Sin modificaciones. |
| Sección: | Constitución Legal: |
| Pregunta 22. | Enfoque en la formalización del emprendimiento y requisitos legales. |
| Sección: | Administración: |
| Pregunta 23. | Énfasis en aptitudes y actitudes del equipo en el crecimiento negocio. |
| Pregunta 24. | Eliminó ambigüedades sobre el tipo de objetivos evaluados. |
| Pregunta 25. | Énfasis percepción sobre los valores compartidos dentro del equipo. |
| Sección: | Tecnología: |
| Pregunta 26. | Énfasis en el uso de equipos tecnológicos y su clasificación. |
| Pregunta 27. | Énfasis sobre el impacto de la tecnología en el emprendimiento. |
| Pregunta 28. | Énfasis en la comodidad y disposición al uso de herramientas tecnológicas. |
| Pregunta 29. | Énfasis en el conocimiento y aplicación de tendencias tecnológicas en negocio. |
| Sección: | Fortalezas personales y posibles riesgos psicosociales: |
| Pregunta 30. | Énfasis percepción de las usuarias y su capacidad para sostener su negocio. |
| Pregunta 31. | Énfasis resiliencia y motivación ante dificultades. |
| Pregunta 32. | Se priorizó la adaptación a entornos cambiantes en el mercado. |

Resultados y Discusión

Los resultados obtenidos en la medición de la madurez empresarial de las usuarias de Fundación AKUANUNA, muestran que el promedio fue de 6.26 sobre 10 puntos. Evidenciando buen desempeño en algunas áreas y desafíos en otras. Producto y servicio 8.97; responsabilidad

social 8.93; fortalezas personales y riesgos psicosociales 8.68; marca 7.34; administración 5.38; tecnología 4.87; finanzas 4.55; rentabilidad 4.52; logística 4.35; y constitución legal 1.86.

Figura 1

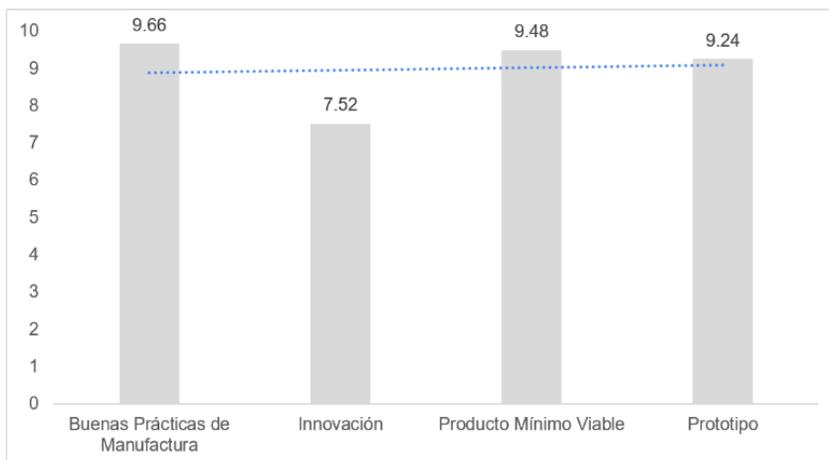
Evaluación de la madurez empresarial de la Fundación AKUANUNA



A continuación, en la Figura 2, se presentan los hallazgos más relevantes, categoría producto / servicio, muestra un desempeño promedio de 8.97. Las buenas prácticas de manufactura obtuvieron la calificación más alta 9.66, reflejando calidad y funcionamiento adecuado de los productos. El producto mínimo viable 9.48 y el prototipo 9.24 evidenciaron que los productos cumplen con las necesidades del mercado y reciben retroalimentación positiva de los clientes. Contrario a la innovación con un puntaje 7.52, lo que sugiere una oportunidad de mejora en la diferenciación.

Figura 2

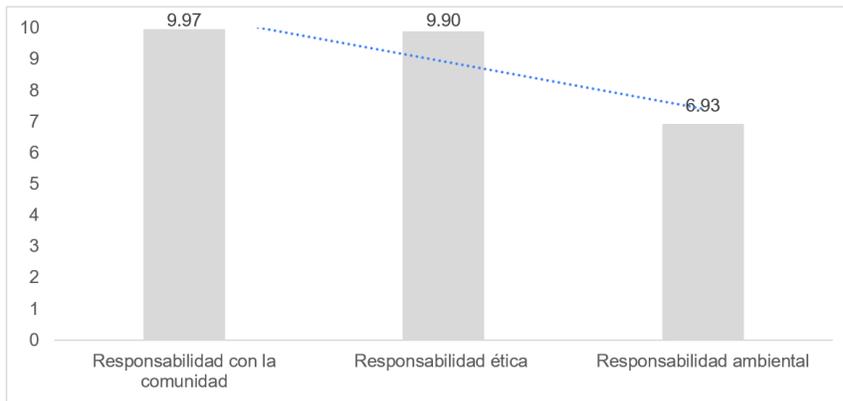
Evaluación de Producto/Servicio



En la Figura 3, categoría responsabilidad social, presenta un promedio de 8.93. Reflejó un compromiso con valores éticos y comunitarios. La responsabilidad con la comunidad obtuvo 9.97, indicó que las emprendedoras priorizaron el respeto por principios y valores comunitarios. La responsabilidad ética alcanzó 9.90, evidenciando que los negocios operan con base en principios y valores éticos. Sin embargo, la responsabilidad ambiental obtuvo 6.93, lo que sugiere oportunidades de mejora en la implementación de prácticas sostenibles.

Figura 3

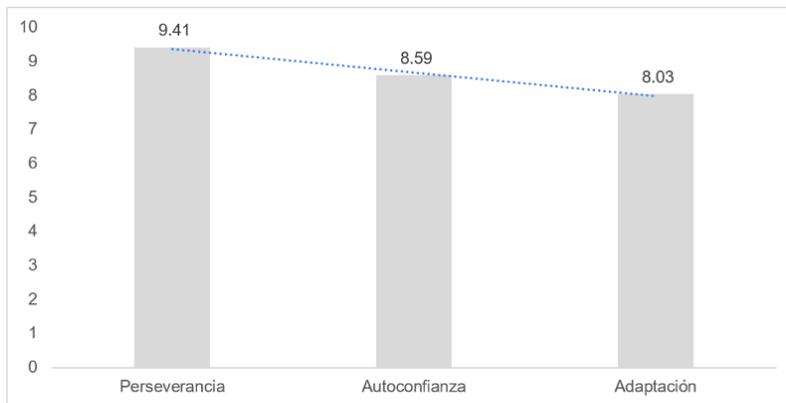
Evaluación de la responsabilidad social, ética y ambiental.



La Figura 4, categoría fortalezas personales y posibles riesgos psicosociales, obtuvo un promedio de 8.68. La dimensión perseverancia 9.41, indica una motivación para continuar con sus negocios a pesar de dificultades sociales, económicas o personales. La autoconfianza con 8.59 puntos, evidenció que las emprendedoras confían en su capacidad para sostener sus emprendimientos. Sin embargo, la adaptación obtuvo una puntuación 8.03, indica que existen oportunidades para mejorar su capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas.

Figura 4

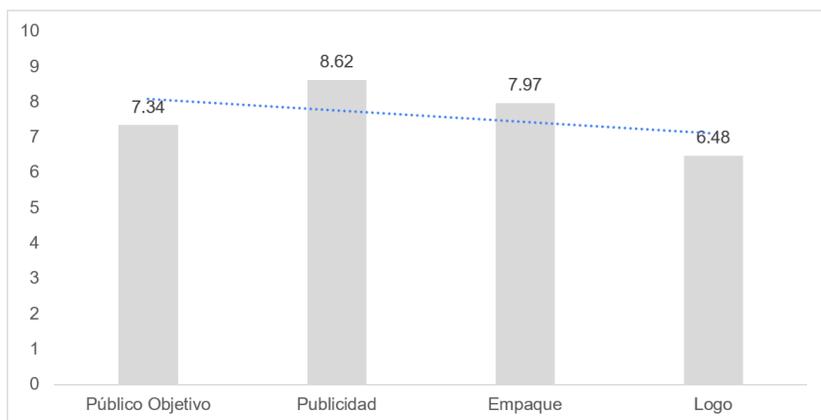
Fortalezas personales para el emprendimiento y riesgos psicosociales.



La Figura 5, categoría marca, obtuvo un promedio de 7.34, un desempeño moderado en la gestión de identidad y posicionamiento del negocio. La dimensión identificación del público objetivo obtuvo 7.34, indica que las emprendedoras tienen claridad sobre sus clientes y necesidades. La publicidad obtuvo una puntuación 8.62, se evidencia el uso de estrategias de promoción en diferentes medios. Los aspectos visuales como el logo 6.48 y el empaque 7.97 presentan oportunidades de mejora.

Figura 5

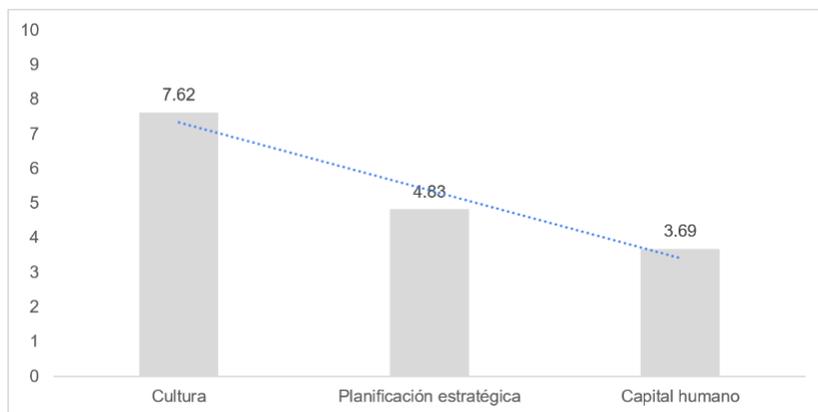
Evaluación de las subcategorías de marca



En la Figura 6, categoría administración, obtuvo un promedio de 5.38. El aspecto mejor valorado fue la cultura organizacional 7.62, perciben un entorno de trabajo basado en valores como la responsabilidad y el compromiso. Sin embargo, la planificación estratégica 4.83 y la gestión del capital humano 3.69 presentando oportunidades de mejora.

Figura 6

Evaluación de los aspectos administrativos.



En la Figura 7, categoría tecnología, con un promedio de 4.87, sugiere un nivel limitado en la integración y uso de herramientas tecnológicas en los emprendimientos. El acceso a equipos tecnológicos 5.55 y manifiestan cierta habilidad en su uso 5.55, la accesibilidad 4.55. Con menor puntuación el conocimiento y aplicación de tendencias tecnológicas 3.83. Esto sugiere una brecha en la actualización y adopción de innovaciones digitales.

Figura 7

Adopción de tecnología y competencias digitales.

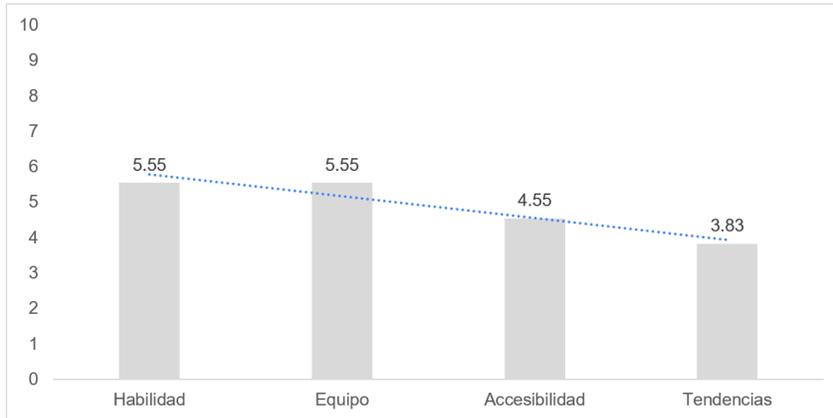
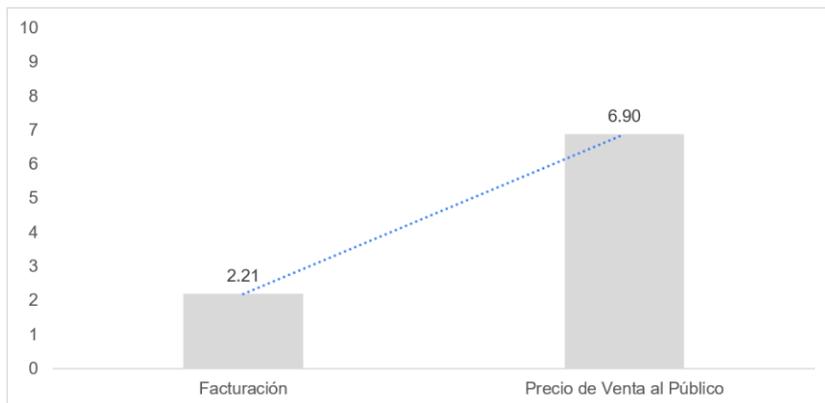


Figura 8, categoría finanzas, con un promedio de 4.55. La subcategoría fijación de precios 6.90, aspecto que asegura que sus productos cubran costos y generen ganancia. La facturación 2.21, evidenció una baja formalización en la emisión de comprobantes de venta.

Figura 8

Gestión financiera y generación de ingresos.

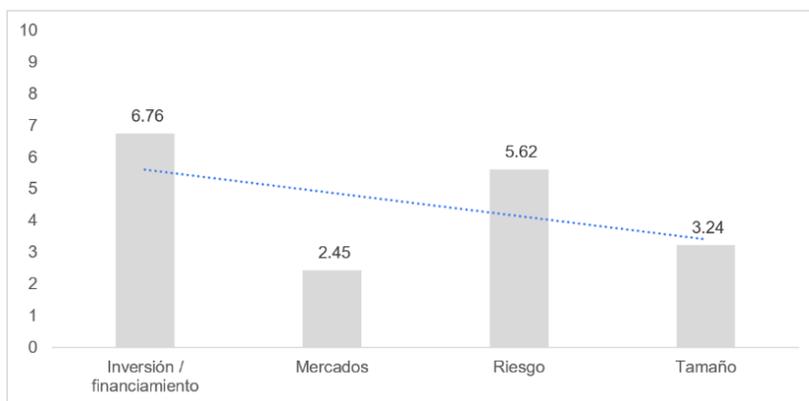


En la Figura 9, categoría de rentabilidad, con un puntaje promedio de 4.52. El aspecto inversión/ financiamiento 6.76, indica que las emprendedoras han logrado obtener ciertos recursos

económicos, como fondos propios o financiamiento externo. Sin embargo, el aspecto mercados 2.45, evidenció una baja participación en ferias y espacios comunitarios. Riesgo 5.62, las emprendedoras han desarrollado cierta capacidad para identificar amenazas económicas. Finalmente, tamaño 3.24, sugiere que los emprendimientos son mayormente pequeños y con escaso crecimiento en la contratación de personal.

Figura 9

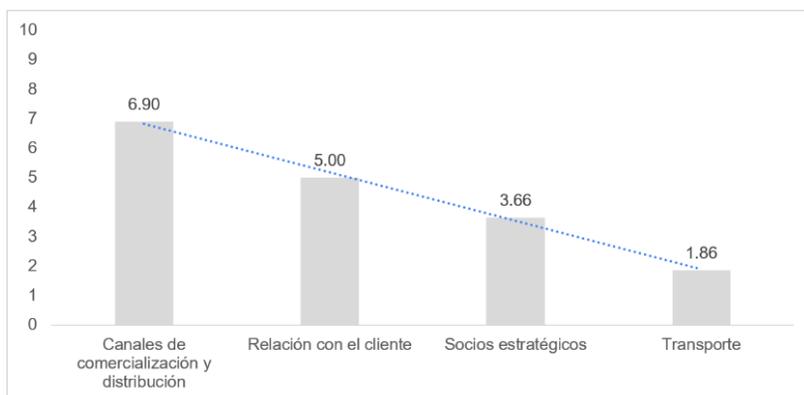
Análisis de rentabilidad y expansión del mercado.



En la Figura 10, categoría logística, con un puntaje promedio de 4.35. La mejor calificación obtuvo la subcategoría canales de comercialización y distribución con 6.90. Sin embargo, la relación con el cliente 5.00, evidenció un margen de mejora en la gestión de datos y preferencias del consumidor. La subcategoría socios estratégicos 3.66, muestra que existe una baja participación de entidades o aliados que contribuyan al crecimiento de los negocios. Transporte con 1.86, indica que la falta de infraestructura para la movilidad de productos representa una barrera para la operatividad y expansión.

Figura 10

Evaluación de la logística y la cadena de suministro.



Finalmente, la categoría de constitución legal lo resultados indican que es la más baja en la evaluación con un puntaje de 1.86, evidenció una deficiencia en la formalización, falta de permisos adecuados, sugiere que muchas emprendedoras operan en la informalidad.

Conclusiones

La medición de la madurez empresarial de las emprendedoras muestra como puntos fuertes que han logrado establecer productos y servicios valorados por sus clientes, a su percepción, con estándares de calidad y funcionalidad; su compromiso con la responsabilidad social y necesidad de estrategias ambientales; alto compromiso con valores éticos y comunitarios; fortalecimiento de competencias personales para la sostenibilidad empresarial, como la perseverancia y la autoconfianza como factores clave que han permitido a las emprendedoras mantener sus negocios pese a dificultades económicas y sociales. Sin embargo, algunos aspectos que representa un desafío, es su capacidad de adaptación permitiéndoles responder a cambios en el entorno mejorando su resiliencia y capacidad de respuesta ante crisis o fluctuaciones del mercado. La innovación, sigue siendo un área de oportunidad, lo que sugiere la necesidad de fomentar estrategias creativas para diferenciar sus productos y mejorar su competitividad.

La adopción de prácticas sostenibles en términos ambientales también es baja, lo que indica la importancia de incorporar modelos de negocio más ecológicos y una producción responsable con el medioambiente. Los resultados también demuestran como una oportunidad de mejora, la optimización en la gestión administrativa y uso de tecnología. La baja puntuación en planificación estratégica y gestión del talento humano refleja la necesidad de mejorar las capacidades administrativas, y el acceso a tecnologías emergentes para incrementar la eficiencia y competitividad.

Por otro lado, un aspecto crucial es la formalización legal y la escasa participación en mercados formales, lo que indicaría un limitado acceso a oportunidades de financiamiento y expansión. Esto se puede explicar ya que cerca del 80% de la población que acude a los servicios de Fundación son mujeres en situación de movilidad humana, ya sea por situación de conflicto armado o por vulneración a sus derechos humanos fundamentales. Esto último, implica que no poseen un proceso adecuado de regularización migratoria, así como, ausencia de políticas estatales, lo que da como resultado ejercer el emprendimiento a través de ventas ambulantes o por cuestión de necesidad, ejercer empleos en condiciones de explotación laboral.

Es crucial, promover estrategias de inclusión financiera, acceso a nuevos mercados y profesionalización de los emprendimientos para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. A partir del análisis de los resultados obtenidos en la medición de la madurez empresarial de las usuarias de la Fundación AKUANUNA, se identificaron oportunidades de acompañamiento en aspectos como la gestión del cambio, resiliencia, planificación estratégica y modelo de negocio; economía circular, reducción de residuos y desarrollo de productos con materiales sostenibles de bajo impacto ambiental; gestión financiera, presupuesto y fijación de precios; liderazgo y gestión del talento humano con perspectiva de género; acceso a herramientas tecnológicas de gestión e

inclusión digital. Metodologías de innovación y sesiones de co-creación y prototipado; asesoría legal y contable y redes de comercialización.

Generar alianzas entre la Fundación y la academia para trabajar a largo plazo en programas complementarios a los espacios formativos que ofrece la Fundación, como: marketing digital, educación financiera y desarrollo de proyectos. Además, establecer acuerdos de voluntariado con estudiantes para acompañar actividades que reconozcan sus fortalezas y oportunidades, facilitando la obtención del capital semilla.

Como limitación, este estudio utilizó un enfoque cuantitativo; por tanto, se recomienda fortalecer el presente análisis incorporando metodologías cualitativas, como entrevistas o grupos focales, que permitan comprender en mayor profundidad las experiencias, percepciones y barreras enfrentadas por las mujeres emprendedoras en contextos de vulnerabilidad. Otra limitación es el tamaño de la muestra, si bien, se aplicó un muestreo por conveniencia, puede darse un posible sesgo de supervivencia, dado que el análisis se centró únicamente en emprendimientos que continúan activos, lo cual puede restringir la generalización de los resultados.

Agradecimientos

Un agradecimiento particular a la Fundación AKUANUNA por su valiosa contribución a la elaboración de este artículo científico y a sus usuarias por brindarnos la oportunidad de identificar sus fortalezas y áreas de mejora, con el fin de contribuir al desarrollo de estrategias que impulsen su crecimiento

Financiamiento

La presente investigación ha sido realizada por financiamiento propio de las autoras, por lo cual no existe ningún organismo que lo haya financiado

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no tienen conflicto de intereses con las organizaciones, fuentes ni propósitos del presente estudio

Contribución de los autores

Silvia Noroña: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, administración del proyecto, investigación, visualización, redacción – borrador original

Daniela Romo: Curación de datos, investigación, metodología, redacción – borrador original

José Hidalgo: Curación de datos, validación, redacción – borrador original, recursos

Catalina Arrobo: Curación de datos, metodología, recursos, redacción – revisión y edición

Referencias bibliográficas

- Achmad, W. (2023). Socially and Economically Vulnerable Women: Building Strategies to Move Out of Poverty. *Prisma Sains: Jurnal Pengkajian Ilmu Dan Pembelajaran Matematika Dan IPA IKIP Mataram*, 11(2), 316. <https://doi.org/10.33394/j-ps.v11i2.7486>
- Amador Martínez, M. de L., Saldarriaga Hernández, N. I., Franco Azcarate, L. A., Chamorro Valenzuela, J., & Vásquez Andrade, K. A. (2023). Empoderamiento de mujeres emprendedoras, actoras en la economía del Valle del Cauca, Colombia. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(6), 123–139. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.56712/latam.v4i6.1428>
- Bagheri, A., Javadian, G., Zakeri, P., & Arasti, Z. (2023). Bearing the Unbearable: Exploring Women Entrepreneurs Resilience Building in Times of Crises. *Journal of Business Ethics*, 193(3), 715–738. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05577-9>
- Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R., & Sánchez-García, J. C. (2020). Women Entrepreneurship: A Systematic Review to Outline the Boundaries of Scientific Literature. *Frontiers in Psychology*, 11(July), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01557>
- Cárdenas-Gutiérrez, J., & Barrientos-Monsalve, E. (2021). Revisión contemporánea de la madurez empresarial y grado de maduración. 7, 101–124.
- Castrillon, J., & Urrego, D. A. (2020). Modelo para la medición del nivel de madurez de capacidades empresariales para la productividad y competitividad, Crl. January. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32543.10404>
- Chaverri, D. (2018). Delimitación y justificación de problemas de investigación en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 2017(157), 185–193. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i157.32189>
- Costa-Ruiz, M.-P., Armijos-Buitrón, V.-A., & Ríos-Zaruma, J.-A. (2022). Actitud emprendedora y empoderamiento de la mujer indígena y mestiza en la provincia de Loja. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 22(34). <https://doi.org/10.47189/rcct.v22i34.534>
- de la Torre-Jiménez, G. (s.f.). Elaboración de un modelo de madurez para el fortalecimiento de la gestión integral de riesgos en el área de riesgos y cumplimiento de una empresa del sector aeronáutico.
- Fundación AKUANUNA. (2022). Causas estructurales de la violencia machista y su impacto en la salud integral de las mujeres.
- Fundación AKUANUNA. (2024). Informe técnico de seguimiento del Programa de Empoderamiento Emocional y Económico. [documento interno]. 2024.
- Gontero, S., & Ravest, J. (2025). Desigualdad salarial de género en América Latina: ¿Cuál es la brecha relevante por cerrar?
- González, O. H. (2021). An approach to the different types of nonprobabilistic sampling. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 6–8.
- INEC. (2019). Principales resultados de la Encuesta Nacional de Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres - EMVIGMU. INEC, 2–77.
- Krause, J., Myroshnychenko, I., Tiutiunyk, S., & Latysh, D. (2024). Financial Instruments of the Green Energy Transition: Research Landscape Analysis. *Financial Markets*,

- Institutions and Risks, 8(2), 198–212. [https://doi.org/10.61093/fmir.8\(2\).198-212.2024](https://doi.org/10.61093/fmir.8(2).198-212.2024)
- Medina, E. J., & Fernández, M. J. (2021). La autonomía económica de las mujeres latinoamericanas. *Apuntes del Cenes*, 40(72), 181–204. <https://doi.org/10.19053/01203053.v40.n72.2021.12606>
- Miñarro Casau, P., Ortiz García, P. (2023). Emprendimiento y género. Una experiencia de resiliencia en la ciudad de Lorca. *Aposta: Revista de ciencias sociales*, 96 (52-68). <https://portalinvestigacion.um.es/documentos/63c0b38b3df4c204fbb04e0f>
- Ñungo-Pinzón, L. C., Torres-González, B., & José Ignacio, P.-O. (2021). Modelo de nivel de madurez para los procesos de emprendimiento en las pymes colombianas. 14(26), 57–67.
- ONU MUJERES. (2023). El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de género 2023. In El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de género 2021. <https://doi.org/10.18356/9789210010412>
- Perilla, L., Ruíz, M. del C., & Peña, L. G. Y. (2022). Emprendimiento femenino para lograr el empoderamiento económico. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1–28. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5252>
- PNUD. (2019). El enfoque de igualdad para la movilidad humana en el desarrollo territorial.
- Pozo, J. (2022). Modelo de Madurez de Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación de Instituciones de Educación Superior del Ecuador.
- Ramírez-Casco, A., Berrones-Paraguay, A., & Calderón Moran, E. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. *Polo del conocimiento*, 56(3), 217–227. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2359>
- Ranabahu, N., & Tanima, F. A. (2021). Empowering Vulnerable Microfinance Women Through Entrepreneurship: Opportunities, Challenges, and the Way forward.
- Sánchez, A. V., De Jesús Arias Guzmán, M., & Peña-Lang, M. B. (2021). A training model for developing social entrepreneurship. *Educar*, 57(1), 97–116. <https://doi.org/10.5565/REV/EDUCAR.1153>
- Sánchez-Montero, I., Borja-Galeas, C., & Cajas, V. (2024). Business Development through Entrepreneurship Maturity Measurement.
- Slavinski, T., Todorović, M., Vukmirović, V., & Montenegro, A. M. (2020). Women, entrepreneurship, and education: Descriptive bibliometric analysis based on Scopus database. *Journal Women's Entrepreneurship and Education*, 2020(3–4), 181–201. <https://doi.org/10.28934/jwee20.34.pp181-201>
- van Daalen, K. R., Kallesøe, S. S., Davey, F., Dada, S., Jung, L., Singh, L., Issa, R., Emilian, C. A., Kuhn, I., Keygnaert, I., & Nilsson, M. (2022). Extreme events and gender-based violence: a mixed-methods systematic review. *The Lancet Planetary Health*, 6(6), e504–e523. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(22\)00088-2](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(22)00088-2)
- Ventura, A. M., Morillas, L., Martins-Loução, M. A., & Cruz, C. (2021). Women's empowerment, research, and management: Their contribution to social sustainability. *Sustainability* (Switzerland), 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212754>