



Rumiñahui  
Asociación



ESPOCH EP  
EMPRESA PÚBLICA

# DE LA MIGRACIÓN AL RETORNO

Emigrantes  
ecuatorianos y sus  
nuevas oportunidades

MA. FERNANDA BECERRA

PRÓLOGO  
VLADIMIR PASPUEL

Subvencionado por



GOBIERNO  
DE LOJA

MINISTERIO  
DE INCLUSIÓN SOCIAL,  
Y PROTECCIÓN

EMPRESA DE SERVICIOS  
AL PASAJERO

CRÉDITO DE INICIATIVA DE  
DESARROLLO LOCAL

Cofinanciado por



Cofinanciado por  
la Unión Europea



# **De la Migración al Retorno:**

## **Emigrantes ecuatorianos y sus nuevas oportunidades**

María Fernanda Becerra Sarmiento

Prólogo  
Vladimir Paspuel Revelo

Empresa Pública ESPOCH  
Asociación Rumiñahui

2025

Este libro científico ha sido elaborado en el marco del Convenio Específico celebrado el 27 de mayo de 2024, entre la Asociación Rumiñahui y la ESPOCH-EP; financiado mediante No. de expediente II-RV230808-EN037-FA02; del programa de retorno voluntario productivo convocado por la Dirección General de Gestión Migratoria y cofinanciado por la Unión Europea.



Cofinanciado por  
la Unión Europea

© Autora y edición: María Becerra-Sarmiento<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Empresa Pública ESPOCH  
Panamericana Sur Km 1 ½  
Riobamba- Ecuador. Correo:  
mariabecerra@espoche.com.ec

Derecho de autor: Asociación Rumiñahui  
Calle Carolina Coronado 28, local 1 (28017)  
Madrid - España  
Teléfono 0034 915301535  
Correo Electrónico: [ruminahui@ruminahui.org](mailto:ruminahui@ruminahui.org)  
Web: [www.ruminahui.org](http://www.ruminahui.org)

Revisado y aprobado para su publicación por el Comité de la Editorial y por los revisores expertos PhD Maité García Rubio y PhD Esteban Revelo Editor General Revista Científica 593 Digital Publisher.

ISBN EDICIÓN IMPRESA:  
Editorial Artes Gráficas Campillo Nevado  
Primera Edición, 2024  
Impreso en Madrid, España

ISBN EDICIÓN DIGITAL: 978-9942-7302-5-1  
Editorial Red Internacional de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades R2ICS  
Primera Edición, 2025  
Quito - Ecuador.



# Agradecimientos

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a la Asociación Rumiñahui con su sede en Madrid – España por el financiamiento económico que ha sido fundamental para llevar a cabo esta investigación científica con el modelo Nexus 4D-R, su contribución ha sido fundamental para avanzar en el conocimiento sobre los emprendimientos de los emigrantes ecuatorianos, permitiéndonos explorar y comprender mejor los desafíos y oportunidades que enfrentan quienes regresan a su país.

Al equipo de investigación de la ESPOCH EP conformado por Rubén Maila, Rebeca Guananga, Alex Aldaz y Oswaldo Quintanilla, que contribuyó de manera invaluable en la recolección y análisis de la información para la elaboración de este libro. Su dedicación, rigor académico y compromiso con el proyecto han sido fundamentales para dar forma a esta obra que pretende ofrecer una comprensión más profunda y precisa de las experiencias y desafíos que enfrentan los emigrantes retornados.

Al Artista Plástico Ecuatoriano, Curador y Profesor de Arte, Gestor Cultural Eugenio León cuya obra de la serie **“Migrantes”** ha dado vida a la portada de este libro. Su generosidad al permitir que una de las piezas de su colección forme parte de este proyecto ha sido un honor y un privilegio para todos nosotros. La sensibilidad y profundidad de su arte capturan de manera poderosa las emociones, luchas y esperanzas de los migrantes, reflejando a través de colores y formas lo que este libro intenta plasmar con palabras. Su obra, además de embellecer nuestra portada, agrega una dimensión visual que enriquece y complementa el contenido del libro, ofreciendo al lector una puerta de entrada a las complejas experiencias de los migrantes.

A nuestros queridos compatriotas ecuatorianos que viajan fuera del país, con el anhelo de proporcionar días mejores a su familia; gracias por abrirnos las puertas de su alma y compartir con nosotros sus experiencias, este libro es para ustedes.

## Prólogo

La migración es un fenómeno que ha marcado la historia de la humanidad, transformando culturas, economías y sociedades a lo largo de los siglos. Millones de personas han cruzado fronteras en busca de mejores oportunidades, seguridad o simplemente por la esperanza de un futuro más próspero para sus familias. Sin embargo, dentro de esta realidad compleja, una historia existe que a menudo se pasa por alto: la del migrante que regresa a su lugar de origen, el proceso conocido como "migración de retorno".

Este libro explora una dimensión profundamente humana del ciclo migratorio, poniendo en el centro la experiencia del retorno. Lejos de ser un simple regreso físico, la migración al retorno implica un viaje emocional, económico y social, cargado de desafíos, adaptaciones y oportunidades. Regresar no es lo mismo que volver al punto de partida; el migrante retorna con nuevas experiencias, habilidades y perspectivas que alteran tanto su identidad personal como la de las comunidades que los reciben.

En muchos casos, el retorno representa una transición difícil. Los migrantes que vuelven a sus países de origen a menudo enfrentan barreras para la reintegración, desde dificultades económicas hasta el choque cultural y la reconstrucción de vínculos familiares o sociales. El retorno no es simplemente una vuelta a la "normalidad" anterior a la migración, sino un proceso que requiere readaptarse a un entorno que, muchas veces, también ha cambiado.

Este libro no solo muestra las economías de las iniciativas productivas de migrantes que han decidido retornar, sino que también analiza los factores que motivan su regreso, desde crisis económicas en el extranjero hasta la nostalgia y el deseo de reencontrarse con sus raíces. A través de un enfoque

multidisciplinario, se examinan las implicaciones sociales, económicas y emocionales del retorno, tanto para los individuos como para las comunidades de origen.

También se abordan los impactos positivos que el retorno puede generar. En muchos casos, los migrantes retornados traen consigo nuevas habilidades, capital, conocimientos y redes globales que, bien aprovechados, pueden contribuir al desarrollo local. De esta manera, el retorno puede ser visto no solo como el cierre de un ciclo, sino como el comienzo de uno nuevo, donde el migrante juega un papel activo en la transformación y el crecimiento de su comunidad.

Es nuestra esperanza que este libro sirva como una herramienta para comprender mejor la complejidad de la migración de retorno, y que fomente un diálogo más inclusivo sobre las políticas y prácticas que pueden facilitar la reintegración y el aprovechamiento de las capacidades de quienes han emigrado y decidido regresar.

Este es un libro sobre resiliencia, sobre segundas oportunidades, y sobre cómo el migrante que retorna puede, con el apoyo adecuado, contribuir de manera significativa a la reconstrucción y fortalecimiento de sus comunidades de origen. Al final, la migración, en todas sus formas, nos recuerda que el movimiento humano no solo transforma lugares, sino también personas y posibilidades.

Bienvenidos a este viaje de retorno, donde el fin de la travesía marca, en realidad, el comienzo de una nueva etapa.

Vladimir Paspuel Revelo

## **Prefacio**

En un mundo cada vez más interconectado, la migración ha emergido como un fenómeno que no solo transforma la vida de quienes se trasladan, sino que también impacta profundamente en las comunidades de origen. Este libro, se adentra en un aspecto crucial del emprendimiento de los emigrantes ecuatorianos que han regresado a su patria tras años de experiencia en el extranjero.

La Asociación Rumiñahui, como punto focal de este estudio, representa un microcosmos de las oportunidades y desafíos que enfrentan los emprendedores retornados y muestra una introducción de todo el proceso de retorno al Ecuador. A través de un análisis exhaustivo, este libro busca desentrañar las características de los proyectos que han logrado prosperar, así como las barreras que aún limitan el potencial de muchos otros.

### **CÓMO USAR ESTE LIBRO**

Este libro fue concebido y diseñado con la idea de presentar dos grandes investigaciones científicas, por lo cual su estructura está diseñada bajo parámetros académicos y científicos que la ciencia establece; el desarrollo de todos los contenidos de la obra se engloba en 2 capítulos. En el capítulo 1 se presenta el artículo científico denominado “Análisis de Maduración de

Proyectos Empresariales de Emigrantes Ecuatorianos Retornados desde España. Un Caso de estudio en la Asociación Rumiñahui” que permite al lector conocer en detalle los diversos problemas empresariales que enfrentan los emigrantes, y la forma de solucionarlos. En el Capítulo 2 se presenta el artículo científico denominado “Nexus 4D-R Validación. Modelo Integral para medir el nivel de maduración empresarial de emprendimientos sociales” que muestra la herramienta científica utilizada por primera vez en la Asociación Rumiñahui que permite evaluar de forma técnica el nivel de madurez de un emprendimiento, este artículo hace la validación con 1800 emprendimientos de economía popular y solidaria, que incluye la intervención y aceleración de cada uno de ellos, dando como resultado que este modelo es hecho a la medida para emprendimientos de carácter social o iniciativas empresariales de los emigrantes retornados.

En cada capítulo encontrará un resumen del artículo, seguido de la teoría que garantiza la profundidad de la investigación, después se encuentra la metodología que se aplicó para obtener los resultados, posteriormente se analizan los resultados encontrados, se hace una discusión de la importancia y el impacto sobre los hallazgos y se culmina con las conclusiones que es lo más importante en cada investigación.

# Contenido

Agradecimientos .....	5
Prólogo .....	6
Prefacio .....	8
Capítulo 1 .....	26
Análisis de Maduración de Proyectos Empresariales de Emigrantes Ecuatorianos Retornados desde España. Caso Asociación Rumiñahui. ....	27
Capítulo 2 .....	102
Nexus 4D-R Validación. Modelo Integral para medir la Maduración de Emprendimientos Sociales. ....	103
Recomendaciones Generales.....	148
Galería de Iniciativas Productivas de Emigrantes Ecuatorianos Retornados.....	150
Referencias.....	155

# Tablas

<b>Tabla 1</b> Distribución geográfica de los proyectos productivos de los emigrantes ecuatorianos .....	46
<b>Tabla 2</b> Distribución geográfica de emigrantes no localizados .....	47
<b>Tabla 3</b> Estado Sociodemográfico de los emigrantes .....	50
<b>Tabla 4</b> Dinámicas operativas de los proyectos productivos .	59
<b>Tabla 5</b> Nivel de maduración empresarial global .....	90
<b>Tabla 6</b> Nivel de maduración empresarial año 2024.....	91
<b>Tabla 7</b> Modelos de evaluación de emprendimientos .....	116
<b>Tabla 8</b> Validación de Nexus 4D-R con el alfa de cronbach .....	121
<b>Tabla 9</b> Preguntas de Nexus 4D-R .....	124
<b>Tabla 10</b> Matriz de resultados de maduración pre y post de Nexus 4D-R..	126
<b>Tabla 11</b> Evaluación pre y post del Nivel 1 de Nexus 4D-R .....	131
<b>Tabla 12</b> Evaluación pre y post del Nivel 2 de Nexus 4D-R .....	133
<b>Tabla 13</b> Evaluación pre y post del Nivel 3 de Nexus 4D-R .....	135
<b>Tabla 14</b> Evaluación pre y post del Nivel 4 de Nexus 4D-R .....	137

## Figuras

<b>Figura 1</b> Estado emocional de los emigrantes retornados .....	53
<b>Figura 2</b> Tiempo de permanencia de los negocios .....	54
<b>Figura 3</b> Ingresos netos mensuales vs s.....	55
<b>Figura 4</b> Evaluación del proyecto empresarial por parte de los emigrantes ..	56
<b>Figura 5</b> Negocios colocados por los emigrantes retornados. 60	
<b>Figura 6</b> Nivel de estudios vs asesoramiento .....	61
<b>Figura 7</b> Maduración empresarial por factores año 2011.....	63
<b>Figura 8</b> Maduración empresarial por factores período 2013- 2014 .....	64
<b>Figura 9</b> Maduración empresarial por factores período 2014- 2015 .....	65
<b>Figura 10</b> Maduración empresarial por factores período 2018- 2019 .....	67
<b>Figura 11</b> Maduración empresarial por factores período 2019- 2020 .....	68
<b>Figura 12</b> Maduración empresarial por factores período 2021- 2022 .....	70
<b>Figura 13</b> Maduración empresarial por factores período 2022- 2023 .....	71
<b>Figura 14</b> Maduración empresarial por factores período 2023- 2024 .....	73
<b>Figura 15</b> Maduración empresarial por factores año 2024.....	74
<b>Figura 16</b> Promedio de maduración empresarial.....	76
<b>Figura 17</b> Promedio de madurez empresarial Factor Producto/Servicio .....	77
<b>Figura 18</b> Promedio de madurez empresarial Factor Marca .....	78
<b>Figura 19</b> Promedio de madurez empresarial Factor Rentabilidad.....	79
<b>Figura 20</b> Promedio de madurez empresarial Factor Resiliencia .....	80
<b>Figura 21</b> Promedio de madurez empresarial Factor Responsabilidad Social .....	82
<b>Figura 22</b> Promedio de madurez empresarial Factor Logística .....	83
<b>Figura 23</b> Promedio de madurez empresarial Factor Finanzas .....	84
<b>Figura 24</b> Promedio de madurez empresarial Factor Constitución Legal .....	85
<b>Figura 25</b> Promedio de madurez empresarial Factor Administración .....	86
<b>Figura 26</b> Promedio de madurez empresarial Factor Tecnología .....	87
<b>Figura 27</b> Promedio general por factor .....	88
<b>Figura 28</b> Nivel de madurez más alto y bajo según el año.....	89
<b>Figura 29</b> Número de factores que integran cada modelo .....	117
<b>Figura 30</b> Fases de aplicación de Nexus 4D-R .....	122
<b>Figura 31</b> Constructo de Nexus 4D-R.....	123
<b>Figura 32</b> Número de emprendimientos por sector y nivel de maduración	128
<b>Figura 33</b> Nivel de madurez de emprendimientos .....	129
<b>Figura 34</b> Porcentaje de Maduración empresarial por nivel .....	129

## Introducción

La Asociación Rumiñahui, reivindica que el retorno “voluntario” de las personas migradas de terceros países, sea libre, voluntario y en un marco de Derechos Humanos. Como tal, considera que debe facilitarse su cumplimiento en unas condiciones dignas y favorables para las personas que lo quieran ejercer. Por ese motivo, desde el año 2010, la Asociación Rumiñahui ha puesto en funcionamiento un servicio de Información, Orientación y Gestión de retorno voluntario, con la financiación de la Dirección General de Integración de los Inmigrantes del Ministerio de Trabajo e Inmigración a través de los programas: 1) Retorno voluntario de atención social de personas inmigrantes y 2) Retorno voluntario productivo de personas inmigrantes.

Si reflexionamos el retorno desde la persona inmigrante, nos encontramos con tres grupos suficientemente definidos: - Personas que han terminado su ciclo migratorio, y consideran que es tiempo de retornar a su país, ya que ha cumplido su objetivo: comprar una casa, poner un negocio u otros. – Otro grupo está condicionado por agentes atractores para retornar como: hijos/as menores que necesitan su cuidado, pareja, padre o madre que necesitan su presencia y el tercer grupo – Personas

que se ven “obligadas” a retornar a su país de origen, por las condiciones de indigencia y alta vulnerabilidad que están viviendo en España; por estar en situación administrativa irregular, en consecuencia sin trabajo, sin recursos para alquilar una habitación y en el peor de los casos, no tener recursos ni para alimentarse. Se puede citar otros agentes que motivan el retorno al país de origen como: enfermedad, oportunidad laboral, expulsión.

### **Marco Europeo**

La política de retorno se enmarca en la Directiva 2008/115/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre de 2008, relativa a normas y procedimientos comunes en los Estados miembros para el retorno de los nacionales de terceros países en situación irregular.

### **Europa plantea dos objetivos:**

Esta Directiva pretende garantizar que la Unión Europea (UE) cuente con una política efectiva y humana de retorno como un elemento necesario de una política migratoria bien gestionada.

Establece una serie de normas comunes para el retorno de los nacionales de terceros países que no cumplen o han dejado de cumplir las condiciones de entrada, estancia o residencia en el

territorio de un Estado miembro de la UE, y las garantías procedimentales relacionadas, al tiempo que se fomenta el retorno voluntario de inmigrantes irregulares.

La Unión Europea plantea dos formas de actuación frente a las personas irregulares; retornarlas por propio deseo y la segunda expulsión. El retorno puede quedar inválido si existen razones humanitarias, como por ejemplo enfermedad grave o catastrófica, en este caso, se puede otorgar un permiso únicamente de residencia.

En el caso de expulsión, se da si no se ha concedido ningún plazo o si el nacional de un tercer país no ha cumplido la decisión de retorno dentro del período concedido para el retorno voluntario, el Estado miembro debe ejecutar su expulsión, salvo en circunstancias concretas en las que esta puede aplazarse. La expulsión de nacionales de terceros países debe aplazarse si esta pone en riesgo sus vidas (principio de no devolución\*) o si la decisión de retorno ha sido temporalmente suspendida.

La Directiva establece una serie de garantías procedimentales:

- información para el nacional de un tercer país;
- derecho a interponer recurso;
- asistencia jurídica y representación legal;
- en su caso, asistencia lingüística.

## **Marco Español**

En el marco jurídico de la Unión Europea, España por intermedio del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, a través de la Secretaría de Estado de Migraciones y de la Dirección General de Gestión Migratoria, ofrece la posibilidad de retornar voluntariamente a sus países de origen a aquellas personas nacionales de terceros países que cumplan los requisitos establecidos por cada convocatoria anual de subvenciones.

La gestión del retorno voluntario se sufraga a través de proyectos financiados por la convocatoria anual de subvenciones; la misma que es gestionada por entidades sin ánimo de lucro y están cofinanciados desde el año 2015 por el Fondo de Asilo, Migración e Integración (FAMI). Por otro lado, mediante un convenio con la Organización Internacional de las Migraciones, se gestiona el proyecto de Retorno Voluntario Asistido y Reintegración .

El objetivo del retorno voluntario es atender las necesidades de retorno a sus países de origen a las personas inmigrantes, solicitantes de asilo, o personas que gocen de alguna protección internacional, que se encuentren en situación de vulnerabilidad, carencia y precariedad social, sean víctimas de trata o tengan

problemas de integración social, que deseen regresar de manera voluntaria a su país de origen y carezcan de recursos económicos para hacerlo. Pretende ser, para aquellas personas extranjeras que desean regresar por motivos personales o cualquier otra circunstancia, un recurso alternativo a su estancia en España y facilitar su integración en su país de origen. Por ello, su intención es lograr un doble objetivo: garantizar el retorno digno de las personas y favorecer su asentamiento en la sociedad de la que partieron.

El programa de retorno voluntario permite a la persona inmigrante estar acompañada en todo el proceso y acceder a la información de este permitiendo una mejor reintegración en la sociedad de origen. Permite a la persona inmigrante ser el principal actor en su proyecto migratorio con menor coste emocional y económico.

### **Tipos de retorno:**

**Retorno voluntario asistido y reintegración:** tiene como principal objetivo facilitar, a personas nacionales de terceros países en situación de especial vulnerabilidad, la posibilidad de retornar voluntariamente desde España a sus países de procedencia a través de itinerarios individualizados de retorno y reintegración.

**Retorno voluntario productivo:** tiene como principal objetivo facilitar, a personas nacionales de terceros países el retorno voluntario a sus países de procedencia y la reintegración sostenible en éstos, a través de itinerarios individualizados de retorno y reintegración que incluyan el apoyo a las habilidades emprendedoras, por medio de actividades de formación en autoempleo y gestión empresarial, así como asistencia técnica y seguimiento de la puesta en marcha de iniciativas empresariales asociadas al retorno, y teniendo en cuenta su vulnerabilidad como criterio prioritario de selección.

**Prestación por desempleo:** El Gobierno de España ha puesto en marcha un Plan de Retorno Voluntario para aumentar la protección de los trabajadores inmigrantes que deseen volver a sus países de origen. Con esta nueva medida, todos aquellos inmigrantes en situación de desempleo y que procedan de países extracomunitarios con los cuales España haya firmado convenios bilaterales en materia de Seguridad Social, podrán asegurarse un retorno con las máximas garantías. En primer lugar, porque podrán cobrar por anticipado toda su prestación por desempleo y, en segundo lugar, porque podrán computar todas las cotizaciones realizadas en España y en su país de origen a efectos de su pensión futura. Pero, además, este Plan les permitirá regresar a España si así lo desean.

## **Proyectos que gestiona la Asociación Rumiñahui**

- Proyectos de retorno voluntario asistido **(RVA)** y reintegración: dirigido a nacionales de terceros países que se encuentren en situación de especial vulnerabilidad contrastable a través de los Servicios Sociales de su zona de residencia o ONG especializada.
- Proyectos de retorno voluntario productivo **(RVP)**: dirigido a nacionales de terceros países que deseen emprender un proyecto empresarial asociado al retorno.

## **Destinatarios:**

Podrán participar en estos proyectos las personas nacionales de terceros países (es decir, toda persona que no sea ciudadana de la Unión en el sentido del artículo 20, apartado 1, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea) que se encuentren en cualesquiera de estas situaciones.

Asimismo, no deberán estar incurso en ninguno de los supuestos de prohibición de salida de España previstos en la legislación de extranjería para cuya comprobación, las entidades responsables del proyecto de retorno, deberán seguir el procedimiento indicado al efecto, ni en ninguna de las siguientes situaciones:

## **Documentos solicitados:**

- RVA: pasaporte con sello visible de entrada a España, empadronamiento y/o tarjeta sanitaria.
- RVP: pasaporte con sello visible de entrada a España, empadronamiento y/o tarjeta sanitaria más documentos relativos a la iniciativa productiva.

## **Requisitos:**

No haber recibido una decisión definitiva denegatoria en relación con su solicitud de estancia, su residencia legal y/o protección internacional en un Estado miembro, y que puedan optar por el retorno voluntario.

Disfrutar de derecho de estancia, de residencia legal y/o de protección internacional a tenor de la Directiva 2011/95/UE, o de protección temporal a tenor de la Directiva 2001/55/CE en un Estado miembro, y que hayan optado por el retorno voluntario.

Encontrarse en un Estado miembro y no cumplan o hayan dejado de cumplir las condiciones de entrada y/o estancia en un Estado miembro, incluidos los nacionales de terceros países cuya expulsión se haya aplazado de conformidad con el artículo 9 y con el artículo 14, apartado 1, de la Directiva 2008/115/CE.

Ser beneficiarias del derecho europeo a la libre circulación en virtud del derecho de la Unión, con arreglo a la definición del Artículo 2, apartado 5, del Reglamento (UE) 2016/399 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de marzo de 2016, por el que se establece un Código de normas de la Unión para el cruce de personas por las fronteras (Código de fronteras Schengen).

Que su estancia en España sea superior a 90 días, salvo casos de extrema vulnerabilidad que serán debidamente acreditados por la entidad que deriva y autorizados por la Dirección General de Atención Humanitaria e Inclusión Social de la Inmigración.

Proyecto de retorno voluntario asistido y reintegración: deberán acreditar situación de vulnerabilidad.

**Proyecto de retorno voluntario productivo:** además de acreditar su situación de vulnerabilidad, deberán acreditar su interés en participar en un proyecto de emprendimiento empresarial asociado al retorno.

Presentar una declaración de voluntariedad y compromiso de no retornar a España en un período de 3 años para realizar actividad lucrativa o profesional por cuenta propia o ajena, o para residir en España mediante permiso de residencia temporal no lucrativa.

Renunciar a los documentos oficiales que les vinculen con España.

**Requisitos para las personas que se acojan al retorno voluntario por medio de la prestación por desempleo:**

Ser nacional de un país que tenga convenio bilateral con España en materia de Seguridad Social (Andorra, Argentina, Australia, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Federación Rusa, Filipinas, Japón, Marruecos, Méjico, Paraguay, Perú, República de Cabo Verde, República de Corea, República Dominicana, República Popular China, Senegal, Túnez, Ucrania, Uruguay y Venezuela), y tener residencia legal en España.

Quedan excluidas las personas nacionales de los países que forman parte de la Unión Europea, del Espacio Económico Europeo, de Suiza, personas apátridas y quienes tengan doble nacionalidad, cuando una de ellas sea la de un país que tenga convenio bilateral con España en materia de Seguridad Social y la otra sea la española o la de un país de la Unión Europea, del Espacio Económico Europeo o de Suiza.

Estar en desempleo e inscrito o inscrita como demandante de empleo.

Tener reconocido el derecho a la prestación por desempleo de nivel contributivo, sin compatibilizarlo con un trabajo a tiempo parcial.

Asumir el compromiso de retornar a su país de origen, en su caso, en compañía de su familia reagrupadas que no tengan autorización de residencia independiente, en el plazo máximo de 30 días naturales a partir de la fecha del primer pago en España, y el compromiso de no retornar a España en el plazo de tres años.

No estar afectado o afectada por alguno de los supuestos de prohibición de salida del territorio nacional previstos en la legislación de extranjería.

La persona solicitante de retorno debe asumir las siguientes responsabilidades:

1. Retornar al país en el plazo de 30 días naturales contados a partir de la fecha del primer pago de España.
2. No retornar a España en el plazo de 3 años para residir y/o realizar una actividad lucrativa o profesional por cuenta propia o ajena.
3. Dicho plazo empezará a contarse transcurridos treinta días naturales a partir de la fecha del primer pago en España.

## **Asistencia o Ayudas**

Ayuda económica en concepto de reintegración en el país de origen 400 euros y ayuda de movilidad, 50 euros. Esta cantidad solo se entregará por cuatro miembros de la unidad familiar, máximo 1.800€ en efectivo. En caso de disponer tarjeta de residencia se le entregará el cheque para su posterior liquidación en la entidad bancaria, en caso contrario la técnica del programa hará la entrega en efectivo.

Asistencia con el billete de avión al país de origen, en caso de que la persona usuaria se encuentre en otra provincia de España el traslado también lo cubre el programa.

Ayudas excepcionales: pago de poderes notariales en caso de salir con un menor, pago de alojamiento y manutención por uso días previos a la salida del vuelo (Será obligatoria la autorización expresa, cuando los gastos de alojamiento superen la cuantía de 200 euros).

Para el caso de retorno productivo se le brindará asistencia técnica, económica y monitoreo en la puesta en marcha de un pequeño negocio en el país de origen. En este caso la entrega del dinero se hará de manera parcial y por cheques en el país de origen con la gestión de la entidad colaboradora en el país. La cantidad asignada puede ascender hasta los 6000€

En el caso de las personas que se acogen al retorno por prestación al desempleo (“paro”), el 40 % del importe del dinero en España, y el 60 % del importe restante en tu país de origen.

Vladimir Paspuel

Presidente Asociación Rumiñahui

# Capítulo 1

# **Análisis de Maduración de Proyectos Empresariales de Emigrantes Ecuatorianos Retornados desde España. Caso Asociación Rumiñahui.**

María Becerra-Sarmiento  
ESPOCH-EP, Riobamba - Ecuador  
[mariabecerra@espoche.com.ec](mailto:mariabecerra@espoche.com.ec)

## Resumen

**OBJETIVO** El propósito de esta investigación es evaluar por primera vez la madurez empresarial de los proyectos empresariales de los emigrantes retornados desde España a Ecuador que han sido gestionados por la Asociación Rumiñahui mediante el Programa de Retorno Voluntario Productivo desde el 2011 hasta el 2024. **METODOLOGÍA** Se utilizó un enfoque cuantitativo con un cuestionario demográfico socioeconómico de 20 preguntas y el modelo Nexus 4D-R con 40 preguntas para medir el nivel de maduración empresarial de los proyectos empresariales de los emigrantes, de carácter exploratorio con corte descriptivo, mediante un estudio de caso, de 31 emigrantes retornados.

**RESULTADOS** Nexus 4D-R permitió identificar las fortalezas y debilidades de los proyectos productivos. La maduración empresarial evidencia que se encuentran en un nivel 3 de Desarrollo, lo que refleja que en el transcurso de

13 años su límite máximo de crecimiento alcanzó un promedio de 3.24 sobre 5, no han logrado crecer y ha ocasionado un estancamiento empresarial. Los emigrantes retornados en el año 2024 tienen un promedio de 3.76 sobre 5, lo que evidencia que están mejor preparados que sus antecesores y pueden seguir avanzando con la guía adecuada.

**CONCLUSIONES** El Plan de Retorno Voluntario Productivo representa un alivio económico para los emigrantes ecuatorianos que regresan desde España, convirtiéndose en una base para el desarrollo de proyectos productivos con potencial de sostenibilidad. Sin embargo, para asegurar el éxito a largo plazo, Asociación Rumiñahui requiere consolidar redes de apoyo en el Ecuador que den seguimiento hasta que el proyecto empresarial sea autosostenible. Nexus 4D-R proporcionó un marco sólido para el seguimiento y crecimiento sostenible de los negocios que sirve como herramienta eficaz y rápida para su aceleración.

**Palabras clave:** emigrante ecuatoriano, proyectos empresariales, maduración empresarial, Nexus 4D-R, retorno voluntario productivo.

## Introducción

La migración es un fenómeno social complejo que ha sido parte integral de la historia de la humanidad, impulsado por el deseo de mejorar las condiciones de vida [1]. Este proceso está influenciado por factores sociales, económicos y políticos, que impactan tanto a los países de origen como de destino [2]. Es así como los patrones migratorios modernos se ven afectados por la gobernabilidad de los países de origen con coyunturas estructurales en su mayoría críticas que producen un desplazamiento de sus ciudadanos [3], lo que genera una mayor complejidad de la migración contemporánea, ya que las políticas de retorno no solucionan de raíz, ni satisfacen, las aspiraciones tanto de los migrantes como de los países involucrados [4]. En la actualidad, los mecanismos de externalización con países en desarrollo todavía se basan en una arquitectura de repulsión [5] donde los inmigrantes se han convertido en números fríos en contraste con la arquitectura de protección.

Las intenciones migratorias provenientes de los países en desarrollo, han sido consideradas más importantes que la misma migración para bajar el flujo migratorio [4], las investigaciones indican que los inmigrantes se han enfrentado a numerosos desafíos, como los niveles socioculturales, socioeconómicos,

separación familiar, depresión, trastornos de ansiedad, en los cuales, los individuos indocumentados han sido particularmente vulnerables al síndrome de Ulises [6]. Los inmigrantes han luchado por adaptarse al mercado laboral, acceder a la vivienda, educación y atención médica [7] que fueron mínimos en sus países de origen.

La emigración de los ecuatorianos a España en 1998 ha marcado el inicio de un flujo migratorio que se intensificó en los años siguientes [8]. Este fenómeno fue impulsado principalmente por la crisis económica que atravesaba Ecuador, caracterizada por la alta inflación, la devaluación del sucre, el desempleo masivo y la inestabilidad política. Muchos ecuatorianos vieron en España una oportunidad para mejorar sus condiciones de vida [9], dispuestos a correr riesgos [10] atraídos por la demanda de mano de obra en sectores como la construcción, el servicio doméstico y la hostelería [11]. El idioma facilitó la llegada masiva de inmigrantes ecuatorianos, quienes enviaban remesas que se convirtieron en un pilar fundamental para la economía de sus familias en Ecuador. Esta primera ola migratoria sentó las bases para un fenómeno más amplio que ha definido la movilidad de los ecuatorianos en las dos décadas siguientes.

Estudios realizados han señalado que, al 2020, la población ecuatoriana en España alcanzó 430.275 personas [12],

consolidando a este grupo como una de las principales comunidades migrantes en el país europeo. En el 2024, según la [13], los ecuatorianos que han emigrado, en su mayoría, poseen un nivel de instrucción secundaria, y con limitaciones económicas, muchos de ellos han estado desempleados o han realizado trabajos independientes o precarios, lo que refleja la vulnerabilidad socioeconómica de esta población en el contexto migratorio actual.

Los programas de retorno voluntario han ayudado a los inmigrantes a regresar a sus países de origen, en especial a personas en condiciones irregulares y en estado de vulnerabilidad, en particular por falta de empleo y separación de sus familiares. El retorno voluntario productivo que promueve España, implica que los inmigrantes emprendan proyectos productivos en sus países de origen, los cuales a través de organizaciones no gubernamentales, presentan un proyecto empresarial donde reciben apoyo técnico y económico [14], una vez que los inmigrantes hayan retornado, asignan un monto no reembolsable para la implementación del proyecto con la restricción de no regresar a España por lo menos en tres años, cuando ya está en marcha el negocio, termina el seguimiento y cierran el expediente.

Los proyectos empresariales instalados en Ecuador no han sido evaluados durante los primeros años de vida, y se ha dejado a

la intemperie su destino, por lo que poco se conoce sobre el éxito o fracaso de este. No existen estudios que muestren que se ha utilizado un modelo para medir el estado del proyecto empresarial y que haya realizado proyecciones futuras para que pueda sostenerse y convertirse en una fuente de ingreso para el emigrante y su comunidad.

Si los proyectos empresariales pudieran ser evaluados desde un inicio con un instrumento que mida el nivel de maduración empresarial, se podrían corregir los puntos críticos y hacer que sea sostenible en el tiempo. Y un negocio estable produciría recursos que aporten a la economía para generar fuentes de empleo a las comunidades. El objetivo de esta investigación fue medir el nivel de maduración empresarial de los proyectos empresariales creados por los inmigrantes retornados al Ecuador, con el instrumento Nexus 4D-R, destacando su impacto y la influencia en el entorno.

En la sección 2 se presenta la literatura previa donde se explica el contexto del estudio, seguida de la sección 3 que detalla la metodología utilizada, con los enfoques y técnicas empleadas para el análisis de datos. En la sección 4 se dedica a los resultados obtenidos, en la sección 5 está la discusión de los resultados y finalmente en la sección 6 están las conclusiones del estudio.

## **Literatura Previa**

### ***Programas de Retorno en España***

La política de Retorno Voluntario Asistido (RVA) es una iniciativa humanitaria implementada por la Unión Europea que se enmarca en la Directiva 2008/115/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, a través de gobiernos que se unen a ongs, que responden a una de las múltiples realidades que enfrenta la población migrante: la posibilidad de regresar a su país de origen. Este programa, respalda instrumentos internacionales clave, como la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 y el Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos de 1966, los cuales enfatizan el derecho de las personas a salir y regresar a su país libremente. En este sentido, la red de retorno se encarga de velar por el bienestar de cada persona que inicia el proceso de retorno.

El Programa de Retorno Voluntario Productivo es un programa del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones del Gobierno de España a través de la Secretaría de Estado de Migraciones y de la Dirección de Atención Humanitaria e Inclusión Social de la Inmigración que apoya a personas inmigrantes de países en desarrollo que desean regresar voluntariamente a sus países de origen [15], y promueve la reintegración de manera sostenible. Este proyecto se enfoca en ofrecer itinerarios individualizados de retorno seguro y

reintegración, adaptados a las necesidades de cada persona. El programa busca fomentar la autosuficiencia económica y social a través del desarrollo de habilidades emprendedoras, mediante actividades de formación en autoempleo y gestión que las llevan a cabo entidades sin ánimo de lucro [16].

Además de la formación, el proyecto proporciona asistencia técnica y un seguimiento continuo para garantizar el éxito de la instalación de las iniciativas empresariales que surjan a raíz del retorno. Se prioriza la participación de aquellas personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad económica y social comprobada, y se asegura que reciban el apoyo necesario para lograr una reintegración exitosa en sus comunidades de origen, con la creación de oportunidades que permitan una vida digna [17].

Es así como la Asociación Rumiñahui desde España, brinda apoyo integral a los inmigrantes, respeta sus decisiones de movilidad y ofrece el acompañamiento necesario hasta que los proyectos productivos se instalen en los países de origen, tiene oficinas en Madrid, Murcia y Valencia donde ofrece el soporte técnico que imparte el programa [18]. Cada año son retornados un promedio de 12 emigrantes a través de la Asociación, los proyectos empresariales son evaluados, validados y aprobados por técnicos que los viabilizan hasta materializarlos, los fondos son enviados mediante un convenio, a la Fundación Vista para

Todos radicada en Ecuador, contraparte que colabora con la Asociación Rumiñahui para llevar a cabo la entrega del capital destinado a la inversión de los proyectos productivos.

### ***Perfil de los inmigrantes ecuatorianos en España***

Desde una perspectiva económica, los inmigrantes ecuatorianos han sido fundamentales a través de las remesas enviadas a sus familias, las cuales han representado una fuente significativa de ingresos para el país. Estas remesas no solo han mejorado la calidad de vida de muchas familias en Ecuador, sino que también han contribuido a la estabilidad económica nacional.

El 90% de ecuatorianos que salieron de Ecuador han sido influenciados por diversas olas migratorias y condiciones socioeconómicas tanto en Ecuador como en los países de destino en busca de mejores oportunidades laborales y estabilidad económica; este grupo salió, pero con la intención de retornar [19] y el 10% restante prefirió no regresar. Los efectos visibles de la migración se evidenciaron en los hogares que sufrieron separaciones, los padres dejaron niños pequeños encargados con familiares, y fueron suficientes motivos para regresar, aunque algunos volvieron a reencontrarse cuando los

niños ya habían crecido o en otros casos tuvieron hijos en España.

El retorno para los inmigrantes que tuvieron empleo en España no fue complicado a diferencia de los inmigrantes que no lo consiguieron; ya que algunos se encontraban en situación de vulnerabilidad en especial financiera. Los regresos a Ecuador en un 93% han sido sin utilización de programas de retorno gubernamentales ya que su condición económica permitía regresar sin problema; solo el 7% han aplicado programas de retorno [19].

Los inmigrantes ecuatorianos han sido reconocidos por su laboriosidad y adaptabilidad, integrándose en diversos sectores económicos como la construcción, los servicios y la agricultura. Su contribución a las economías locales ha sido notable, donde las comunidades ecuatorianas han crecido de manera considerable. Además, han enriquecido la diversidad cultural de estos países, han aportado con cultura, tradiciones y valores. El fenómeno migratorio ha generado redes transnacionales que fortalecen los lazos entre Ecuador y sus ciudadanos en el extranjero, creando una diáspora que mantiene vivas las raíces culturales y que, al mismo tiempo, facilita el intercambio de conocimientos y experiencias.

Según [11] el Banco de España, la mayor parte de los inmigrantes que han llegado al país son procedentes de Latinoamérica, en especial mujeres y con mejor nivel educativo; y muestra como favorable el ingreso de residentes extranjeros debido a que la población en España estaba descendiendo en los últimos años. Con respecto a la fuerza laboral los extranjeros aportaron 2,3 puntos al incremento del empleo en el 2023, en comparación a otros países de la Unión Europea. Las actividades en el 2022, que desempeñaron los extranjeros no requerían un nivel de formación alto porque son contratados para servicio doméstico, hostelería, servicios administrativos y auxiliares, construcción y transporte. Sin embargo, datos analizados entre el 2008 y 2022 los extranjeros con nivel de formación alto han logrado conseguir mejores empleos en las áreas de comunicación, manufacturas, comercio, sanidad y servicios sociales, pero aun así ocupan cargos en los cuales se encuentran sobre cualificados.

### ***Emprendimientos de emigrantes Ecuatorianos***

El emprendimiento en los emigrantes ecuatorianos retornados desde España ha surgido como una estrategia clave para su reintegración económica en el país [20]. Tras años de experiencia laboral en el extranjero, muchos de estos retornados han adquirido habilidades y conocimientos que buscan aplicar

en proyectos productivos propios. Aunque enfrentan desafíos como la falta de capital inicial, acceso limitado a créditos y un mercado laboral competitivo, muchos han optado por establecer pequeños negocios en sectores como el comercio, la gastronomía y los servicios.

El 46% de emigrantes que luego de tener un empleo en España ahorraron y decidieron regresar a Ecuador, no se les hizo difícil iniciar un negocio propio [21], ya que incluso adquirieron habilidades que en algunos casos coincide con las actividades que realizaban en España, por ejemplo se pusieron hoteles o complejos turísticos; y también al retornar, el 40% mejoró su actividad económica y el 0% no laboró en construcción o limpieza doméstica como en España.

Programas de apoyo al retorno productivo, que ofrecen formación en gestión empresarial y asistencia técnica, han sido fundamentales para impulsar estas iniciativas. Los emigrantes ecuatorianos que tomaron el programa de retorno productivo se caracterizan por una diversidad de experiencias y situaciones socioeconómicas. La mayor parte de estos emigrantes han pasado varios meses o años en España, donde al inicio emigraron en busca de mejores oportunidades laborales y de vida, muchos de ellos trabajaron en sectores como la construcción, servicios domésticos y la hostelería y otros no lograron obtener empleo. Por esta razón, el éxito de estos

emprendimientos depende en gran medida de la capacidad de los retornados para adaptarse al entorno económico local y generar sostenibilidad a largo plazo [22] con el apoyo de expertos para el seguimiento prolongado en las iniciativas empresariales.

Establecer un emprendimiento al regresar desde España tiene una importancia significativa tanto para el emigrante como para su comunidad de origen. Por un lado, el retorno de inmigrantes con experiencia internacional les otorga un capital humano valioso, como habilidades laborales, conocimientos técnicos y una mentalidad empresarial más amplia, que pueden aplicar en sus propios negocios. Esto les permite no solo generar ingresos para su sustento, sino también contribuir al desarrollo económico local, creando empleo y dinamizando sectores económicos. Además, el retorno voluntario productivo puede facilitar la reintegración del migrante, proporcionando una vía para aprovechar los recursos financieros y sociales adquiridos.

Por otro lado, desde una perspectiva comunitaria, los retornados que se convirtieron en emprendedores pueden actuar como agentes de cambio, introduciendo innovaciones y mejores prácticas que aprendieron en España, lo que fomenta un ambiente de desarrollo y progreso en su lugar de origen. Así, el emprendimiento no solo beneficia al individuo, sino que también

tiene el potencial de impactar positivamente en el crecimiento económico.

### ***Emprendimiento en el Ecuador***

Ecuador es un país ideal para explorar el nivel de madurez de emprendimientos ya que las cifras históricas del emprendimiento ecuatoriano muestran que desde el 2012 ha crecido de forma exponencial, llegando en el 2019 a posicionarse en segundo lugar a nivel regional después de Chile [23]; y en el 2024 se posicionó como el primer país de la categoría C, en crear nuevos emprendimientos, cuyos emprendedores oscilan en edades entre los 18 a 64 años. El 90% de los emprendimientos son unipersonales y una de las causas es debido a que en el 2024, el empleo pleno en Ecuador cayó en un 80% [24], y la única alternativa para generar ingresos económicos es mediante el emprendimiento. La realidad de crear emprendimientos por necesidad también trae consecuencias como la falta de medición por lo que son propensos a que el 17% fracase de forma temprana, con un promedio de vida de 18 meses [25].

Existe una experticia muy fuerte en el campo de emprendimientos, 1 de cada 4 ecuatorianos, ha participado en el desarrollo de emprendimientos [26], inclusive desde las escuelas, colegios y academia se impulsa este campo [27]. Para

el presente estudio la palabra emprendimiento es una propuesta de un plan empresarial con un producto o servicio innovador de alta calidad que busca el bien común bien sea en los procesos internos o en los resultados, y puede ser ejecutado por una o varias personas que asumen riesgos en condiciones de incertidumbre [28], los proyectos empresariales que no cumplan con estas características se los denominará negocios, empresas o comercios.

El capital psicológico del emprendedor ecuatoriano tiene un nivel muy alto, ya que existen propuestas únicas e innovadoras [29], y sobre todo una de las características de los ecuatorianos es la resiliencia para superar obstáculos y retos de forma inmediata, por eso, los emprendedores son los impulsores del desarrollo económico [25]; los programas de gobierno y Ongs apoyan en la formación de capacidades que les permiten generar productos y servicios de alta calidad [30]. Cada vez el emprendedor va tecnificando los procesos en las cadenas de producción con inversiones propias, que fortifica la calidad. Los productos y servicios ya tienen un valor agregado único, que podría superar y competir con otros de la misma condición en diferentes países del mundo, el cambio de la matriz productiva de exportar materia prima a producto terminado podría estar liderado por los emprendimientos. Pese a que existen normativas de gobierno para impulsar el sector del emprendimiento en la práctica se

observa que, los altos precios de los impuestos aduaneros, notificaciones sanitarias, certificaciones, impuestos de comercialización, han impedido que se pueda comercializar tanto a nivel nacional e internacional.

El emprendimiento es una buena oportunidad para aportar con generación de empleo en el Ecuador [31], al momento que los emprendimientos hayan pasado su etapa inicial, y tengan una madurez sustentable [32]. Las iniciativas de los gobiernos internacionales y también de Ongs que promueven el emprendimiento para migrantes ecuatorianos, tienen un 50% de éxito [33], y el índice sería más alto si hubiera una evaluación continua de madurez empresarial que obligue al emprendimiento a solucionar sus puntos críticos de forma regular [34].

### ***Maduración empresarial***

La maduración empresarial en el emprendimiento, es similar al desarrollo de un niño, se lo ve nacer y paso a paso se lo entrena hasta que ya está listo para desenvolverse solo; así mismo el emprendimiento requiere el mismo cuidado, cuando nace no está listo para funcionar por sí mismo, por eso, es importante la evaluación continua [35] para que en cada nivel de maduración se realicen los ajustes necesarios [36] mediante intervenciones

para que la mejora del emprendimiento sea en el momento requerido. Un emprendimiento debe adaptarse a los cambios de forma rápida [37], inclusive si necesita un cambio sustancial debe estar listo para afrontarlo.

Los emprendimientos en el Ecuador de la última década se encuentran en un nivel de madurez inicial, a diferencia de los actuales que están en fase de desarrollo, para que estos emprendimientos puedan madurar se requieren modelos de madurez empresarial que midan cada etapa de sus procesos [38]. En el Ecuador no existe una metodología que mida el nivel de maduración de un emprendimiento en forma continua [35], y los pocos que ofrecen servicios similares los ofrecen a precios altos que no solventan las necesidades específicas de los emprendedores [39]. El modelo Nexus 4D-R de Becerra&Álvarez fue creado para cubrir esta brecha que todavía no ha sido investigada, y ofrece una solución para medir los niveles de madurez empresarial de los emprendimientos en Ecuador; por lo tanto, se utilizará este instrumento para el presente estudio.

Este estudio no solo busca proporcionar una visión integral de los beneficios y limitaciones del programa, sino también generar conocimiento útil para diseñar políticas públicas más efectivas que promuevan la sostenibilidad del retorno y la integración

económica de los emigrantes ecuatorianos. En un contexto global donde la migración continúa siendo un fenómeno clave, este análisis contribuye a la comprensión de las dinámicas de retorno y reintegración, y a la formulación de estrategias que maximizan el potencial productivo de los migrantes retornados en sus comunidades de origen.

## **Metodología**

Este estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque cuantitativo para conocer el nivel de maduración de los proyectos empresariales de los emigrantes ecuatorianos en base al año de retorno y de acuerdo con su realidad sociodemográfica; de carácter exploratorio porque por primera vez se aplicó Nexus 4D-R en emigrantes con proyectos empresariales, la cual fundamentó la solución al problema abordado; de tipo descriptivo para definir los elementos de cada nivel de maduración empresarial con corte transversal para la recopilación de datos de la muestra y diseño cuasi experimental al conformar los grupos de estudio en base a la información receptada por parte de la Asociación Rumiñahui.

La muestra estuvo compuesta por 31 emigrantes ecuatorianos localizados de forma efectiva conforme la información otorgada

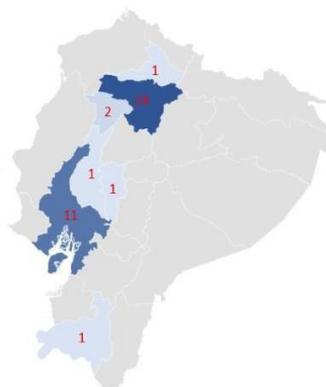
por la Asociación Rumiñahui. 12 corresponden a las personas que retornaron en el año 2024 y 19 corresponden a los emigrantes que retornaron desde el 2023 hasta el 2011 y fueron contactados por el equipo de encuestadores; 50 emigrantes que se encontraban en la lista proporcionada por la Asociación Rumiñahui y pertenecían a retornos de años anteriores al 2024, no fueron entrevistados por cambios de dirección, teléfonos, cierre de negocios, muerte o información incompleta, por lo que fueron descartados de la muestra; sin embargo el no haberlos localizado también dio resultados muy importantes para considerar en las conclusiones y para futuras investigaciones.

Los años que componen la muestra se agruparon por períodos de la misma manera que fue recibida la información por parte de la Asociación Rumiñahui, ya que a finales de año los emigrantes retornaban y en el primer trimestre del siguiente año les asignaban los recursos, por lo tanto, la muestra se encuentra de la siguiente forma: año 2011, período 2013-2014; período 2014-2015; período 2018-2019; período 2019-2020; período 2021-2022; período 2022-2023; período 2023-2024 y año 2024.

Los proyectos productivos estuvieron localizados en ocho provincias del Ecuador, conforme se observa en la Tabla 1.

**Tabla 1** *Distribución geográfica de los proyectos productivos de los emigrantes ecuatorianos*

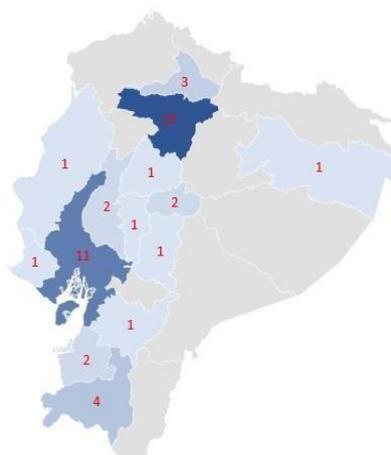
<b>Provincia</b>	<b>Total</b>
Pichincha	14
Guayas	11
Imbabura	1
Bolívar	1
Loja	1
Los Ríos	1
Santo Domingo de los Tsáchilas	2
<b>Total</b>	<b>31</b>



Se consideró mantener la información de los emigrantes que quedaron fuera de la muestra, porque los encuestadores al buscarlos levantaron una base de datos que brindó mucha información para esta investigación. A continuación, se muestra la distribución geográfica. Ver Tabla 2:

**Tabla 2** *Distribución geográfica de emigrantes no localizados*

<b>Provincia</b>	<b>Total</b>
Pichincha	15
Guayas	11
Imbabura	3
Azuay	1
Bolívar	1
Chimborazo	1
Cotopaxi	1
EL Oro	2
Orellana	1
Loja	4
Los Ríos	2
Manabí	1
Santa Elena	1
Tungurahua	2
Sin Provincia	4
<b>Total</b>	<b>50</b>



Se elaboró un cuestionario demográfico y socioeconómico de 20 preguntas, que fueron aplicados por los encuestadores tanto en línea como in situ de acuerdo con la dificultad de encontrar lugares y personas. Para conocer el estado de madurez empresarial, se aplicó el cuestionario Nexus 4D-R que se compone de 40 preguntas que alimentan los 40 elementos que componen este instrumento científico.

Una vez que se obtuvieron los datos, se realizó una línea base donde se depuró toda la información obsoleta y se la actualizó a la situación real del año 2024, de acuerdo con la información obtenida por los encuestadores.

Se realizaron informes individuales de los resultados de madurez empresarial de Nexus 4D-R, así como también se obtuvieron datos globales de la madurez empresarial de los proyectos productivos en la línea de tiempo establecida para el estudio.

# Resultados

## Resultados sociodemográficos

La tabla 3 muestra el estado demográfico y socioeconómico del emigrante que retornó al Ecuador con un proyecto empresarial, en un período comprendido entre los años 2011 al 2024, es así que el 39% están situados en la costa y centro sur del Ecuador; mientras que el 32% se encuentra en la sierra norte y el 29% se encuentran distribuidos en el resto del país.

Así mismo se puede observar que el rango de edad es del 39% entre 25 a 34 años; el 26% entre 35 a 44 años; el 19% tienen más de 55 años y el 16% tiene entre 45 a 54 años. Se puede observar que el porcentaje más alto de retorno se encuentra en la población joven.

El 68% son emigrantes de género femenino y el 32% corresponde al género masculino. Con respecto al estado civil, el 55% son casados, el 23% solteros, el 16% divorciados y el 3% unión libre y otros. En referencia a la instrucción de los emigrantes, el 74% son bachilleres, el 13% terminaron la primaria, el 10% son profesionales, el 3% tienen tecnología, en este grupo nadie tiene un título de cuarto nivel. En la autodefinición étnica el 90% son mestizos y el 10% indígenas.

El 35% de las personas que regresaron tienen vivienda propia, el 29% viven en propiedades arrendadas, el 23% viven en

propiedades de familiares y el 13% viven en propiedades prestadas. El número de miembros del hogar con quienes vive el emigrante son: el 58% de 2 a 4 personas, el 35% de 5 a 7 personas, y el 3% corresponden a hogares formados por 1 sola persona y entre 8 a 9 miembros. El 45% de los emigrantes contestaron que su conocimiento sobre negocios es buena, el 29% consideró que era muy buena, el 16% indicó que era excelente y el 10% manifestó que era regular. Ver Tabla 3.

**Tabla 3** Estado Sociodemográfico de los emigrantes

<b>Descripción</b>	<b>No.</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Región</b>		
Sierra Norte	10	32%
Costa Centro-Sur	12	39%
Resto País	9	29%
<b>Rango de edad</b>		
25 - 34 años	12	39%
35 - 44 años	8	26%
45 - 54 años	5	16%
Más de 55 años	6	19%
<b>Género</b>		
Masculino	10	32%
Femenino	21	68%

<b>Estado Civil</b>		
Soltero	7	23%
Casado	17	55%
Divorciado	5	16%
Unión Libre	1	3%
Otro	1	3%
<b>Instrucción</b>		
Primaria	4	13%
Secundaria	23	74%
Tecnología	1	3%
Universitaria	3	10%
Postgrado	0	0%
<b>Auto definición étnica</b>		
Afrodescendiente	0	0%
Montubio	0	0%
Blanco	0	0%
Mestiza	28	90%
Indígena	3	10%
<b>Vivienda</b>		
Arrendada	9	29%
Prestada	4	13%
De familiares	7	23%
Propia	11	35%
<b>Miembros del hogar</b>		

---

0 a 1	1	3%
2 a 4	18	58%
5 a 7	11	35%
8 a 9	1	3%

---

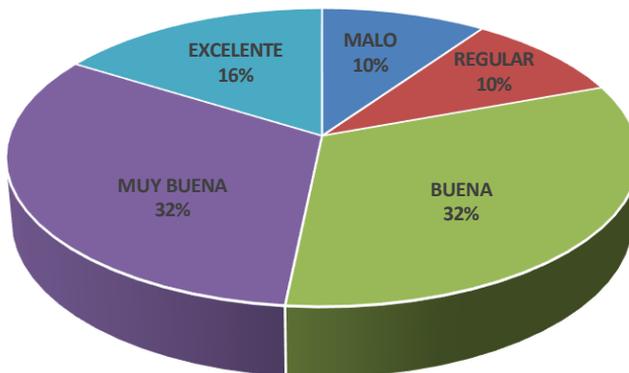
**Conocimiento de negocios**

---

Regular	3	10%
Buena	14	45%
Muy Buena	9	29%
Excelente	5	16%

Un 32% de los emigrantes reporta tener un estado emocional muy bueno, y un grupo del mismo tamaño lo califica como bueno. Un 16% indica que su estado emocional es excelente, lo que sugiere un alto nivel de bienestar en este segmento. Sin embargo, un 10% de los participantes señala que su estado emocional es regular y otro 10% lo considera malo. Ver Figura 1.

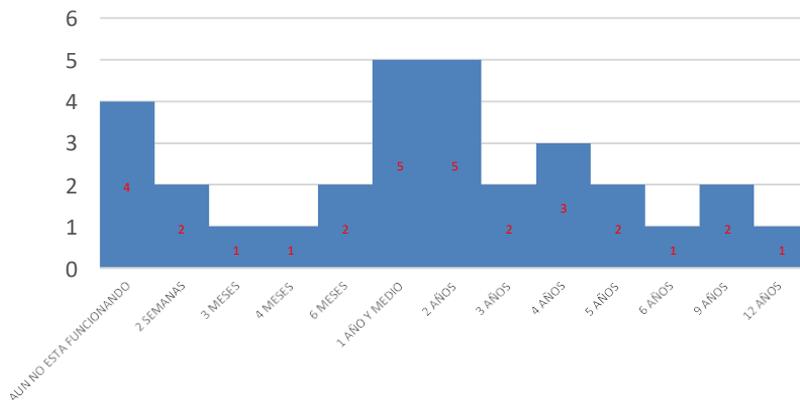
**Figura 1** Estado emocional de los emigrantes retornados



Se puede observar que 10 de los negocios de los emigrantes tienen entre un año y medio y dos años de funcionamiento; en el caso de los emigrantes retornados en el 2024 sus proyectos empresariales todavía están en una etapa inicial, por lo que 4

todavía no están en funcionamiento; tres emigrantes ya tienen 3 años con sus negocios; la figura muestra mucha variedad en los datos con respecto al tiempo del negocio es así que existen 2 emigrantes con negocios de 9 años, de 5 años, de 3 años, de 6 meses; de 2 semanas; así mismo se observa 1 emigrante con su negocio de 12 años que es el tiempo desde que ha retornado y no ha cerrado; 6 años, 4 meses, 3 meses. Como se muestra en la Figura 2.

**Figura 2** Tiempo de permanencia de los negocios



Los ingresos netos mensuales que producen los proyectos productivos en la actualidad, tomando como referencia que el sueldo básico unificado en el Ecuador es de \$500.00 y la canasta básica a julio de 2024 es de \$795.75. Se identifica

que 7 emigrantes no tienen un ingreso fijo, es variable y no han contabilizado sus ganancias mensuales, 5 emigrantes todavía no tienen ingresos; 5 emigrantes tienen ingresos de \$400,00; 4 tienen ingresos de \$200.00; 3 emigrantes tienen ingresos de \$250,00; 3 emigrantes tienen ingresos de \$300.00; 2 emigrantes perciben ingresos de \$150.00; 1 emigrante percibe ingresos de \$500.00 y 1 emigrante percibe ingresos de \$1000,00 como se puede ver en la Figura 3.

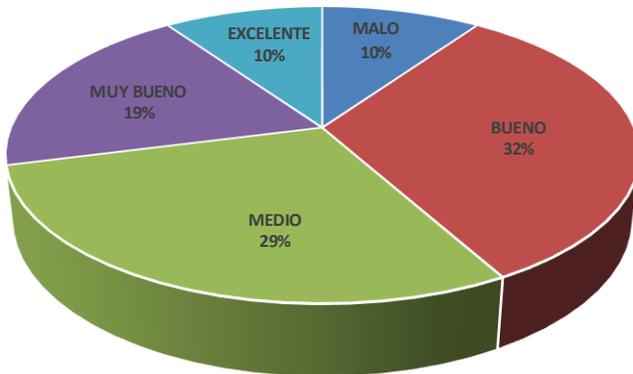
**Figura 3** Ingresos netos mensuales vs s



La percepción de los emigrantes sobre sus proyectos empresariales está distribuida de manera diversa. El 32% de los encuestados calificaron su proyecto como bueno, lo que indica una valoración positiva moderada. Por su parte, un 29%

manifestó una percepción neutra, al considerar que su proyecto no es ni bueno ni malo. El 19% tuvo una opinión más favorable, describiendo su proyecto como muy bueno, mientras que un 10% de los emigrantes consideró que su emprendimiento es malo. Otro 10% evalúa su proyecto empresarial como excelente, lo que destaca un pequeño grupo con una alta satisfacción con sus resultados. Ver Figura 4.

**Figura 4** Evaluación del proyecto empresarial por parte de los emigrantes



Los horarios de atención de los emigrantes son muy variados, el 10% de los encuestados ofrece atención ocasional, únicamente cuando el cliente lo solicita, mientras que otro

10% trabaja exclusivamente durante los fines de semana. Un 23% atiende de lunes a viernes, lo que sugiere un enfoque más estructurado en los días laborales. Sin embargo, el 58%, brinda atención de lunes a domingo, lo que indica un fuerte compromiso con la continuidad de su negocio.

Los resultados obtenidos sobre el uso de tecnologías por parte de los emigrantes revelan una amplia variedad en las percepciones de dificultad. Un 16% de los encuestados considera que el uso de tecnologías es muy difícil, mientras que un 13% lo califica como difícil. La mayor parte, el 45%, describe su experiencia como regular, lo que sugiere que aunque no es completamente accesible, tampoco representa una barrera insuperable. Por otro lado, un 19% indica que el uso de tecnologías es fácil y un 6% lo encuentra muy fácil, lo que refleja que un grupo más pequeño tiene una adaptación favorable a las herramientas tecnológicas.

Respecto a la necesidad de asesoramiento empresarial entre los emigrantes muestran una diversidad de opiniones. Un 19% considera que requiere muy poco asesoramiento para su negocio, mientras que el 16% señala que necesita poco apoyo. Sin embargo, un grupo significativo, el 39%, manifiesta que requiere mucho asesoramiento, lo que sugiere una mayor demanda de orientación y un 26% indica que necesita demasiado asesoramiento, lo que resalta la importancia de

ofrecer servicios de apoyo más intensivos para garantizar el éxito y sostenimiento.

Los resultados sobre el impacto de los proyectos productivos de los emigrantes en sus comunidades revelan una diversidad en los niveles de contribución percibida. Un 3% de los encuestados considera que su proyecto no aporta nada a la comunidad, mientras que un 19% indica que su aporte es poco. Un 35% señala que su proyecto aporta más o menos, reflejando una contribución moderada. Por otro lado, el 39% manifiesta que su proyecto aporta mucho, lo que indica una influencia positiva significativa en la comunidad y un 3% percibe que su proyecto aporta demasiado.

Una parte significativa de los emigrantes enfrenta desafíos en el desarrollo de sus negocios. En concreto, el 52% de los encuestados indica la necesidad de obtener créditos para impulsar su actividad comercial, lo que sugiere una dependencia del financiamiento externo para el crecimiento. Además, un 10% manifiesta la necesidad de cambiar la ubicación de su negocio, en busca de mejores oportunidades de mercado. Por otro lado, el 6% señala que requiere intervención para mejorar, como asesoría o capacitación y un 32% destaca la importancia de aplicar tecnología para potenciar sus ventas, para adaptarse a las demandas actuales del mercado. Ver Tabla 4.

**Tabla 4** *Dinámicas operativas de los proyectos productivos*

<b>Descripción</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>Horario de Atención</b>		
Ocasionalmente	3	10%
Fines de semana	3	10%
Lunes-Viernes	7	23%
Lunes-Domingo	18	58%
<b>Uso Tecnologías</b>		
Muy difícil	5	16%
Difícil	4	13%
Regular	14	45%
Fácil	6	19%
Muy fácil	2	6%
<b>Requiere Asesoramiento</b>		
Muy Poco	6	19%
Poco	5	16%
Mucho	12	39%
Demasiado	8	26%
<b>Aporte a la comunidad</b>		
Nada	1	3%
Poco	6	19%
Más o menos	11	35%
Mucho	12	39%
Demasiado	1	3%

<b>Necesidades</b>		
Crédito	16	52%
Ubicación	3	10%
Intervención	2	6%
Tecnología	10	32%

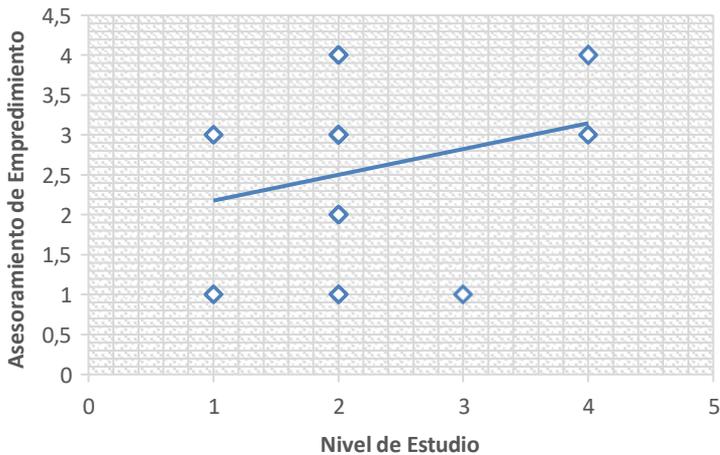
Los proyectos empresariales se centran en negocios como tiendas, locales de ropa, criadero de animales, peluquerías, entre otros, como se puede evidenciar en la Figura 5.

*Figura 5 Negocios colocados por los emigrantes retornados*



Al correlacionar el nivel de estudio con el asesoramiento del negocio se puede ver que hay una correlación directa de 0,257; y una determinación de un 7% de compatibilidad débil entre el Nivel de Estudio y Asesoramiento de Emprendimientos. La pendiente de la recta es positiva, la interpretación de la línea de tendencia o recta de regresión se puede predecir la relación entre dos variables en el contexto de análisis del asesoramiento del emprendimiento. Los puntos son dispersos no están cerca a la recta y demuestra que necesitan un asesoramiento continuo y permanente, ver Figura 6.

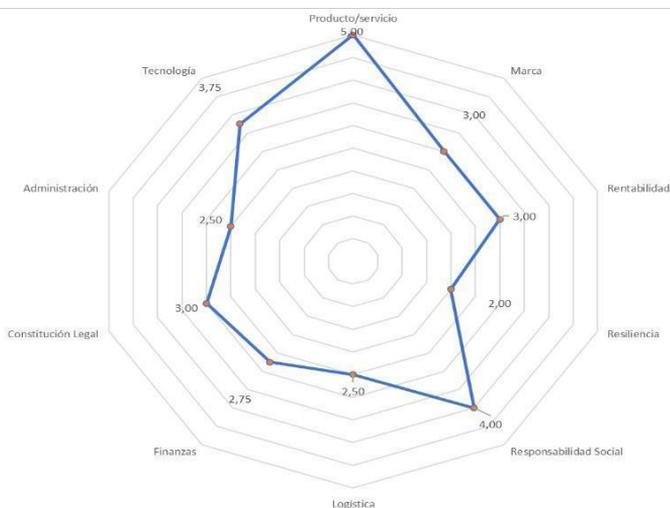
**Figura 6** Nivel de estudios vs asesoramiento



## **Resultados de Nexus 4D-R**

Los resultados de maduración empresarial del año 2011 reflejan un panorama variado, en primer lugar, se observa que en el factor de Productos/Servicios ofrecidos por los emigrantes el nivel de maduración empresarial alcanza la puntuación máxima de 5/5, lo que indica una sólida capacidad de desarrollo y adaptación en el mercado. A continuación, el factor de Responsabilidad Social se sitúa en un promedio de 4, lo que sugiere un compromiso significativo con prácticas empresariales éticas y sostenibles. La adopción del factor de Tecnología, con un promedio de 3.75, señala un interés por modernizar y optimizar las operaciones. Sin embargo, factores como la Constitución Legal, Rentabilidad y Marca, con un promedio de 3, indican áreas que aún requieren atención para consolidar el éxito empresarial. En términos financieros, el factor Finanzas tiene el promedio de 2,75 sugiere que la gestión de recursos económicos es un aspecto crítico para mejorar. Por otro lado, los factores de Administración y Logística, con un promedio de 2.50, así como la Resiliencia, que presenta un promedio de 2, destacan la necesidad de fortalecer las capacidades organizativas y adaptativas de los emprendedores para enfrentar los retos del entorno. Ver Figura 7.

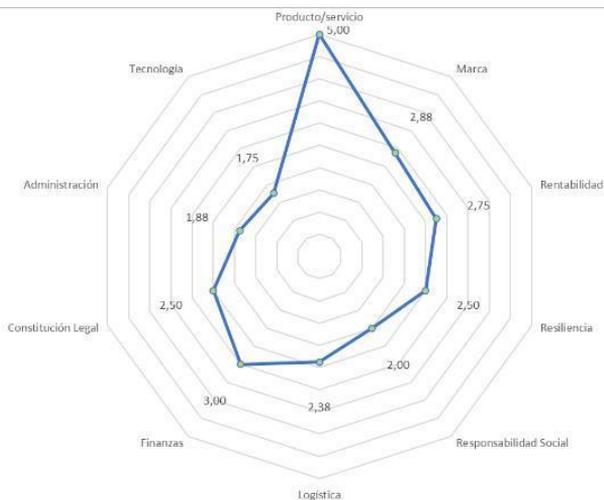
**Figura 7** Maduración empresarial por factores año 2011



Los resultados en el período 2013-2014 muestran una clara diferenciación en el desempeño de los diversos factores evaluados en los proyectos productivos. El factor más destacado es el de Producto/Servicio, que alcanza la puntuación máxima de 5, el factor de Finanzas presenta un promedio de 3. Otros factores como la Marca y la Rentabilidad obtienen ganancias más bajas, con promedios de 2.88 y 2.75, respectivamente, lo que indica áreas de mejora necesarias para fortalecer la competitividad. La Constitución Legal y la Resiliencia, con un promedio de 2.50, junto con Logística de 2.38, reflejan la importancia de contar con bases sólidas y adaptativas en el entorno empresarial. A su vez, la

Responsabilidad Social se sitúa en 2, y los factores de Administración y Tecnología presentan promedios de 1.88 y 1.75, respectivamente, lo que resalta la necesidad de un enfoque más robusto en la gestión organizativa y la innovación tecnológica para alcanzar un desarrollo integral.

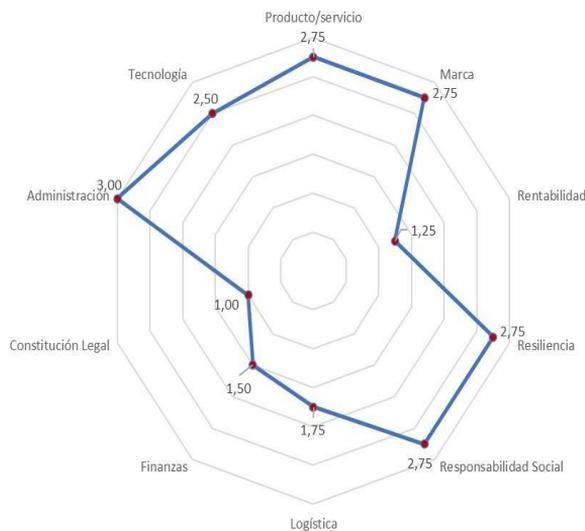
**Figura 8** Maduración empresarial por factores período 2013-2014



En el período 2014-2015, se observa que el factor con mayor promedio es la Administración, alcanzando un puntaje de 3/5. Los factores de Responsabilidad Social, Resiliencia, Marca y Producto/Servicio presentan un promedio de 2.75, indicando una valoración moderada en estos aspectos. Por otro lado, el

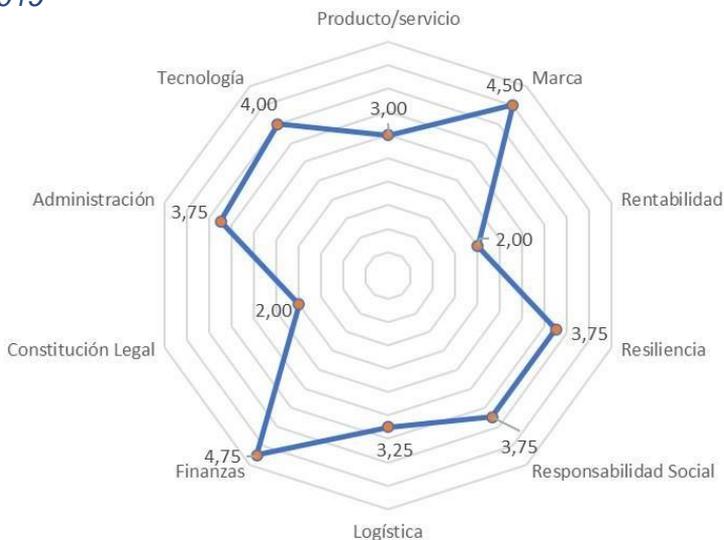
factor de Tecnología muestra un promedio de 2.5, sugiriendo una aceptación algo inferior. En contraste, los factores de Logística y Finanzas tienen promedios de 1,75 y 1,50, respectivamente, lo que refleja áreas críticas que requieren atención. Asimismo, la Rentabilidad y la Constitución Legal obtienen los promedios más bajos, con 1.25 y 1, lo que sugiere la necesidad de mejoras significativas en estas dimensiones para optimizar el rendimiento. Ver Figura 9.

**Figura 9** Maduración empresarial por factores período 2014-2015



Durante el período 2018-2019, los resultados de la madurez empresarial revelan que el factor de Finanzas se destaca con un promedio de 4,75/5, lo que indica una sólida gestión en esta área. El factor de Marca también muestra un rendimiento notable, alcanzando un promedio de 4,5. La Tecnología se sitúa en un promedio de 4, reflejando un buen nivel de innovación y adopción tecnológica. A su vez, tanto la Administración como la Resiliencia presentan un promedio de 3,75, sugiriendo una base organizativa estable. Sin embargo, los factores de Logística y Producto/Servicio se sitúan en promedios más bajos, con 3,25 y 3, respectivamente, lo que indica áreas que podrían beneficiarse de mejoras. En tanto la Constitución Legal como la Rentabilidad obtienen los promedios más bajos, con 2, señalando la necesidad de atención y desarrollo en estos aspectos fundamentales para el crecimiento. Ver Figura 10.

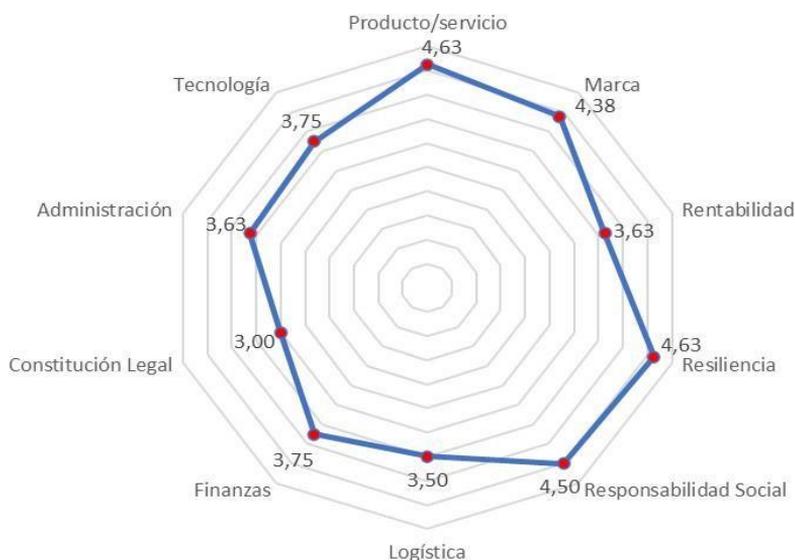
**Figura 10** Maduración empresarial por factores período 2018-2019



En el período 2019-2020, los resultados de la madurez empresarial revelan que los factores de Resiliencia y Producto/Servicio destacan con un promedio de 4.63/5, lo que sugiere un alto nivel de efectividad en estos aspectos. La Responsabilidad Social sigue de cerca con un promedio de 4.50, reflejando un compromiso sólido con la sostenibilidad. El factor de Marca también muestra un desempeño destacado, alcanzando un promedio de 4.38, lo que indica una percepción positiva en el mercado. La Tecnología presenta un promedio de 3.75, lo que sugiere un uso adecuado de innovaciones. Sin

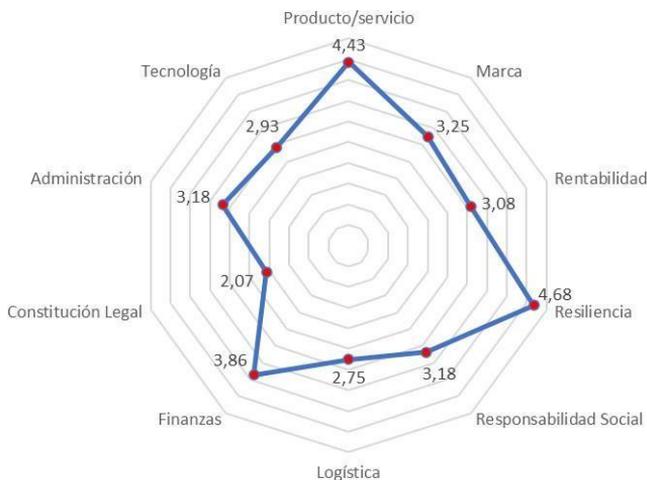
embargo, los factores de Administración y Rentabilidad tienen promedios de 3.63, lo que sugiere que hay margen de mejora en la gestión y en la generación de beneficios. La Logística, con un promedio de 3.50, y la Constitución Legal, con 3, muestran niveles más bajos de madurez, indicando que estos aspectos requieren atención adicional para fortalecer la estructura empresarial. Ver Figura 11.

**Figura 11** Maduración empresarial por factores período 2019-2020



En el período 2021-2022, los resultados de la madurez empresarial muestran que la Resiliencia se destaca con un promedio de 4.68/5, evidenciando una sólida capacidad de adaptación y respuesta ante los desafíos. El factor de Producto/Servicio sigue con un promedio de 4.43, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en la oferta. En contraste, el factor de Finanzas obtiene un promedio de 3.86, indicando una gestión financiera razonable, aunque con áreas de mejora. La Marca presenta un desempeño más bajo, con un promedio de 3.25, lo que puede reflejar la necesidad de estrategias más efectivas en este ámbito. Asimismo, la Administración y la Responsabilidad Social tienen promedios de 3.18, sugiriendo que estas áreas requieren atención para fortalecer su desempeño. La Rentabilidad se sitúa en 3.08, lo que indica la necesidad de estrategias más robustas para mejorar los resultados económicos. Los factores de Tecnología y Logística, con promedios de 2.93 y 2.75, respectivamente, evidencian una brecha significativa en la adopción de innovaciones y en la eficiencia operativa. La Constitución Legal, con un promedio de 2.07. Ver Figura 12.

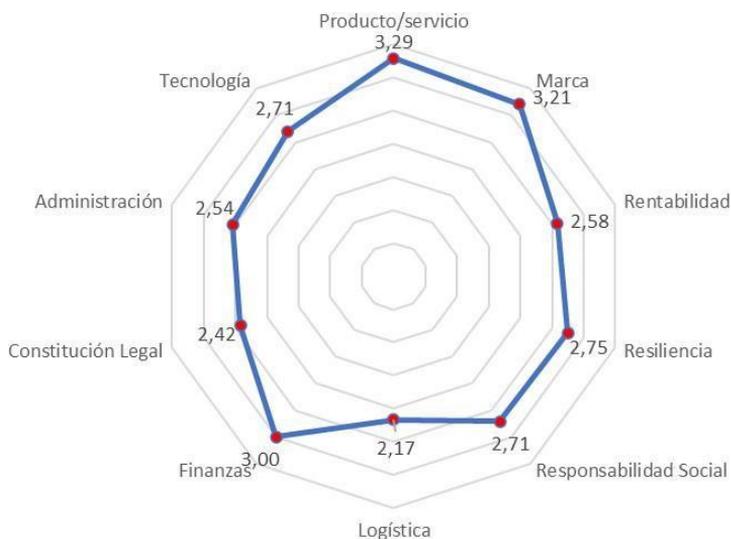
**Figura 12** Maduración empresarial por factores período 2021-2022



En el período 2022-2023, el análisis de la madurez empresarial indica que el factor de Marca lidera con un promedio de 3.21/5. El factor de Producto/Servicio también muestra un desempeño promedio de 3.29, ambos puntajes reflejan oportunidades de mejora. El factor Finanzas presenta un promedio de 3.00, lo que indica una gestión estable, pero no óptima. En contraste, la Resiliencia se sitúa en 2.75, lo que podría señalar desafíos en la adaptación a cambios del entorno. Los factores de Tecnología y Responsabilidad Social obtienen un promedio de 2.71, sugiriendo que aún hay un camino por recorrer en la implementación de innovaciones y en el compromiso social. La

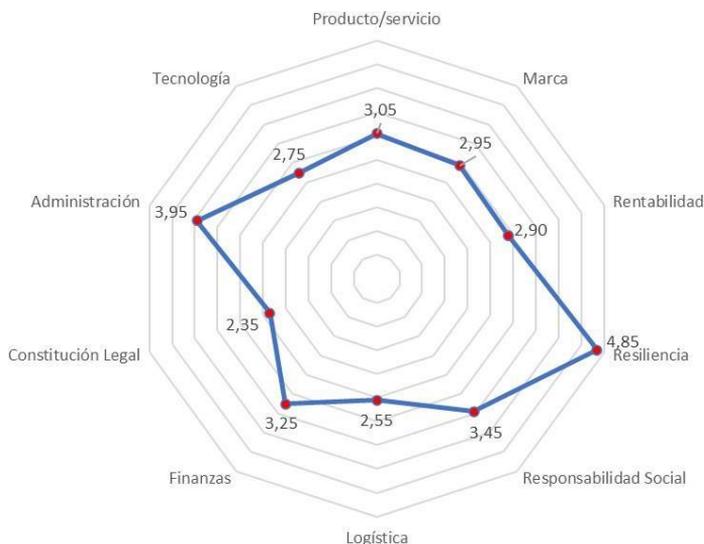
Rentabilidad se encuentra en 2.58, lo que indica la necesidad de desarrollar estrategias más efectivas para mejorar el rendimiento económico. Además, los factores de Administración y Constitución Legal presentan promedios bajos de 2.54 y 2.42, respectivamente, lo que resalta la urgencia de abordar estos aspectos. Por último, la Logística muestra el promedio más bajo con 2.17, evidenciando una necesidad crítica de optimización en los procesos operativos para mejorar la eficiencia general de la organización. Ver Figura 13.

**Figura 13** Maduración empresarial por factores período 2022-2023



En el análisis del promedio de maduración empresarial correspondiente al período 2023-2024, se supervisa que el factor Resiliencia se posiciona como el más destacado, con una calificación de 4.85 sobre 5, lo que indica un sólido nivel de adaptabilidad y capacidad de superación ante adversidades. Le sigue la Administración, con un promedio de 3.95, reflejando una gestión efectiva de los recursos. Por otro lado, la Responsabilidad Social alcanza un promedio de 3,45, sugiriendo una conciencia creciente sobre la importancia de las prácticas sostenibles. En contraste, los factores Financieros y de Producto/Servicio presentan calificaciones más bajas, con 3.25 y 3.05 respectivamente, lo que podría señalar áreas de mejora. Aún más pronunciadas son las calificaciones para Marca (2.95), Rentabilidad (2.90), Tecnología (2.75), Logística (2.55) y Constitución Legal (2.35), indicando que estos elementos requieren atención urgente para fortalecer la maduración empresarial. Ver Figura 14.

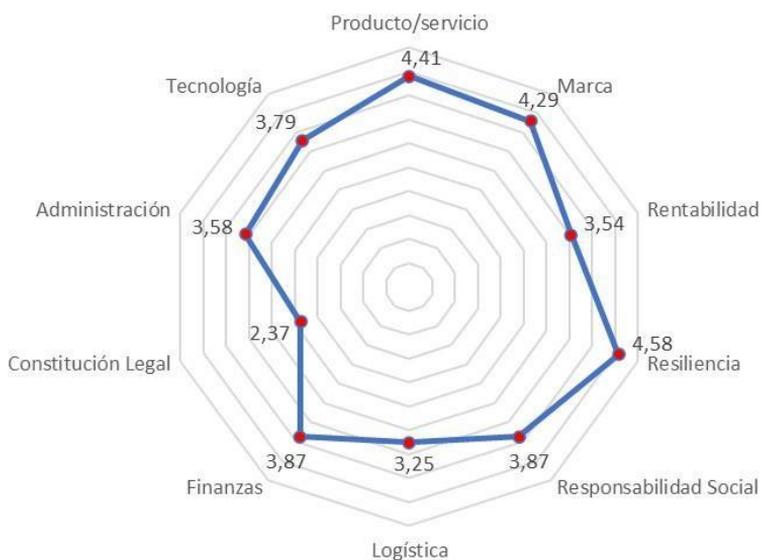
**Figura 14** Maduración empresarial por factores período 2023-2024



Los resultados del promedio de maduración empresarial de los proyectos productivos del 2024 evidencian un desempeño notable en varios factores clave. El factor de Resiliencia lidera con un promedio de 4.58 sobre 5, indicando que los proyectos muestran una sólida capacidad para adaptarse y enfrentar desafíos. Le sigue el Producto/Servicio, con un promedio de 4.41, lo que sugiere que la oferta de valor es percibida de manera positiva. La Marca también se destaca con un promedio de 4.29, reflejando una identidad empresarial fuerte en el mercado. En cuanto a las dimensiones de Finanzas y Responsabilidad Social, ambas alcanzan un promedio de 3,87,

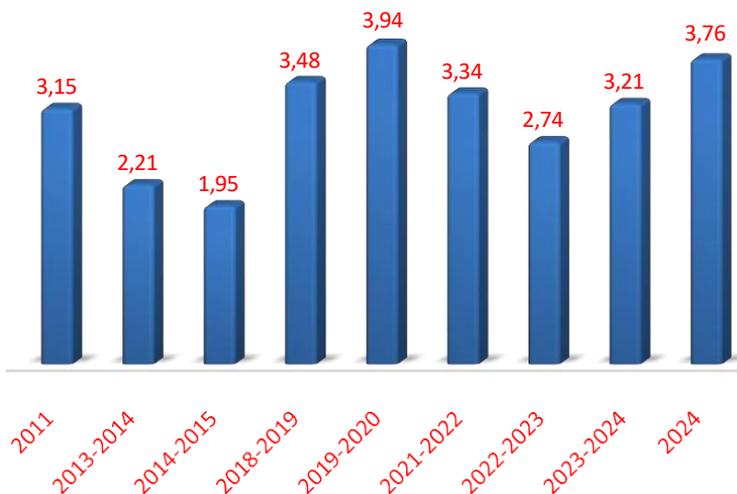
lo que indica un enfoque equilibrado en la sostenibilidad y la gestión financiera. Sin embargo, otros factores como Tecnología (3,79), Administración (3,58), Rentabilidad (3,54) y Logística (3,25) presentan oportunidades de mejora. El factor de Constitución Legal se encuentra significativamente rezagada con un promedio de 2.37. Ver Figura 15

**Figura 15** Maduración empresarial por factores año 2024



A nivel general, los resultados de los promedios de maduración empresarial desde 2011 hasta 2024 revelan que el período 2019-2020 alcanzó el promedio más alto, con 3.94. En comparación, el año 2024 presenta un promedio de 3,76/5, lo que indica que tiene un buen inicio en la maduración empresarial. El período 2018-2019 también muestra un desempeño sólido, con un promedio de 3.48. Sin embargo, a partir de 2021, se observa una tendencia a la baja, con promedios de 3.34 para 2021-2022 y 3.21 para 2023-2024. Los promedios de años anteriores, como 2011 con 3.15 y 2022-2023 con 2.74, reflejan una gradual disminución en la maduración empresarial. Además, los promedios de 2013-2014 (2,21) y el año más bajo, 2014-2015, con un promedio de 1,95, indican momentos críticos en la evolución empresarial. Estos datos sugieren que, aunque el año 2024 muestra un repunte, persiste la necesidad de un análisis profundo para identificar las áreas que requieren atención. Ver Figura 16.

*Figura 16 Promedio de maduración empresarial*



El factor de Producto/Servicio desde 2011 hasta 2024 muestra algunos picos y descensos significativos. En los años 2011 y 2013-2014, este factor alcanzó su punto máximo con un promedio de 5/5, reflejando un nivel excepcional de calidad y aceptación del producto o servicio ofrecido durante esos períodos. Posteriormente, el período 2019-2020 también destaca con un promedio alto de 4.63, seguido en los años siguientes: el período 2021-2022 registra 4.43 y el año 2024 4.41, lo que sugiere una leve pero constante caída en este aspecto. En el período 2022-2023, se observa un descenso

más marcado, con un promedio de 3.29, mientras que el período 2023-2024 continúa esta tendencia con 3.05. El período 2018-2019 muestra un promedio de 3.00, y el valor más bajo se registra en 2014-2015, con un promedio de 2.75, lo que indica un desafío significativo en ese momento. Ver Figura 17.

**Figura 17** Promedio de madurez empresarial Factor Producto/Servicio



El análisis del factor Marca muestra fluctuaciones significativas en su desempeño. El período 2018-2019 se destaca con el promedio más alto, alcanzando 4.5 sobre 5, seguido de cerca por el período 2019-2020 con 4.38, lo que refleja un momento de gran solidez en la construcción y percepción de la marca. En el año 2024, el promedio se mantiene relativamente alto en 4.29, indicando un buen posicionamiento de marca. Sin

embargo, en el período 2021-2022 con un promedio de 3.25, se comienza a evidenciar una caída, la cual se acentúa en el período 2022-2023 con 3.21 y en el 2023-2024 con 2.95. En años anteriores, como en 2011, la marca obtuvo un desempeño modesto con 3.0, y los promedios más bajos se registraron en el período 2014-2015 con 2.75 y 2013-2014 con 2.88. Esta tendencia refleja variaciones en la gestión de marca a lo largo del tiempo. Ver Figura 18.

**Figura 18** Promedio de madurez empresarial Factor Marca

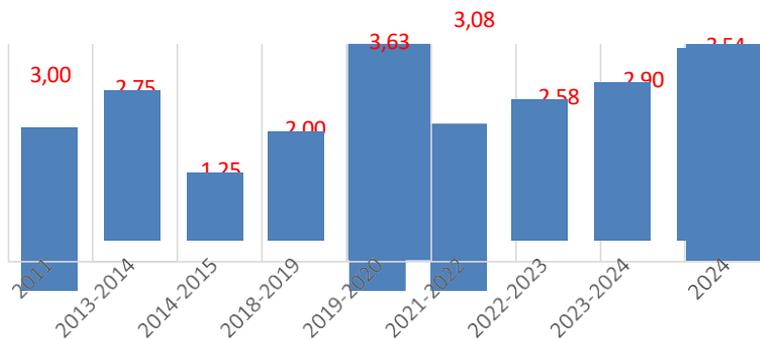


El factor Rentabilidad entre 2011 y 2024 muestra una variabilidad considerable, con algunos picos notables. El período 2019-2020 registra el promedio más alto, con 3.63 sobre 5, lo que indica un desempeño muy estable en términos

de generación de beneficios. En el año 2024, este factor alcanza un promedio de 3.54, manteniéndose en un nivel aceptable. En 2021-2022, el promedio desciende a 3.08, y en 2011 se sitúa en 3.00, lo que sugiere que la rentabilidad fue estable en esos años.

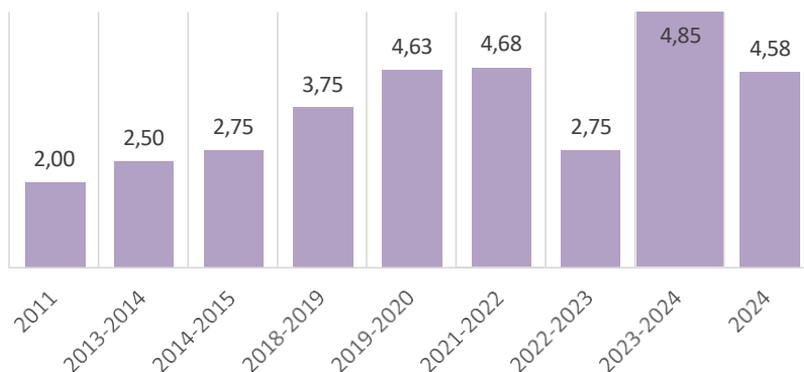
A partir de 2022-2023, se observa un descenso más pronunciado, con un promedio de 2.58, que continúa en 2023-2024 con 2.90. El período 2013-2014 mostró un promedio de 2.75, mientras que el período 2018-2019 presenta uno de los promedios más bajos, con 2.00. El mínimo histórico se alcanzó en 2014-2015, con un promedio de apenas 1,25, reflejando un desafío crítico en términos de rentabilidad durante ese tiempo. Ver Figura 19.

**Figura 19** Promedio de madurez empresarial Factor Rentabilidad



Los resultados obtenidos en el factor de Resiliencia reflejan una tendencia general al alza en los puntajes a lo largo de los años. En el período 2023-2024, el promedio alcanzó 4.85 sobre 5, lo que indica un notable incremento en comparación con el 4.68 registrado en 2021-2022 y el 4.63 del 2019-2020. En el 2024, tuvo un promedio de 4.58. Este crecimiento es aún más significativo si se contrasta con el promedio de 3.75 en 2018-2019, y con los puntajes más bajos de 2.75 en 2014-2015 y 2022-2023. Además, se destaca que un puntaje bajo fue de 2.50 en 2013-2014, y el más bajo de todos los períodos analizados se registró en 2011, con un promedio de solo 2. Ver Figura 20.

**Figura 20** Promedio de madurez empresarial Factor Resiliencia



Los resultados obtenidos sobre el factor de Responsabilidad Social muestran que el período 2019-2020 alcanzó un promedio notable de 4.50 sobre 5, destacándose como el más alto en la serie temporal. En el año 2011, se registró una calificación de 4, se ha observado una reducción en los puntajes de los otros años. Para el año 2024, la calificación descendió a 3.87, y se reportan promedios de 3.75 en 2018- 2019 y 3.45 en 2023-2024. Además, las evaluaciones de 2021-2022 y 2014-2015 reflejan promedios de 3.18 y 2.75, respectivamente. Las cifras más bajas corresponden a 2022-2023 con un promedio de 2.71 y el mínimo histórico de 2 en el año 2013-2014. Ver Figura 21.

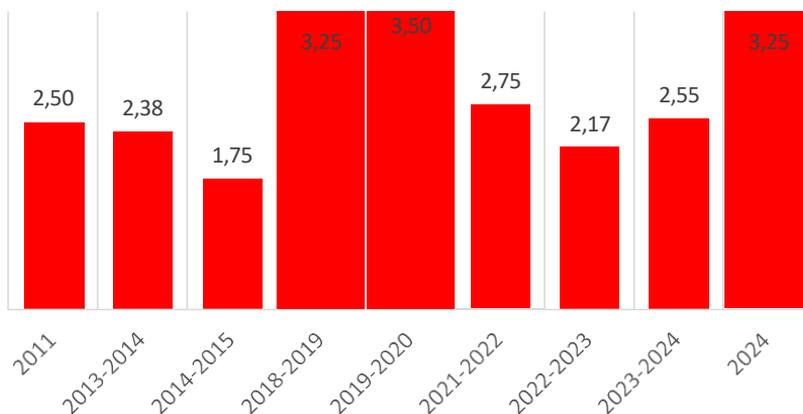
**Figura 21** Promedio de madurez empresarial Factor Responsabilidad Social



Los resultados del factor de Logística reflejan un desempeño consistentemente bajo a lo largo de los años evaluados. El período 2019-2020 mostró un promedio de 3.50 sobre 5, el valor más alto registrado, aunque sigue siendo moderado. En el 2024, el promedio se mantuvo en 3.25, mientras que en 2021-2022 descendió a 2.75. En el período 2023-2024, el puntaje se redujo aún más a 2.55. Otros años como 2011 y 2013-2014 registraron promedios de 2.50 y 2.38, respectivamente. El año 2022-2023 mostró un descenso a 2.17, y el valor más bajo se observó en 2014-2015 con un

promedio de 1.75. Estos datos evidencian una tendencia de desempeño logístico insuficiente, lo que destaca la necesidad de mejorar la eficiencia y la gestión en este ámbito. Ver Figura 22.

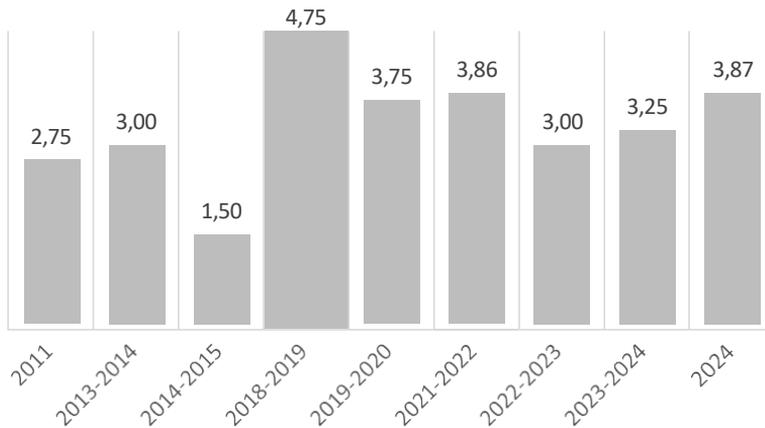
**Figura 22** Promedio de madurez empresarial Factor Logística



Los resultados del factor de Finanzas muestran un desempeño sobresaliente únicamente en el período 2018-2019, con un promedio de 4.75 sobre 5, destacándose como el más alto de toda la serie. Sin embargo, en los años posteriores se observa un comportamiento más estándar. En 2024, el promedio fue de 3.87, seguido de 3.86 en 2021-2022 y 3.75 en 2019-2020. El período 2023-2024 presenta un promedio de 3.25, mientras que en 2013-2014 y 2022-2023 los promedios fueron de 3. En

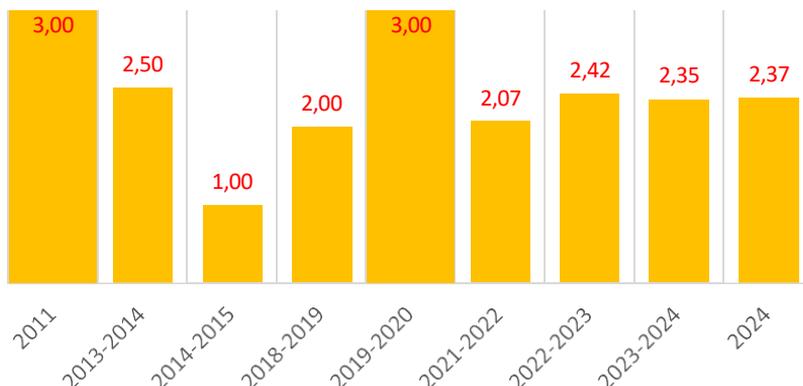
el año 2011, la calificación fue de 2.75, y el valor más bajo se registró en 2014-2015 con un promedio de 1.5. Ver Figura 23.

**Figura 23** Promedio de madurez empresarial Factor Finanzas



Los resultados del factor de Constitución Legal muestran una tendencia general de promedios bajos a lo largo de los años evaluados. Los años 2011 y 2019-2020 destacan como los mejores períodos, con un promedio de 3 sobre 5, aunque este valor sigue siendo moderado. A partir de ahí, los puntajes muestran un descenso, con 2.50 en 2013-2014 y 2.42 en 2022-2023. En 2024, el promedio es de 2.37, seguido por 2.35 en 2023-2024 y 2.07 en 2021-2022. El período 2018-2019 registra un valor aún más bajo de 2, y el año con el promedio más bajo es 2014-2015, con solo 1. Ver Figura 24.

**Figura 24** Promedio de madurez empresarial Factor Constitución Legal



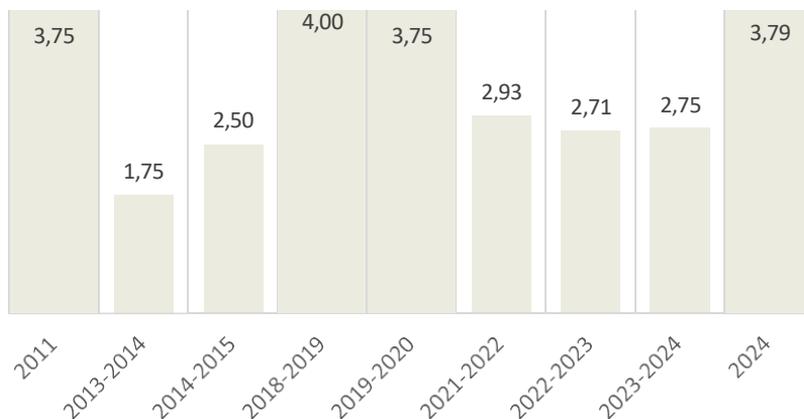
Los resultados del factor de Administración revelan que, en general, no se alcanzan promedios altos a lo largo de los años evaluados. El período 2023-2024 presenta el puntaje más alto con 3.95/5, seguido por 3.75 en 2018-2019 y 3.63 en 2019-2020. Para 2024, el promedio es de 3.58, mientras que en 2021-2022 baja a 3.18. Otros períodos, como 2014-2015 y 2022-2023, muestran promedios de 3 y 2.54, respectivamente. En 2011, el puntaje es de 2.5, y el valor más bajo se registra en 2013-2014 con 1.88. Estos resultados indican que el desempeño en administración ha sido moderado, con una tendencia a promedios bajos. Ver Figura 25.

**Figura 25** Promedio de madurez empresarial Factor Administración



Los resultados del factor de Tecnología reflejan promedios moderados y bajos a lo largo de los años evaluados. El período 2018-2019 destaca con un promedio relativamente alto de 4 sobre 5, seguido por 3.79 en el 2024 y 3.75 tanto en 2011 como en 2019-2020. Sin embargo, en 2021-2022 el promedio fue de 2.93, en 2023-2024 de 2.75, y en 2022-2023 de 2.71. En el período 2014-2015 el promedio fue de 2.50, mientras que el valor más bajo se registró en 2013-2014 con 1.75. Estos datos sugieren que, aunque en algunos años se han obtenido resultados aceptables, existe una tendencia de los emigrantes en diferentes períodos en el uso básico de la tecnología. Ver Figura 26.

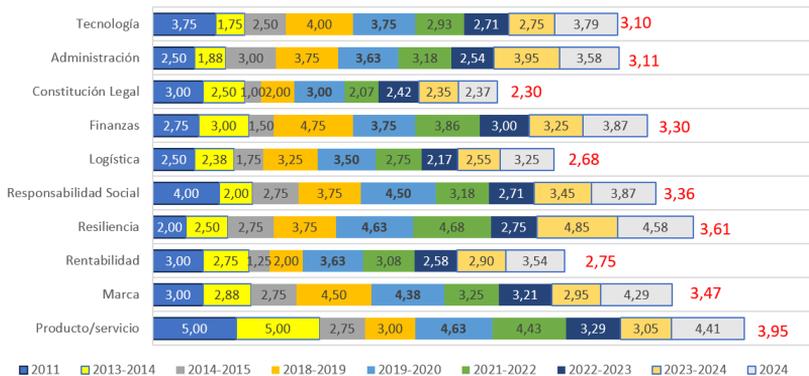
**Figura 26** Promedio de madurez empresarial Factor Tecnología



Los resultados generales de los 10 factores evaluados muestran que el factor de Producto/Servicio obtuvo el mayor promedio con 3.95, destacándose como el más fuerte. Le sigue el factor de Resiliencia con un promedio de 3.61, mientras que en tercer lugar se posiciona el factor Marca con 3.47. El factor de Responsabilidad Social ocupa el cuarto lugar con 3.36, seguido por el factor de Finanzas con un promedio de 3.30. El factor de Administración registra 3.11, y el de Tecnología tiene un promedio similar de 3.10. Los últimos tres factores tienen promedios bajos el factor de Rentabilidad presenta un promedio de 2.75, el de Logística 2.68, y el factor de Constitución Legal se encuentra en el último lugar con un promedio de 2.30, lo que indica áreas significativas de mejora,

especialmente en la gestión legal y logística. Ver Figura 27.

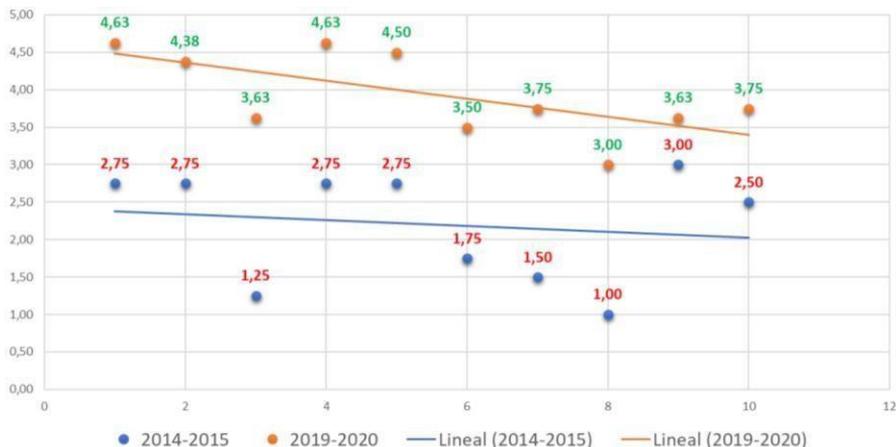
**Figura 27 Promedio general por factor**



Al correlacionar el año con mayor madurez empresarial con el de menor desempeño, se observa que los emigrantes que retornaron en el período 2019-2020 demostraron las mayores capacidades para dirigir y gestionar sus proyectos empresariales, alcanzando niveles avanzados de desarrollo y con un ascenso al nivel de dominio. En contraste, con los que retornaron en el período 2014-2015 muestra niveles significativamente más bajos, correspondientes a una etapa inicial de Despegue y Definición, lo que refleja una falta de madurez empresarial que puede provocar el cierre del negocio si no es corregido. Esta evolución se ilustra claramente en la Figura 28, donde se aprecia cómo los emigrantes han

sobrevivido a lo largo del tiempo, con puntos críticos por mejorar.

*Figura 28 Nivel de madurez más alto y bajo según el año*



Los resultados del estudio evidencian que la madurez empresarial de los proyectos empresariales de los emigrantes retornados a través de la Asociación Rumiñahui, se sitúa predominantemente en el Nivel 3 de Desarrollo donde los proyectos han demostrado su viabilidad con capacidades internas fortalecidas. En este nivel, se destacan los factores de Producto/Servicio, Marca, Resiliencia, Responsabilidad Social, Finanzas, Administración y Tecnología, lo que indica un avance significativo en áreas clave del crecimiento empresarial. Sin embargo, aún se identifican áreas que requieren mayor

desarrollo, ya que los factores de Rentabilidad, Logística y Constitución Legal se encuentran en el Nivel 2 de Definición donde no se encuentran todavía bien estructurados los procesos clave. Esto sugiere que estos últimos factores están en una fase más temprana y requieren atención para consolidar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos productivos de los emigrantes. Ver Tabla 5.

**Tabla 5** Nivel de maduración empresarial global

Eje	Factores	Elementos	PRE	Nivel 1				Nivel 2				Nivel 3				Nivel 4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
			Promedios	Despegue				Definición				Desarrollo				Dominio																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
			3,24	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)	(1,99)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Emocional	Producto / servicio	Proceso	3,95	1,124	1,295	1,469	1,643	1,817	1,990	2,164	2,338	2,512	2,686	2,860	3,034	3,208	3,382	3,556	3,730	3,904	4,078	4,252	4,426	4,600	4,774	4,948	5,122	5,296	5,470	5,644	5,818	5,992	6,166	6,340	6,514	6,688	6,862	7,036	7,210	7,384	7,558	7,732	7,906	8,080	8,254	8,428	8,602	8,776	8,950	9,124	9,298	9,472	9,646	9,820	9,994	10,168	10,342	10,516	10,690	10,864	11,038	11,212	11,386	11,560	11,734	11,908	12,082	12,256	12,430	12,604	12,778	12,952	13,126	13,300	13,474	13,648	13,822	13,996	14,170	14,344	14,518	14,692	14,866	15,040	15,214	15,388	15,562	15,736	15,910	16,084	16,258	16,432	16,606	16,780	16,954	17,128	17,302	17,476	17,650	17,824	17,998	18,172	18,346	18,520	18,694	18,868	19,042	19,216	19,390	19,564	19,738	19,912	20,086	20,260	20,434	20,608	20,782	20,956	21,130	21,304	21,478	21,652	21,826	22,000	22,174	22,348	22,522	22,696	22,870	23,044	23,218	23,392	23,566	23,740	23,914	24,088	24,262	24,436	24,610	24,784	24,958	25,132	25,306	25,480	25,654	25,828	26,002	26,176	26,350	26,524	26,698	26,872	27,046	27,220	27,394	27,568	27,742	27,916	28,090	28,264	28,438	28,612	28,786	28,960	29,134	29,308	29,482	29,656	29,830	30,004	30,178	30,352	30,526	30,700	30,874	31,048	31,222	31,396	31,570	31,744	31,918	32,092	32,266	32,440	32,614	32,788	32,962	33,136	33,310	33,484	33,658	33,832	34,006	34,180	34,354	34,528	34,702	34,876	35,050	35,224	35,398	35,572	35,746	35,920	36,094	36,268	36,442	36,616	36,790	36,964	37,138	37,312	37,486	37,660	37,834	38,008	38,182	38,356	38,530	38,704	38,878	39,052	39,226	39,400	39,574	39,748	39,922	40,096	40,270	40,444	40,618	40,792	40,966	41,140	41,314	41,488	41,662	41,836	42,010	42,184	42,358	42,532	42,706	42,880	43,054	43,228	43,402	43,576	43,750	43,924	44,098	44,272	44,446	44,620	44,794	44,968	45,142	45,316	45,490	45,664	45,838	46,012	46,186	46,360	46,534	46,708	46,882	47,056	47,230	47,404	47,578	47,752	47,926	48,100	48,274	48,448	48,622	48,796	48,970	49,144	49,318	49,492	49,666	49,840	50,014	50,188	50,362	50,536	50,710	50,884	51,058	51,232	51,406	51,580	51,754	51,928	52,102	52,276	52,450	52,624	52,798	52,972	53,146	53,320	53,494	53,668	53,842	54,016	54,190	54,364	54,538	54,712	54,886	55,060	55,234	55,408	55,582	55,756	55,930	56,104	56,278	56,452	56,626	56,800	56,974	57,148	57,322	57,496	57,670	57,844	58,018	58,192	58,366	58,540	58,714	58,888	59,062	59,236	59,410	59,584	59,758	59,932	60,106	60,280	60,454	60,628	60,802	60,976	61,150	61,324	61,498	61,672	61,846	62,020	62,194	62,368	62,542	62,716	62,890	63,064	63,238	63,412	63,586	63,760	63,934	64,108	64,282	64,456	64,630	64,804	64,978	65,152	65,326	65,500	65,674	65,848	66,022	66,196	66,370	66,544	66,718	66,892	67,066	67,240	67,414	67,588	67,762	67,936	68,110	68,284	68,458	68,632	68,806	68,980	69,154	69,328	69,502	69,676	69,850	70,024	70,198	70,372	70,546	70,720	70,894	71,068	71,242	71,416	71,590	71,764	71,938	72,112	72,286	72,460	72,634	72,808	72,982	73,156	73,330	73,504	73,678	73,852	74,026	74,200	74,374	74,548	74,722	74,896	75,070	75,244	75,418	75,592	75,766	75,940	76,114	76,288	76,462	76,636	76,810	76,984	77,158	77,332	77,506	77,680	77,854	78,028	78,202	78,376	78,550	78,724	78,898	79,072	79,246	79,420	79,594	79,768	79,942	80,116	80,290	80,464	80,638	80,812	80,986	81,160	81,334	81,508	81,682	81,856	82,030	82,204	82,378	82,552	82,726	82,900	83,074	83,248	83,422	83,596	83,770	83,944	84,118	84,292	84,466	84,640	84,814	84,988	85,162	85,336	85,510	85,684	85,858	86,032	86,206	86,380	86,554	86,728	86,902	87,076	87,250	87,424	87,598	87,772	87,946	88,120	88,294	88,468	88,642	88,816	88,990	89,164	89,338	89,512	89,686	89,860	90,034	90,208	90,382	90,556	90,730	90,904	91,078	91,252	91,426	91,600	91,774	91,948	92,122	92,296	92,470	92,644	92,818	92,992	93,166	93,340	93,514	93,688	93,862	94,036	94,210	94,384	94,558	94,732	94,906	95,080	95,254	95,428	95,602	95,776	95,950	96,124	96,298	96,472	96,646	96,820	96,994	97,168	97,342	97,516	97,690	97,864	98,038	98,212	98,386	98,560	98,734	98,908	99,082	99,256	99,430	99,604	99,778	99,952	100,126	100,300	100,474	100,648	100,822	100,996	101,170	101,344	101,518	101,692	101,866	102,040	102,214	102,388	102,562	102,736	102,910	103,084	103,258	103,432	103,606	103,780	103,954	104,128	104,302	104,476	104,650	104,824	105,000	105,174	105,348	105,522	105,696	105,870	106,044	106,218	106,392	106,566	106,740	106,914	107,088	107,262	107,436	107,610	107,784	107,958	108,132	108,306	108,480	108,654	108,828	109,002	109,176	109,350	109,524	109,698	109,872	110,046	110,220	110,394	110,568	110,742	110,916	111,090	111,264	111,438	111,612	111,786	111,960	112,134	112,308	112,482	112,656	112,830	113,004	113,178	113,352	113,526	113,700	113,874	114,048	114,222	114,396	114,570	114,744	114,918	115,092	115,266	115,440	115,614	115,788	115,962	116,136	116,310	116,484	116,658	116,832	117,006	117,180	117,354	117,528	117,702	117,876	118,050	118,224	118,398	118,572	118,746	118,920	119,094	119,268	119,442	119,616	119,790	119,964	120,138	120,312	120,486	120,660	120,834	121,008	121,182	121,356	121,530	121,704	121,878	122,052	122,226	122,400	122,574	122,748	122,922	123,096	123,270	123,444	123,618	123,792	123,966	124,140	124,314	124,488	124,662	124,836	125,010	125,184	125,358	125,532	125,706	125,880	126,054	126,228	126,402	126,576	126,750	126,924	127,098	127,272	127,446	127,620	127,794	127,968	128,142	128,316	128,490	128,664	128,838	129,012	129,186	129,360	129,534	129,708	129,882	130,056	130,230	130,404	130,578	130,752	130,926	131,100	131,274	131,448	131,622	131,796	131,970	132,144	132,318	132,492	132,666	132,840	133,014	133,188	133,362	133,536	133,710	133,884	134,058	134,232	134,406	134,580	134,754	134,928	135,102	135,276	135,450	135,624	135,798	135,972	136,146	136,320	136,494	136,668	136,842	137,016	137,190	137,364	137,538	137,712	137,886	138,060	138,234	138,408	138,582	138,756	138,930	139,104	139,278	139,452	139,626	139,800	139,974	140,148	140,322	140,496	140,670	140,844	141,018	141,192	141,366	141,540	141,714	141,888	142,062	142,236	142,410	142,584	142,758	142,932	143,106	143,280	143,454	143,628	143,802	143,976	144,150	144,324	144,498	144,672	144,846	145,020	145,194	145,368	145,542	145,716	145,890	146,064	146,238	146,412	146,586	146,760	146,934	147,108	147,282	147,456	147,630	147,804	147,978	148,152	148,326	148,500	148,674	148,848	149,022	149,196	149,370	149,544	149,718	149,892	150,066	150,240	150,414	150,588	150,762	150,936	151,110	151,284	151,458	151,632	151,806	151,980	152,154	152,328	152,502	152,676	152,850	153,024	153,198	153,372	153,546	153,720	153,894	154,068	154,242	154,416	154,590	154,764	154,938	155,112	155,286	155,460	155,634	155,808	155,982	156,156	156,330	156,504	156,678	156,852	157,026	157,200	157,374	157,548	157,722	157,896	158,070	158,244	158,418	158,592	158,766	158,940	159,114	159,288	159,462	159,636	159,810	159,984	160,158	160,332	160,506	160,680	160,854	161,028	161,202	161,376	161,550	161,724	161,898	162,072	162,246	162,420	162,594	162,768	162,942	163,116	163,290	163,464	163,638	163,812	163,986	164,160	164,334	164,508	164,682	164,856	165,030	165,204	165,378	165,552	165,726	165,900	166,074	166,248	166,422	166,596



## Discusión

El análisis de la maduración empresarial de los proyectos empresariales de emigrantes ecuatorianos retornados desde España, centrado en el caso de la Asociación Rumiñahui, revela resultados significativos que destacan tanto el potencial de estos emprendedores como los desafíos que enfrentan. Los hallazgos indican que los retornados, al haber adquirido capital humano y económico en el extranjero, tienen la capacidad de iniciar y desarrollar proyectos que pueden contribuir al desarrollo económico local. La maduración empresarial de estos proyectos a nivel general en un período comprendido entre el 2011 al 2024, muestra que se encuentra en un nivel de Desarrollo, lo que refleja que en el transcurso de 13 años su límite máximo de crecimiento ha alcanzado un promedio de 3.24 sobre 5, no han logrado mejorar lo que ha ocasionado un estancamiento empresarial. Los emigrantes retornados en el año 2024 tienen un promedio de 3.76 sobre 5, lo que evidencia que están mejor preparados que sus sucesores y pueden seguir avanzando con la guía adecuada.

El modelo Nexus 4D-R evaluó 40 elementos agrupados en 10 factores clave del desarrollo empresarial. Los resultados revelan que el Factor Producto/Servicio obtuvo el promedio más alto con un 3.95 sobre 5, lo que sugiere que las empresas evaluadas

tienen fortalezas significativas en cuanto a la calidad y competitividad de sus productos o servicios ofrecidos. Este puntaje refleja un esfuerzo significativo en la gestión. Por otro lado, el Factor de Constitución Legal mostró el promedio más bajo 2.30, lo que indica deficiencias en el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios. Esta brecha puede representar un riesgo para la estabilidad y sostenibilidad de la organización, ya que un marco legal sólido es fundamental para la operación formal y la mitigación de riesgos. La discrepancia entre ambos factores evidencia que, si bien la empresa sobresale en la entrega de sus productos o servicios, debe mejorar aspectos esenciales como la legalidad y regulación para evitar formar parte de la informalidad. Estos resultados están condicionados por la existencia de barreras estructurales y la falta de un entorno de apoyo adecuado en el país de origen. Las experiencias positivas de algunos emprendedores sugieren que, con la intervención correcta, es posible transformar las dificultades en oportunidades de crecimiento.

Al comparar estos resultados con estudios anteriores realizados por la Asociación Rumiñahui, se observa una continuidad en las tendencias identificadas en la situación demográfica y socioeconómica de los emigrantes ecuatorianos, las crisis económicas de Ecuador en el transcurso de los años han hecho que los ecuatorianos bachilleres y terminados la primaria en su

mayoría, con trabajos precarios decidan viajar para mejorar su calidad de vida; y así mismo, las crisis de España han hecho que los ecuatorianos retornen a su país [40]

Existe un promedio de 12 inmigrantes retornados por año que gestiona cada Organización no gubernamental en el programa de retorno productivo una de ellas es Asociación Rumiñahui, y reciben subvenciones por parte del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones de España; sin embargo para [41] es un porcentaje muy reducido y no representativo; lo que concuerda con [42] que manifiesta que, en el primer trimestre del 2024, España expulsó a 2.515 inmigrantes irregulares de diferentes países lo que equivale al 0.1%; y en el transcurso del mismo año, ingresaron 24.898 inmigrantes irregulares a ese país; por lo tanto, las subvenciones son excelentes estrategias efectivas de no retorno a corto y largo plazo siempre y cuando se amplíen a un mayor grupo poblacional de inmigrantes. Por otro lado, [41] manifiesta que el Ecuador es un caso particular por su moneda que es el dólar, a diferencia de los pesos colombianos, mexicanos o bolívares, que al tener una moneda como el dólar la capacidad adquisitiva para establecer un negocio deja en desventaja al ecuatoriano porque la paridad cambiaria es mínima.

Investigaciones previas han señalado que los emigrantes han destacado que la falta de acceso a financiamiento, capacitación y redes de apoyo son obstáculos recurrentes que limitan el éxito de los emprendimientos [43]. En este sentido, los resultados observados por la Asociación Rumiñahui refuerzan la necesidad de políticas públicas que aborden estas limitaciones, alineándose con las recomendaciones de investigaciones anteriores que abogan por un enfoque integral para apoyar a los emprendedores retornados.

Las implicaciones de estos resultados son profundas. La identificación de las características de los proyectos que han logrado madurar sugiere que es posible establecer modelos de apoyo más efectivos que fomenten el emprendimiento entre los emigrantes. Esto no solo beneficiaría a los individuos involucrados, sino que también podría tener un impacto positivo en el desarrollo económico de las comunidades de origen, promoviendo la creación de empleo y la diversificación de la economía local. La implementación de políticas públicas que incluyan programas de capacitación, acceso a microcréditos y la creación de redes de apoyo empresarial es fundamental. Además, las organizaciones no gubernamentales y las instituciones educativas pueden desempeñar un papel crucial en la formación de estos emprendedores, ayudándoles a

desarrollar habilidades de gestión y a construir conexiones con otros empresarios y potenciales inversores.

El estudio presenta limitaciones que deben ser consideradas, en primer lugar, la investigación se ha centrado en un número limitado de 31 casos dentro de la Asociación Rumiñahui, lo que puede no reflejar la diversidad de experiencias de todos los emigrantes ecuatorianos retornados. Además, la falta de convenios con Ongs que tomen la posta en el Ecuador de la gestión realizada por la Asociación Rumiñahui en España, limita el seguimiento y el acompañamiento al emigrante retornado hasta la maduración de su proyecto empresarial.

## **Conclusiones**

Este estudio ha demostrado que la evaluación de la madurez empresarial a los proyectos productivos desarrollados por los emigrantes retornados desde España, a través de la Asociación Rumiñahui, arrojó luz sobre el impacto de las subvenciones otorgadas por el gobierno de España hacia los retornos voluntarios productivos. Destacó que existen proyectos productivos que datan de 2011 y que todavía siguen en pie, demostrando que el programa de retorno productivo tiene el efecto deseado cuando el inmigrante ya no regresa a España y sobre todo transforma de forma positiva su calidad de vida y la de su entorno.

También mostró que Nexus 4D-R cumplió de forma exitosa, con el objetivo de medir el nivel de maduración de una iniciativa empresarial, de forma individual y también a un grupo seleccionado, en este caso se obtuvo información tanto por años, como por factores empresariales clave. A nivel general el promedio obtenido en la muestra, indica que se encuentra en un nivel de Desarrollo que no ha podido avanzar al siguiente nivel, debido a factores económicos, seguimiento técnico en el país de retorno y competencias empresariales. Esta investigación estudió 40 elementos clave para el desarrollo empresarial y detectó los que requerían mayor atención para mejorar el negocio o emprendimiento.

Las contribuciones de esta investigación permiten tomar decisiones a nivel político, académico, y no gubernamental, para establecer estrategias y ecosistemas, como redes de apoyo tanto en España como en Ecuador; el acompañamiento en el país de retorno es vital para completar el proceso gestionado en España; ya que el análisis mostró que mientras la Asociación Rumiñahui realizó el acompañamiento hasta la instalación y ejecución del proyecto empresarial de cada inmigrante, este funcionó de forma correcta en base a las expectativas planteadas; pero cuando el emigrante ya estuvo solo, empezó a descuidar procesos importantes para la estabilidad y desarrollo del mismo.

Es así como, en las limitaciones, el estudio inicial estuvo compuesto por una muestra de 81 emigrantes retornados desde el 2011 hasta el 2024; sin embargo, después que la Asociación Rumiñahui terminó su trabajo con cada uno de ellos; 50 emigrantes ya no fueron localizados por ningún medio por cambio de dirección, teléfono, email, redes sociales, muerte o viaje. Esto implica la importancia de crear redes con Ongs en Ecuador para que establezcan programas prolongados con los emigrantes retornados que puedan garantizar la generación de empleo en sus comunidades y se convierta en un catalizador de la economía en el Ecuador.

Los estudios de caso presentados sirven como una guía para conocer la situación real después del retorno; en el caso de Ecuador el dólar tiene una paridad cambiaria mínima con el euro, que provoca la baja del valor adquisitivo para la implementación completa de un negocio, el valor proporcionado dentro del programa sirve como un inicio pero no le permite funcionar al 100% si no existe inversión propia o créditos que son difíciles de obtener por los intereses altos y requisitos imposibles de cumplir. Las implicaciones políticas son oportunas, los análisis ofrecen una perspectiva vital y reconocen la importancia de alianzas con Ongs en Ecuador que tengan proyectos de emprendimientos como incubadoras o aceleradoras que permitan al migrante

garantizar la venta de sus productos /servicios con miras a generar productos terminados con calidad de exportación.

El estudio destaca la importancia de las investigaciones previas sobre migración y emprendimiento a nivel global, donde se analizan las causas, consecuencias e impacto, pero no se cierra el ciclo porque no se ejecutan las recomendaciones que podrían beneficiar tanto a los inmigrantes como a los países de acogida. Se espera que la exploración de la madurez empresarial con el modelo Nexus 4D-R aplicado a los proyectos productivos de emigrantes retornados, destaque importantes áreas de investigación futura y proporcione información valiosa sobre las implicaciones de evaluar a futuros proyectos empezando con un plan piloto de los emigrantes que retornaron en el 2024 para hacer un seguimiento hasta que alcancen su madurez empresarial que sirva de modelo para los futuros retornos no solo de España, sino de toda la Unión Europea.

Los temas abordados en este libro están destinados a permanecer en la vanguardia de los debates académicos y de políticas que permitan en la práctica generar alternativas que beneficien a todos.

A continuación, se presenta la validación del instrumento científico Nexus 4D-R que hizo posible evaluar de manera exitosa a los negocios de los emigrantes retornados y poder establecer reflexiones en la toma de decisiones de las organizaciones.

### **Nexus 4D-R**

Este instrumento científico fue creado por los investigadores Becerra & Álvarez, luego de haber estudiado de manera profunda al emprendimiento social en el Ecuador, con trabajos de campo y recolección de datos dentro de las 24 provincias del país, e incluso combinaron datos con países como Bolivia, México y Argentina.

Nexus 4D-R responde a la necesidad de evaluar a emprendimientos, negocios y proyectos productivos con un enfoque innovador rápido y práctico para la maduración empresarial, diseñado para empresas que buscan no solo consolidarse, sino también liderar en sus respectivos sectores a nivel global. Propone una estructura de maduración que se despliega en cuatro niveles: Despegue, Definición, Desarrollo y Dominio. Cada uno de estos niveles refleja una etapa crítica en el ciclo de vida empresarial, permitiendo a los líderes identificar con precisión en qué punto se encuentran y qué pasos deben

seguir para avanzar. Desde las fases iniciales, donde se lucha por la estabilidad, hasta el nivel más alto, donde las empresas logran un dominio total en su mercado; Nexus 4D-R ofrece una guía detallada para alcanzar el éxito sostenible.

Este modelo no solo se enfoca en el crecimiento económico, sino que también abarca 40 áreas clave entre ellas la innovación, la responsabilidad social, la resiliencia y la tecnología. El éxito empresarial requiere un enfoque integral que permita a las empresas crecer de manera equilibrada, ética y sostenible. Está adaptado con baremos universales que permite ser aplicado en cualquier parte del mundo, sin importar su tamaño o sector.

Este libro brinda la pauta a los emprendedores que están decididos a dejar una huella duradera, para que tomar decisiones sea fácil y acertada, bienvenidos a Nexus 4D-R, una herramienta para transformar las empresas en verdaderos agentes de cambio global.

# Capítulo 2

# **Nexus 4D-R Validación. Modelo Integral para medir la Maduración de Emprendimientos Sociales.**

**María Becerra-Sarmiento**  
Empresa Pública ESPOCH, Riobamba - Ecuador  
[mariabecerra@espohep.com.ec](mailto:mariabecerra@espohep.com.ec)

## Resumen

**OBJETIVO** El propósito de esta investigación es validar el modelo de maduración empresarial de forma integral Nexus 4D-R en emprendimientos sociales que consta de 40 elementos que son analizados conforme una matriz de resultados de acuerdo con el promedio alcanzado.

**METODOLOGÍA** Este modelo se aplicó a 1800 emprendimientos sociales, y se validaron las respuestas durante un período de 5 años, donde se realizaron intervenciones en los puntos críticos detectados en cada emprendimiento, posteriormente se tomó una segunda muestra para validar la aceleración.

**RESULTADOS** Nexus 4D-R evaluó 4 niveles de maduración y dentro de la muestra el 36% de emprendimientos se encuentra en el nivel 3 Desarrollo; el 29% de emprendimientos está en el nivel 2 Definición; el 19% está en el nivel 4 Dominio; y el 16% en Despegue. En la evaluación posterior a la intervención se evidencia la aceleración en la maduración de los emprendimientos. Los puntos críticos que requieren mayor atención son: Finanzas, Administración y Tecnología.

**CONCLUSIONES** El modelo dio más resultados de los previstos ya que pudo evaluar un emprendimiento de forma individual como también grupal. Se concluye que el modelo soluciona oportunamente puntos críticos y permite una aceleración al nivel de madurez deseado.

**Palabras clave:** aceleración, emprendimiento social, intervención, madurez empresarial, Nexus 4D-R.

## **Introducción**

La madurez empresarial define el nivel de desarrollo, estabilidad y capacidad de una empresa para gestionar sus procesos [44], permite tomar decisiones estratégicas y adaptarse a cambios en el entorno de negocios para fortalecer las capacidades empresariales [45]. Es un indicador de cuán bien una organización puede operar de manera eficiente, pueden gestionar el riesgo y responder a las demandas del mercado [46]. A medida que una empresa avanza por etapas de madurez, mejora sus métodos, fortifica su cultura y son más resilientes frente a una crisis y tienen una mayor capacidad para innovar [47]. La madurez empresarial requiere de una arquitectura empresarial como herramienta clave para alcanzar sus objetivos, que proporcione reglas y principios estandarizados [47].

Es así que para desarrollar una herramienta de madurez empresarial se requiere crear una arquitectura empresarial, ya que ayuda a la interacción de los diferentes componentes de la empresa que pueden ser optimizados para generar valor y responder a las necesidades del negocio. Al unificar las estrategias de negocio con las capacidades tecnológicas, la arquitectura empresarial facilita la toma de decisiones basadas en datos y mejora la comunicación entre diferentes áreas [48].

Los factores y elementos que formen parte de la arquitectura empresarial deben facilitar información valiosa para análisis de las empresas [49] especialmente cuando se desarrolla una arquitectura empresarial a medida [50] como en el caso particular del emprendimiento social, que por su naturaleza requiere una estructura única, debido a su singularidad en el tratamiento tanto de la gestión operativa como administrativa, y en base a su realidad, los estados en los niveles de madurez que se encuentren pueden variar de forma continua.

Los emprendimientos sociales han crecido en las economías de los países en desarrollo [51] especialmente después de la pandemia COVID-19 [52]; ampliándose este campo a todos los niveles socioeconómicos, constituyéndose en un impulso para el crecimiento económico [43] a nivel internacional ha obtenido un auge exponencial [53]

Los emprendimientos necesitan un elemento esencial que es la innovación [54]; y si no tienen una herramienta para evaluar su gestión no pueden subsistir [55]; los modelos de evaluación, así como planes de formación mitigan las brechas de madurez empresarial [56] y permiten trazar una línea que guíe el camino alineado a la misión y visión. Al diagnosticar a tiempo y de forma precisa el rendimiento de un emprendimiento se puede solucionar y prevenir cualquier acción que pretenda afectar las

condiciones empresariales del emprendimiento social [57], por lo que una evaluación periódica que analice el nivel de maduración es imprescindible para la supervivencia [58].

Investigaciones recientes han diseñado modelos para medir el nivel de madurez de los emprendimientos sociales que ofrecen solución a determinados procesos; con una visión de solución específica [59], que solo apoya a la muestra en estudio; existe una brecha que todavía no se ha explorado donde los emprendimientos sociales están a la intemperie y expuestos a factores externos o internos donde no pueden detectar a tiempo alguna anomalía que sea parte de su gestión que impide la solución adecuada para evitar la quiebra.

No existe un modelo integral de análisis de maduración empresarial que solucione todos los problemas que puedan afectar a los emprendimientos sociales, y esto provoca que los emprendimientos que no lograron llegar a la meta planteada en especial a las ventas deseadas tengan una probabilidad de vida menor a 18 meses [60]. El 40% de los emprendimientos en el mundo durante el 2023, tienen cifras bajas que muestran que los ingresos han sufrido un decrecimiento leve y en otros casos fuertes decrecimientos en especial en los países con un PIB per cápita menor a \$25.000, [61], lo que muestra que todavía no hay modelos integrales de madurez [62] para emprendimientos que puedan reducir la brecha.

El objeto de este estudio fue validar el modelo Nexus 4D-R creado por Becerra & Álvarez; un modelo integral de madurez empresarial para los emprendimientos sociales, que diagnostica, los problemas existentes y facilita la toma de decisiones para minimizar o eliminar los errores detectados y promueve la aceleración de la madurez empresarial. Por lo tanto, se abordan dos preguntas de investigación que persiguen definir un modelo integral de maduración empresarial:

- (i) ¿Cómo incide el modelo Nexus 4D-R para la supervivencia de un emprendimiento?
- (ii) ¿El modelo Nexus 4D-R mide el nivel de madurez empresarial de emprendimientos de forma individual y grupal?

Esta investigación comienza en la sección 1 con una introducción del análisis de la madurez empresarial en la gestión del emprendimiento social y las brechas que existen en la actualidad en los modelos desarrollados por diferentes autores. En la sección 2 se presenta la literatura sobre el análisis del contexto del emprendimiento social, el impacto que genera la gestión y los diferentes modelos creados por varios autores para subsanar casos particulares; en la sección 3 la investigación muestra la metodología utilizada para validar el

modelo Nexus 4D-R el cual tuvo una duración de 5 años en la recopilación de resultados de prueba de error, siendo la sede el país de Ecuador debido a que existe una ley orgánica de economía popular y solidaria, en este contexto se tomaron 1800 emprendimientos sociales que formaron parte de la muestra lo que permitió alinear el modelo a las necesidades reales con la interpretación en una gráfica integral de la situación actual del emprendimiento; en la sección 4 se presentan resultados favorables del modelo, termina con la sección 5 en la cual se aborda la discusión y conclusiones que tiene implicaciones prácticas significativas para los gobiernos, academia y emprendimientos sociales que buscan mejorar las condiciones de los emprendimientos sociales.

# Literatura Previa

## Emprendimiento social

El emprendimiento social se refiere a la creación de iniciativas empresariales cuyo objetivo principal no es solo el beneficio económico, sino también el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente [63]. Los emprendedores sociales identifican problemas sociales, como la pobreza, falta de empleo, la educación deficiente o la falta de acceso a servicios básicos, y desarrollan soluciones innovadoras y sostenibles para abordarlos [64]. A través de modelos de negocio que integran la rentabilidad con el bienestar colectivo, buscan generar cambios significativos en las comunidades, mejorando la calidad de vida de las personas más vulnerables y promoviendo la equidad social.

Los emprendedores sociales nacen impulsados por un fuerte compromiso con el cambio social, desarrollan soluciones innovadoras para abordar problemas complejos que afectan a diversas comunidades. Su trabajo trasciende las barreras económicas, buscando generar valor social a largo plazo y contribuyen a transformar realidades mediante modelos de negocio inclusivos y responsables.

Existen numerosos emprendimientos sociales que han dejado una huella significativa a nivel global, demostrando cómo la innovación puede transformar la vida de millones de personas. Uno de los casos más emblemáticos es Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus, que revolucionó el acceso al crédito para las poblaciones de bajos ingresos a través de los microcréditos a más de 10 millones de personas, sin garantías, empoderando a mujeres y familias rurales para salir de la pobreza [65]. Otro ejemplo destacado es Patagonia, una empresa que combina su éxito comercial con un fuerte compromiso ambiental, promoviendo prácticas sostenibles y donando parte de sus ganancias a causas ecológicas [66]. Tom shoes [67] por su parte, ha implementado un modelo "uno por uno", en el cual, por cada par de zapatos vendido, se dona otro a personas necesitadas, logrando un impacto global en comunidades vulnerables. Estos emprendimientos sociales son pruebas de que es posible crear negocios rentables mientras se atienden problemas sociales y ambientales de manera efectiva y sostenible.

## **Impacto**

El emprendimiento social tiene un impacto a nivel país porque soluciona problemas laborales de la población y responde a necesidades locales [68] en el Ecuador, a pesar de existir políticas públicas para el emprendimiento social, todavía no existen resultados que demuestren el impacto económico de las acciones [69], sin embargo en países como España en el caso del municipio de Andalucía que el impacto del emprendimiento social es un éxito, en la cual se invirtió cuarenta millones de euros en el 2015 para apoyo al emprendimiento y la tasa de retorno fue de 271.39 millones de euros, lo que demuestra que la inversión pública cumple con la misión para la cual fue creada.

La escala de impacto social depende de las capacidades para integrar a todas las partes de forma técnica y con un plan que genere objetivos en común tanto para el emprendedor, la academia, el gobierno, ongs y la empresa privada [70]. En este contexto, las economías en desarrollo se centran específicamente en obtener un producto o servicio para ofrecer, y dejan a un lado los costos administrativos [71] o los costos legales de registro como un tema posterior; y este comportamiento se evidencia a nivel mundial de acuerdo con el Banco Mundial que revela que las empresas sin constitución legal tienen ventas incluso más altas [72]

## **Tecnología en el emprendimiento**

El espíritu empresarial schumpeteriano manifiesta que los emprendedores forman parte primordial de la economía de un país [73]; y que la tecnología es vital para el buen desarrollo de un emprendimiento y plantea que el rumbo de la educación tecnológica empresarial tiene que venir desde las aulas desde muy temprano, inclusive desde la educación primaria [74], la transformación digital permitirá globalizar a los emprendimientos en todos los países [75].

La tecnología garantiza una ventaja competitiva para el éxito seguro del emprendimiento, y solo el 1% de la población emprendedora empresarial y social, la conoce [76]; en este contexto, el aprendizaje de la tecnología toma un tiempo que perjudica al negocio, y no todos los emprendimientos pueden costear un experto tecnológico que solucione sus necesidades [77]. El aprendizaje tecnológico corresponde a variables en los modelos aplicados [78]; aquí juega un papel importante la actitud sobre la intención emprendedora, y definir la calidad educativa en la práctica [79], pueden ser esfuerzos en vano si los catedráticos que imparten la materia de emprendimiento y tecnología no están capacitados y no generan motivación en sus estudiantes [80].

Los emprendimientos sociales están obligados a ofrecer un valor agregado que lo diferencie de la competencia para que puedan ser aceptados de este modo la autoeficacia impacta en las predicciones de las intenciones empresariales sociales [81].

## **Modelos**

Varias investigaciones muestran modelos para mediciones de emprendimientos como el modelo que mide la sostenibilidad de emprendimientos con derecho consuetudinario, que es una propuesta de Scheyvens [82]; y se fundamenta en tres indicadores: sostenibilidad sociocultural, económica y ambiental, aspectos importantes que miden factores relevantes para que el emprendimiento sea sostenible [83].

Otra propuesta de Zea-Fernández [84], muestra un modelo que mide las capacidades dinámicas del emprendimiento, y categoriza cuatro: absorción, innovación, aprendizaje y adaptación las cuales miden variables enfocadas en el conocimiento, gestión y mercado especialmente; estas capacidades son esenciales para que el emprendimiento se constituya como una empresa [85] y son materializadas cuando el emprendimiento tenga una estructura fuerte y cumpla su fin con la propuesta de valor para atender la demanda del mercado.

El ecosistema de hélices múltiples es un modelo que permite el desarrollo local y regional para los emprendimientos [86]; sin embargo, los indicadores juegan un papel vital para que los proyectos cumplan con las metas y fines de su creación.

Es importante solucionar todas las incertidumbres que existen dentro de los emprendimientos, por lo que estudios científicos muestran formas previas para conocer el éxito de un emprendimiento. Inclusive investigadores [87] han diseñado un modelo de predicción de éxito, en el cual se eliminan todas las incertidumbres detectadas en dos etapas: en la primera clasifican y analizan las incertidumbres, en la segunda predicen el éxito y toman decisiones estratégicas, esta herramienta es un buen instrumento para evitar dar pasos en falso y tomar decisiones estratégicas dentro del emprendimiento.

Pocos modelos de aceleración de emprendimientos propuestos en la actualidad contemplan herramientas tecnológicas para su aplicación; y cada uno mide variables particulares, específicas para el mejoramiento, especialmente resultados con soluciones estandarizadas, otro estudio [88] presenta un modelo de maduración de emprendimientos para realizar un diagnóstico del estado de los procesos del emprendimiento.

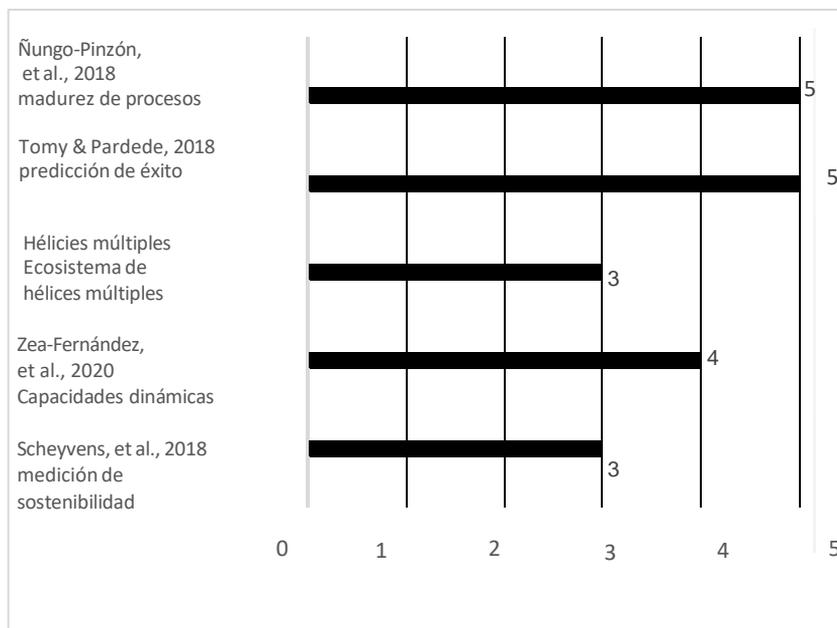
Cada instrumento comprende un análisis especializado y segmentado, que aporta a la mejora del emprendimiento en base a factores y elementos específicos, con aplicación de cuestionarios para la recopilación de información como se puede observar en la Tabla 7.

**Tabla 7 Modelos de evaluación de emprendimientos.**

<b>Autores</b>	<b>Características</b>	<b>Factores</b>	<b>Modo de aplicación</b>
Scheyvens, et al., 2018	Modelo para medir lasostenibilidad del emprendimiento	Sostenibilidad Sociocultural, Económica y Ambiental	Narración de historias o conversación, talanoa, preguntas.
Zea-Fernández, et al., 2020	Modelo para identificación de capacidades dinámicas del emprendimiento	Absorción, Innovación, Aprendizaje, Adaptación.	Cuestionario con escala de likert
Hélices múltiples para emprendimientos	Ecosistema de hélicesmúltiples	Clave de conocimiento Clave de producción Clave de interacciones estables	N/A
Tomy & Pardede, 2018	Modelo de predicción de éxito	Incertidumbre tecnológica Incertidumbre política Incertidumbre competitiva Incertidumbre del cliente Incertidumbre del recurso	Survey
Ñungo-Pinzón, et al., 2018	Modelo de nivel de madurezpara procesosdel emprendimiento	Perfil del emprendedor, Aspectos económicos y financieros, Mercado, Conocimiento, Tecnología	Delphi, likert

Al existir más factores en cada instrumento el análisis es más completo, a continuación, se muestra la relación de factores analizados en cada uno de los modelos. Ver figura 29.

**Figura 29** Número de factores que integran cada modelo



Otro método desarrollado es el TRIZ Teoría para Resolver Problemas de Inventiva, propone solucionar problemas de forma predictiva, analizando las contradicciones de un problema y eliminándolas una por una [56], y el indicador que mide el impacto es, el retorno de la inversión y de acuerdo con los resultados se analiza si se justifica la inversión realizada en el emprendimiento; es decir, que para que un emprendimiento tenga sostenibilidad y avance al nivel empresarial, requiere prestar atención a los problemas y solucionarlos inmediatamente.

Muchos estudios de emprendimiento se basan en casos locales de un solo país [89]; y estos enriquecen la connotación regional y mundial, porque si no se realizaran estudios de acuerdo con la cultura de cada país, no se va a poder entender el contexto mundial. El Monitor de Emprendimiento Global es una maravillosa herramienta tecnológica que permite obtener información real y al instante en temas de emprendimiento a nivel mundial y se rescata que este tipo de herramientas no apoya a un solo país, sino que todos los países se pueden beneficiar; de este modo, se ha convertido en una herramienta social que integra y permite entender diferentes contextos.

El análisis de Puello [90] manifiesta la línea cronológica de los modelos de madurez en la industria del software, analizando el

modelo CMMI que corresponde a la integración de modelos de madurez de capacidades, donde habla sobre las buenas prácticas que se pueden implementar, pero no explica él cómo, esta herramienta es aplicada a nivel mundial por grandes empresas. Existen empresas dedicadas a la aceleración de emprendimientos reconocidas a nivel mundial como Y Combinator y TechStars [91] que han generado altas ventas en las empresas aceleradas.

Si los programas no tienen un retorno favorable la clave está en analizar los indicadores de rentabilidad [92]; la evaluación del emprendimiento debe estar acompañada de herramientas de información tecnológicas y matemáticas [93] que permitan tomar decisiones, no simplemente con un análisis cualitativo, también se requiere que la medición arroje datos cuantitativos para determinar acciones en diferentes hitos de los proyectos.

## Metodología

Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo para establecer patrones de comportamiento, con un nivel de investigación explicativo para encontrar las causas, de tipo prospectivo con corte longitudinal para observar el comportamiento de la muestra durante cinco años, descriptivo para obtener los insumos del constructo del modelo, de observación cuasiexperimental en el sector de economía popular y solidaria.

La población está compuesta por 1800 emprendimientos sociales seleccionados de forma aleatoria de organizaciones de Economía Popular y Solidaria registradas en el catastro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Se aplicó el Alfa de Cronbach para validar a Nexus 4D-R, el cual obtuvo un coeficiente del 0.904 por lo que la fiabilidad del instrumento es confiable. Ver Tabla 8.

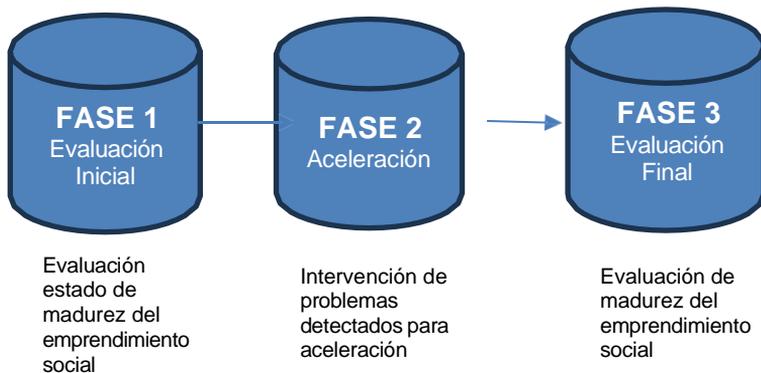
**Tabla 8 Validación de Nexus 4D-R con el alfa de cronbach**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1 Producto/Servicio Prototipos	129,2632	692,316	0,533	0,9
P2 Producto/Servicio Producto Mínimo Viable	129,1579	699,474	0,524	0,9
P3 Producto/Servicio Buenas prácticas de manufactura	129,6316	695,579	0,475	0,9
P4 Producto/Servicio Innovación	129,4737	700,041	0,53	0,9
P5 Marca/ Público objetivo	128,7895	728,287	0,237	0,903
P6 Marca/ Logotipo	130,5263	674,819	0,62	0,898
P7 Marca / Empaque	130,1053	695,211	0,48	0,9
P8 Marca/ Publicidad	130,8421	705,029	0,357	0,902
P9 Rentabilidad/ Inversión	129,7368	710,205	0,334	0,902
P10 Rentabilidad / Tamaño	131,5789	700,702	0,505	0,9
P11 Rentabilidad / Riesgo	130,1053	697,211	0,515	0,9
P12 Rentabilidad/ Mercados	130	686,556	0,589	0,899
P13 Resiliencia/ Autoconfianza	129,0526	733,942	-0,014	0,907
P14 Rentabilidad/ Perseverancia	129,1579	718,363	0,183	0,904
P15 Rentabilidad/ Actitud positiva	128,5263	730,263	0,228	0,904
P16 Rentabilidad/ Adaptación	129	717,444	0,288	0,903
P17 Responsabilidad Social/ Ética	129,2105	700,842	0,471	0,901
P18 Rentabilidad Social/ Social	130,5789	744,146	-0,125	0,91
P19 Rentabilidad Social/ Vulnerabilidad	130,8421	718,585	0,165	0,905
P20 Rentabilidad Social/ Ambiental	128,7368	721,76	0,225	0,903
P21 Logística/ Gestión de relación con el cliente.	129,8947	669,766	0,734	0,896
P22 Logística/ Gestión de relación con el cliente.	131,1053	703,544	0,438	0,901
P23 Logística/ Transporte	130,8421	723,14	0,107	0,906
P24 Logística/ Socios Estratégicos	130,1579	699,474	0,359	0,902
P25 Finanzas/ Precio de venta al público	129	728,778	0,096	0,905
P26 Finanzas/ Facturación	130,3684	686,801	0,589	0,899
P27 Finanzas/ Costos y gastos.	129,6316	712,023	0,271	0,903
P28 Finanzas/ Pérdidas y Ganancias	129,9474	710,053	0,335	0,902
P29 Constitución legal/ Acta Constitutiva	131,5789	703,035	0,405	0,901
P30 Constitución legal/ Tributación	130,0526	667,275	0,637	0,898
P31 Constitución legal/ Permisos	130,4211	676,146	0,602	0,898
P32 Constitución legal/ Contratos	131,4737	680,485	0,714	0,897
P33 Administración/ Capital Humano	130,4737	685,485	0,458	0,901
P34 Administración/ Planificación estratégica.	129,5263	694,596	0,447	0,901
P35 Administración/ Organización	130,4211	666,257	0,714	0,896
P36 Administración/ Cultura	130,4737	724,596	0,086	0,906
P37 Tecnología/ Accesibilidad	129,7895	701,398	0,364	0,902
P38 Tecnología/ Habilidad	130,7895	669,953	0,702	0,897
P39 Tecnología/ Equipo	130,6842	673,117	0,698	0,897
P40 Tecnología/ Tendencias	130,4211	671,702	0,679	0,897

**NOTA.** La tabla representa los 40 elementos que conforma el modelo y autentifica el grado de fiabilidad de Nexus 4D-R con una aprobación de 0.904 sobre 1.

En la primera fase analizó el estado de madurez empresarial de cada emprendimiento, en la segunda fase se realizó la intervención de los problemas detectados en cada emprendimiento mediante subsanación de errores y desarrollo de capacidades para sus miembros; y en la tercera fase se aplicó Nexus 4D-R por segunda ocasión para verificar si existió una aceleración en los casos intervenidos. Ver Figura 30.

**Figura 30** Fases de aplicación de Nexus 4D-R



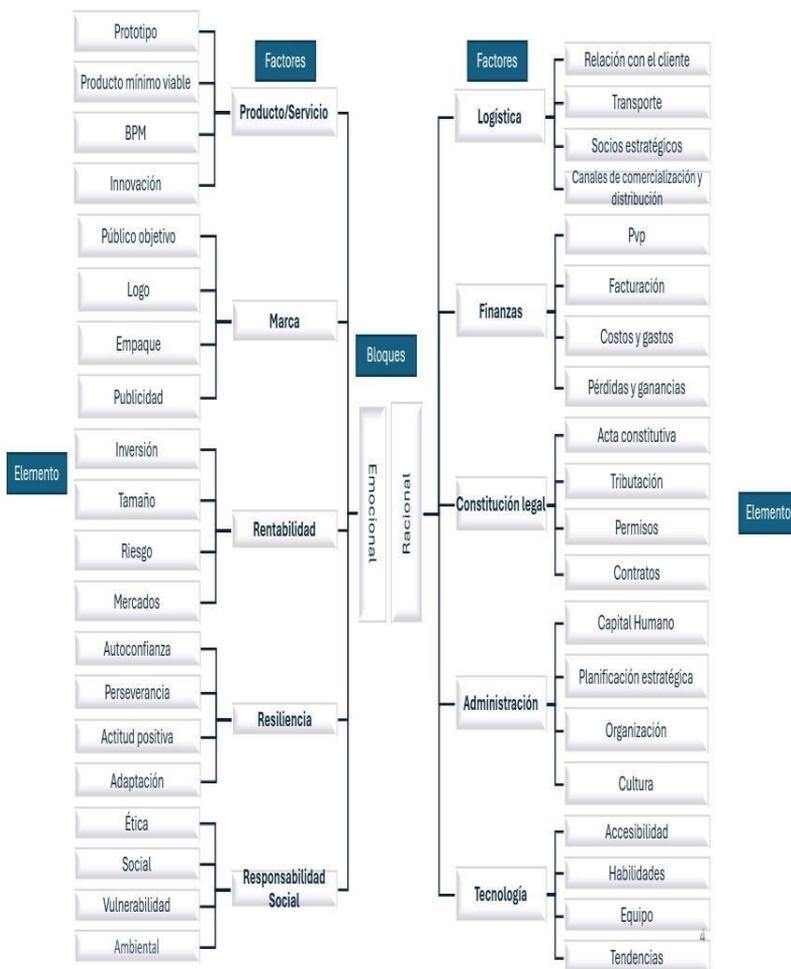
El modelo Nexus 4D-R consta de un constructo muy sólido distribuido en dos bloques [94] que guían la estructura y validan el modelo [95]. El bloque emocional está compuesto por factores externos enfocados al cliente como: producto o servicio, marca, rentabilidad, resiliencia y responsabilidad social; el bloque

racional mide factores internos del emprendimiento como:

logística, finanzas, constitución legal, administración y

tecnología, cada factor consta de cuatro elementos que son analizados de forma individual. Ver Figura 31.

**Figura 31** Constructo de Nexus 4D-R



Nexus 4D-R consta de un cuestionario con 40 preguntas que corresponden al estudio de cada uno de los elementos que conforman el constructo, con una escala de Likert donde 1 es el más bajo y 5 es la ponderación más alta; para facilitar el acceso y tomar la muestra de forma eficaz, se ha diseñado el cuestionario en línea con una duración promedio de 7 minutos. A continuación, se muestran las preguntas de Nexus 4D-R. Ver Tabla 9.

**Tabla 9** Preguntas de Nexus 4D-R

Grupos	Factores	Elementos	Preguntas
Emocional	Producto / servicio	Prototipo	¿Los productos o servicios tienen aceptación por parte de los clientes?
		Producto Mínimo Viable	¿Las características del producto o servicio satisfacen las necesidades de los clientes?
		Buenas Prácticas de Manufactura	¿El producto o servicio contempla un proceso de producción, notificación sanitaria, certificaciones, marcas de calidad, gestión de calidad?
		Innovación	¿Analiza, idea, construye y tiene retroalimentación del cliente para que su producto o servicio sea único o diferente al de la competencia?
	Marca	Público Objetivo	¿Conoce e identifica las características del cliente al cual venderá sus productos o servicios?
		logo	¿Los productos o servicios que ofrece tienen logotipo o marca?
		Empaque	¿Los productos o servicios, tienen un empaque o presentación idónea para entregar al cliente?
		Publicidad	¿Sus productos o servicios están en redes sociales, catálogos digitales o impresos, volantes, boca a boca?
	Rentabilidad	Inversión	¿Para financiar su empresa/negocio/emprendimiento/asociación cuenta con fondos propios, crédito del sector público, crédito del sector privado, capital semilla, agente inversor?
		Tamaño	¿Por el volumen de ventas ha tenido que contratar personal adicional?
		Riesgo	¿Usted se da cuenta a tiempo cuando su empresa/negocio/emprendimiento/asociación no cumple con las ventas previstas a lo planificado?
		Mercados	¿La capacidad de producción u operacional satisface la demanda de mercados locales, regionales, nacionales o internacionales?
	Resiliencia	Autoconfianza	¿Tiene la plena confianza que su empresa/emprendimiento/asociación tiene un futuro prometedor?
		Perseverancia	¿A pesar de las circunstancias, falta de apoyo, problemas o los errores detectados, continúa con su empresa/negocio/emprendimiento/asociación?
		Actitud Positiva	¿Mantiene una actitud positiva ante las adversidades?
		Adaptación	¿Adapta su oferta fácilmente a los entornos cambiantes?
	Responsabilidad Social	Responsabilidad ética	¿Actúa con respeto a los derechos universales, prácticas laborales justas y procedimientos financieros y legales aprobados?
		Responsabilidad social	¿Su empresa/negocio/ emprendimiento/asociación apoya a personas o entidades que solicitan ayuda?
		Vulnerabilidad	¿Su empresa/negocio/ emprendimiento/asociación ofrece trabajo a personas con discapacidad o en estado de vulnerabilidad?
		Responsabilidad ambiental	¿Elimina o corrige riesgos ambientales que generen o se puedan crear desde su empresa/negocio/ emprendimiento/asociación?

<b>Racional</b>	Logística	Relación con el cliente	¿Tiene una lista de sus clientes que identifiquen las necesidades, requerimientos, consultas, sugerencias, reclamos y da solución oportuna?
		Transporte	¿Tiene los medios de transporte, lugares de venta y formas de venta o entrega para operar, producir o comercializar sus productos/servicios?
		Socios estratégicos	¿Tiene personas, instituciones o empresas aliadas a su empresa/negocio/emprendimiento/asociación que apoyen, colaboren, provean o promuevan un beneficio en común?
		Inventario	¿Tiene un sistema de inventario adecuado que le permita tomar decisiones en su empresa/negocio/emprendimiento/asociación?
	Finanzas	Precio de Venta al Público	¿El Precio establecido del producto o servicio mantiene un equilibrio financiero a su empresa/negocio/emprendimiento/asociación?
		Facturación	¿Su facturación mensual cuadra con su inventario?
		Costos y gastos	¿Su presupuesto mensual es ejecutado al 100%?
		Perdidas y Ganancias	¿Su empresa/ negocio/emprendimiento/asociación, a la fecha actual tiene utilidades en base a la inversión realizada?
	Constitución legal	Acta Constitutiva	¿Tiene el acta de constitución de la empresa/ negocio/emprendimiento/asociación?
		Tributación	¿Su empresa/negocio/emprendimiento/ asociación, paga los impuestos tributarios del país?
		Permisos	¿Tiene los permisos legales del país como permisos de funcionamiento, patentes, para que la empresa/ negocio/emprendimiento/asociación pueda operar?
		Contratos	¿Su empresa/negocio/emprendimiento/ asociación, tiene contratos o convenios vigentes?
	Administración	Capital humano	¿Los perfiles de su personal están acorde a las necesidades de lo que requiere su empresa/negocio/emprendimiento/asociación?
		Planificación estratégica	¿Antes de iniciar su empresa/negocio/emprendimiento/asociación, usted realizó un plan de negocio?
		Organización	¿Tiene su empresa/negocio/ emprendimiento/asociación misión, visión, objetivos estratégicos e indicadores para medir la gestión?
		Cultura	¿Tiene su empresa/negocio/emprendimiento/asociación normas, conductas, incentivos y valores propios, que generen estímulos, responsabilidad, compromiso y lealtad de sus miembros?
	Tecnología	Accesibilidad	¿Su empresa/negocio/emprendimiento/asociación tiene acceso a cualquier medio tecnológico para comunicar o realizar cualquier trabajo?
		Habilidad	¿Tiene un método on line de comunicación con sus clientes internos y externos?
		Equipo	¿Su tecnología satisface las necesidades del cliente, como métodos de pago, sistemas, conectividad, etc.?
		Tendencias	¿Mejora la tecnología para atender eficazmente a sus clientes?

Para la evaluación de resultados consta de una matriz que pondera los resultados de los 10 factores del modelo y los organiza de acuerdo con el valor alcanzado por nivel. A continuación, se muestra un ejemplo de la matriz de resultados del modelo de una evaluación previa y posterior, en la Tabla 10 se encuentran las evaluaciones pre de color verde donde se visualizan los puntos fuertes y débiles del emprendimiento evaluado, luego de una aceleración promovida se realiza una evaluación posterior y el emprendimiento cambia su nivel de maduración a color naranja.

**Tabla 10** Matriz de resultados de maduración pre y post de Nexus 4D-R

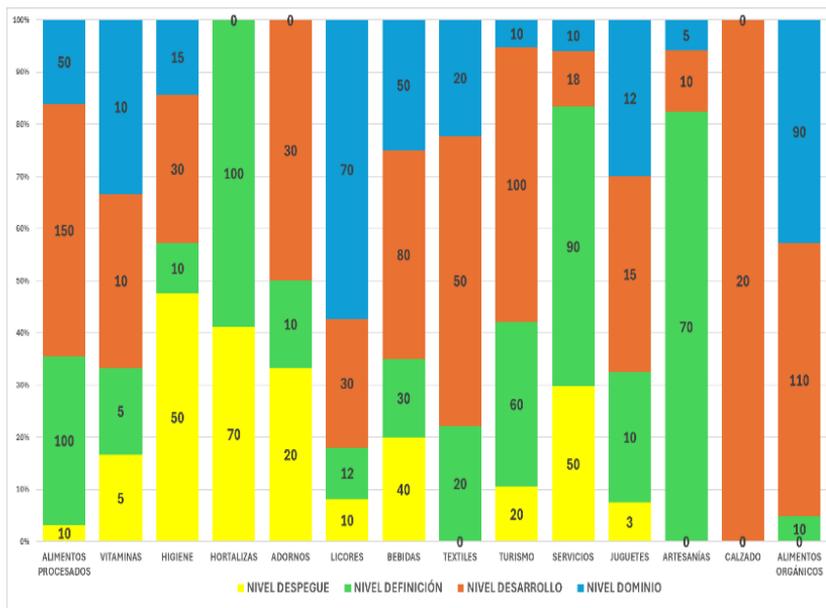
Factors	PRE POST		Level 1 Discovery (1.1-99)					Level 2 Definition (2.2-99)					Level 3 Development (3.3-99)					Level 4 Domain (4.4-99)				
	Averages		1.124	1.25.149	1.5.174	1.75.184	1.85.199	2.224	2.25.249	2.5.274	2.75.284	2.85.299	3.324	3.25.349	3.5.374	3.75.384	3.85.399	4.424	4.25.449	4.5.474	4.75.484	4.85.5
Product / Service	2,25	3,75																				
Brand	1,50	2,50																				
Profitableness	1,25	2,50																				
Resilience	2,75	4,00																				
Social Responsibility	2,50	3,00																				
Logistics	2,00	3,25																				
Finances	1,00	1,25																				
Legal constitution	1,75	2,50																				
Stewardship	1,50	2,25																				
Technology	1,25	1,50																				

## Resultados

Al correlacionar las variables del nivel de maduración y el sector económico de los 1800 emprendimientos sociales permitió definir el programa de intervención por nivel y sector para asegurar el tratamiento idóneo para cada uno, es así que en el nivel 1 de despegue donde se encuentran los emprendimientos que están en sus primeras etapas y están comenzando a crecer se evidencia la presencia de 70 emprendimientos en el sector de hortalizas, 50 en los sectores de higiene y servicios, 40 en bebidas, 20 en adornos y turismo, 10 en alimentos procesados y licores, en vitaminas y 3 en juguetes; en el nivel de maduración 2 de definición son emprendimientos que han pasado de la fase inicial y están estableciendo procesos para un crecimiento continuo donde 100 emprendimientos pertenecen al sector de alimentos procesados y hortalizas, 90 de servicios, 70 de artesanías, 60 de turismo, 30 de bebidas, 20 de textiles, 12 de licores, 10 de higiene, adornos, juguetes, alimentos orgánicos y 5 de vitaminas; en el nivel 3 de desarrollo los emprendimientos están explorando nuevos mercados o líneas de productos para expandir su alcance y en este nivel se encuentran 150 de alimentos procesados, 110 alimentos orgánicos, 100 turismo, 80 bebidas, 50 textiles, 30 higiene, adornos, licores, 20 calzado, 18 servicios, 15 juguetes, 10 vitaminas y artesanías; en el nivel de dominio se encuentran los emprendimientos que tienen un

control sólido sobre su mercado o industria. Ver Figura 32.

**Figura 32** Número de emprendimientos por sector y nivel de maduración



El nivel de maduración de los emprendimientos se centra predominantemente en el nivel 3 Desarrollo, que cuenta con 653 emprendimientos sociales, estos emprendimientos buscan desarrollar más productos dentro de su línea de producción. Después de este grupo, se encuentran 527 emprendimientos en el nivel 2 de Definición, donde están trabajando en la consolidación de su modelo de negocio, con ideas claras, estableciendo procesos internos y ajustando sus productos o

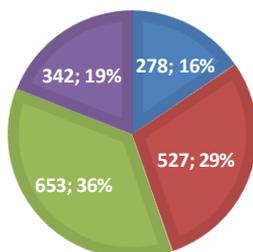
servicios a las necesidades del mercado. En un estado más avanzado, en el nivel 4 de Dominio, hay 342 emprendimientos que han logrado un control y dominio efectivo en su mercado, demostrando estabilidad y liderazgo. En el nivel 1 de Despegue se sitúan 278 emprendimientos, que están en las etapas iniciales de creación y estructuración, buscando validar sus ideas probando su viabilidad y buscando una propuesta de valor clara. Ver Figuras 33. Y en la Figura 34, se observan los porcentajes.

**Figura 33** Nivel de madurez de emprendimientos



**Figura 34** Porcentaje de Maduración empresarial por nivel

■ nivel 1 ■ nivel2 ■ nivel 3 ■ nivel 4



En el nivel 1 Despegue, se puede observar que en la evaluación inicial en el factor de Producto/Servicio tiene un promedio de 1.86, y en la evaluación posterior después de la intervención ascendió a 2.23; en el factor Marca tiene un promedio previo de 1.60 y posterior de 2.24; en el factor de Rentabilidad se puede observar que la evaluación previa tiene 1.24 y posterior 1.63; en la Resiliencia la evaluación previa 1.87 y posterior 2.80 estableciéndose como la segunda puntuación más alta; en la Responsabilidad Social tiene 1.80 en la primera evaluación y después de la intervención tiene 1.90; en Logística tiene 1.99 en la evaluación inicial y posterior tiene 2.40; en el factor Finanzas es el más bajo con 1 en la evaluación inicial y posterior con 1.30; en el factor de Constitución Legal la evaluación inicial tiene 1.79 y posterior tiene 1.90; en Administración tiene 1.65 en la evaluación inicial y 2.73 en la posterior; y en Tecnología tiene una puntuación de 1.30 en la evaluación inicial y posterior tiene 2.93 constituyéndose la puntuación más elevada, se puede observar que después de la intervención los emprendimientos de nivel 1 lograron acelerar sus procesos incluso varios de ellos al nivel 2, como se puede ver en la Tabla 11.



Los emprendimientos del Nivel 2 presentaron, información importante antes y después de la intervención, a pesar de haber mejorado después de la aceleración, todavía se mantienen en el Nivel 2 a excepción de los factores Marca, Logística, y Tecnología que su puntuación lo aceleró al nivel 3; en el factor Producto/Servicio en la evaluación inicial tienen 2.20 y en la posterior 2.87; en el factor Marca tiene 2 en la inicial y en la posterior 3.98; en Rentabilidad la evaluación inicial tienen 2.30 y la posterior 2.92; el factor de Resiliencia muestra que la evaluación inicial tiene 2.63 y posterior 2.82; en Responsabilidad la evaluación inicial es 2.15 y tiene 2.79 la evaluación posterior; en el factor de Logística la evaluación inicial tiene 2.90 y la evaluación posterior 3.60; en Finanzas la puntuación inicial es 2.10 y la posterior es 2.25; en la Constitución Legal la evaluación inicial es 2.16 y la evaluación posterior es 2.69; en el factor de Administración la evaluación inicial tiene un promedio de 2.21 y después de la aceleración tiene 2.86; el factor de Tecnología tiene una evaluación inicial 2.24 y tiene una aceleración al siguiente nivel con un promedio de 3.18 como se puede ver en la Tabla 12.

**Tabla 13 Evaluación pre y post del Nivel 1 de Nexus 4D-R**

Bloques	Factores	Elementos	PRE	POST	Level 1					Level 2				Nivel 3				Nivel 4									
			Promedios	Promedios	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque	Despeque						
					1.1.99	1.2.1.99	1.5.1.74	1.7.1.184	1.8.1.199	2.2.24	2.25.2.49	2.5.2.74	2.7.1.284	2.8.1.299	3.3.24	3.25.1.49	3.5.3.74	3.7.1.384	3.8.1.399	4.4.24	4.25.4.49	4.5.4.74	4.7.1.484	4.8.1.5			
Emocional	Pulsión sensorial	Interocepción	2,20	2,87						2,224				2,870													
		Interocepción: emocional																									
		Interocepción: sensorial																									
	Marea	Control Emocional	2,00	3,98							2,224	2,25.2.49	2,5.2.74	2,7.1.284	2,8.1.299	3,3.24	3,25.1.49	3,5.3.74	3,7.1.384	3,8.1.399	4,4.24	4,25.4.49	4,5.4.74	4,7.1.484	4,8.1.5		
		Marea																									
		Control Marea																									
	Regulación	Interocepción	2,30	2,92							2,224	2,25.2.49	2,5.2.74	2,7.1.284	2,8.1.299	3,3.24	3,25.1.49	3,5.3.74	3,7.1.384	3,8.1.399	4,4.24	4,25.4.49	4,5.4.74	4,7.1.484	4,8.1.5		
		Control																									
Regulación																											
Resiliencia	Autoconfianza	2,63	2,82							2,224	2,25.2.49	2,5.2.74	2,7.1.284	2,8.1.299	3,3.24	3,25.1.49	3,5.3.74	3,7.1.384	3,8.1.399	4,4.24	4,25.4.49	4,5.4.74	4,7.1.484	4,8.1.5			
	Perseverancia																										
	Actitud Positiva																										
Interocepción Social	Interocepción social	2,15	2,79							2,224	2,25.2.49	2,5.2.74	2,7.1.284	2,8.1.299	3,3.24	3,25.1.49	3,5.3.74	3,7.1.384	3,8.1.399	4,4.24	4,25.4.49	4,5.4.74	4,7.1.484	4,8.1.5			
	Interocepción: social																										
	Interocepción: ambiental																										
Racional	Inteligencia	Razonamiento lógico	2,90	3,60						2,224	2,25.2.49	2,5.2.74	2,7.1.284	2,8.1.299	3,3.24	3,25.1.49	3,5.3.74	3,7.1.384	3,8.1.399	4,4.24	4,25.4.49	4,5.4.74	4,7.1.484	4,8.1.5			
		Razonamiento estratégico																									
		Razonamiento social																									
	Planificación	Plan de trabajo	2,10	2,25							2,224	2,25.2.49	2,5.2.74	2,7.1.284	2,8.1.299	3,3.24	3,25.1.49	3,5.3.74	3,7.1.384	3,8.1.399	4,4.24	4,25.4.49	4,5.4.74	4,7.1.484	4,8.1.5		
		Planificación																									
		Planificación: estratégica																									
	Control de errores	Autoevaluación	2,16	2,69							2,224	2,25.2.49	2,5.2.74	2,7.1.284	2,8.1.299	3,3.24	3,25.1.49	3,5.3.74	3,7.1.384	3,8.1.399	4,4.24	4,25.4.49	4,5.4.74	4,7.1.484	4,8.1.5		
		Control de errores																									
Control de errores: estratégico																											
Administración	Autoevaluación	2,21	2,86							2,224	2,25.2.49	2,5.2.74	2,7.1.284	2,8.1.299	3,3.24	3,25.1.49	3,5.3.74	3,7.1.384	3,8.1.399	4,4.24	4,25.4.49	4,5.4.74	4,7.1.484	4,8.1.5			
	Administración																										
	Administración: estratégica																										
Tecnología	Autoevaluación	2,24	3,18							2,224	2,25.2.49	2,5.2.74	2,7.1.284	2,8.1.299	3,3.24	3,25.1.49	3,5.3.74	3,7.1.384	3,8.1.399	4,4.24	4,25.4.49	4,5.4.74	4,7.1.484	4,8.1.5			
	Tecnología																										
	Tecnología: estratégica																										

En el Nivel 3 los emprendimientos muestran un comportamiento singular en su evaluación inicial tienen un promedio comprendido entre 3 a 3.84 y después de la aceleración el 50% de los factores fueron acelerados al siguiente nivel; el factor de Producto/Servicio en la evaluación inicial tiene 3.54 y después de la aceleración tiene 4.30; el factor de Marca tiene un promedio de 3.51 en la evaluación inicial y 4.15 en la evaluación posterior; el factor de Resiliencia muestra que tuvo un promedio de 3 en la evaluación inicial y después de la intervención superó al siguiente nivel con un promedio alto de 4.49; el factor de Responsabilidad Social en la evaluación inicial tiene 3.25 y con muy poco avance mejora a 3.40 en la evaluación posterior; el factor Logística muestra un promedio de 3.49 en su evaluación inicial y posterior tiene 4.30; el factor de Finanzas muestra un promedio inicial de 3.24 y su evaluación posterior muestra un promedio de 3.25 lo que significa que en este factor no hubieron mejoras; el factor de Constitución Legal tiene un promedio inicial de 3.20 y posterior tiene 3.74; en el factor de Administración el promedio inicial es de 3.10 y el promedio posterior es de 3.30 de igual manera en este factor la aceleración no es significativa, y en el factor de Tecnología el promedio inicial es 3.24 y la evaluación posterior muestra una aceleración que asciende al siguiente nivel con un promedio de 4.42 como se ve en la Tabla 13.

**Tabla 15** Evaluación pre y post del Nivel 3 de Nexus 4D-R

Bloques	Factores	Elementos	PRE POST Promedios	Nivel1 Despegue (1..1,99)	Nivel2 Definición (2..2,99)	Nivel3 Desarrollo (3..3,99)	Nivel4 Dominio (4..5)
Emocional	Producto / servicio	Proyecto	3,54 4,30	1.124 1.25.149 1.5.174 1.75.184 1.85.139	2.224 2.95.249 2.5.274 2.75.284 2.85.239	3.124 3.25.149 3.5.174 3.75.184 3.85.139	4.424 4.25.449 4.5.474 4.75.484 4.85.5
		Proceso: Modelo e implementación Prácticas de Manufactura Innovación					
	Marca	Plazo: Objetivo	3,51 4,15	1.124 1.25.149 1.5.174 1.75.184 1.85.139	2.224 2.95.249 2.5.274 2.75.284 2.85.239	3.124 3.25.149 3.5.174 3.75.184 3.85.139	4.424 4.25.449 4.5.474 4.75.484 4.85.5
		Logo Empaque Publicidad					
	Rentabilidad	Inversión	3,83 3,90	1.124 1.25.149 1.5.174 1.75.184 1.85.139	2.224 2.95.249 2.5.274 2.75.284 2.85.239	3.124 3.25.149 3.5.174 3.75.184 3.85.139	4.424 4.25.449 4.5.474 4.75.484 4.85.5
		Tamaño Riesgo Mercados					
Resiliencia	Autoconformanza	3,00 4,49	1.124 1.25.149 1.5.174 1.75.184 1.85.139	2.224 2.95.249 2.5.274 2.75.284 2.85.239	3.124 3.25.149 3.5.174 3.75.184 3.85.139	4.424 4.25.449 4.5.474 4.75.484 4.85.5	
	Perseverancia Actitud Positiva Adaptación						
Responsabilidad Social	Responsabilidad ética	3,25 3,40	1.124 1.25.149 1.5.174 1.75.184 1.85.139	2.224 2.95.249 2.5.274 2.75.284 2.85.239	3.124 3.25.149 3.5.174 3.75.184 3.85.139	4.424 4.25.449 4.5.474 4.75.484 4.85.5	
	Responsabilidad social Vulnerabilidad						
	Responsabilidad ambiental						
Racional	Logística	Identificación de riesgos	3,49 4,30	1.124 1.25.149 1.5.174 1.75.184 1.85.139	2.224 2.95.249 2.5.274 2.75.284 2.85.239	3.124 3.25.149 3.5.174 3.75.184 3.85.139	4.424 4.25.449 4.5.474 4.75.484 4.85.5
		Transporte Docos estratégicos Inventario					
	Finanzas	Flujo de Venta a Póliza	3,24 3,25	1.124 1.25.149 1.5.174 1.75.184 1.85.139	2.224 2.95.249 2.5.274 2.75.284 2.85.239	3.124 3.25.149 3.5.174 3.75.184 3.85.139	4.424 4.25.449 4.5.474 4.75.484 4.85.5
		Financiación Costos y gastos Perdas y Ganas					
	Constitución legal	Acta Constituta	3,20 3,74	1.124 1.25.149 1.5.174 1.75.184 1.85.139	2.224 2.95.249 2.5.274 2.75.284 2.85.239	3.124 3.25.149 3.5.174 3.75.184 3.85.139	4.424 4.25.449 4.5.474 4.75.484 4.85.5
		Tributación Permisos Contratos					
Administración	Capital Humano	3,10 3,30	1.124 1.25.149 1.5.174 1.75.184 1.85.139	2.224 2.95.249 2.5.274 2.75.284 2.85.239	3.124 3.25.149 3.5.174 3.75.184 3.85.139	4.424 4.25.449 4.5.474 4.75.484 4.85.5	
	Planificación estratégica Organización Cultura						
Tecnología	Accesibilidad	3,24 4,42	1.124 1.25.149 1.5.174 1.75.184 1.85.139	2.224 2.95.249 2.5.274 2.75.284 2.85.239	3.124 3.25.149 3.5.174 3.75.184 3.85.139	4.424 4.25.449 4.5.474 4.75.484 4.85.5	
	Habilidad Equipo Tendencias						

Los emprendimientos del Nivel 4 muestran mejora en su gestión después de la intervención, el en factor Producto/Servicio la evaluación inicial tiene un promedio de 4.60 y al acelerarlo mejoró a 5 que es el promedio más alto de gestión; de igual forma en los factores de Marca y Resiliencia con el mismo promedio. El factor de Rentabilidad tiene un promedio inicial de 4.25 y posterior con un promedio de 4.49; el factor de Responsabilidad Social tiene un promedio inicial de 4.20 y después tiene un promedio de 4.51; en Logística la evaluación inicial tiene 4.22 de promedio y 4.85 después de la intervención; el factor de Finanzas muestra una evaluación inicial de 4.48 y 4.70 la evaluación posterior; el factor de Constitución Legal muestra un promedio inicial tiene 4.23 y posteriormente tiene un promedio de 4.47; el factor de Administración tiene un promedio de evaluación inicial de 4.23 y después una evaluación de 4.60; en el factor de Tecnología la evaluación inicial muestra un promedio de 4.55 y posterior una evaluación de 4.86 como se muestra en la Tabla 14.



## Discusión

El modelo integral de maduración empresarial Nexus 4D-R ha demostrado ser una herramienta eficaz para la evaluación de emprendimientos sociales, logrando analizar tanto a nivel individual como grupal un total de 1800 iniciativas. Este enfoque integral permite identificar las fortalezas y áreas de mejora en cada emprendimiento, facilitando un seguimiento personalizado, al mismo tiempo que ofrece una visión global del impacto y desarrollo colectivo de los emprendimientos evaluados. Este modelo, ha optimizado el proceso de maduración empresarial en el sector social, contribuyendo al crecimiento sostenible de estas organizaciones.

Su enfoque versátil y multidimensional, ha logrado medir el nivel de madurez de los emprendimientos sociales, independientemente del sector económico al que pertenezcan, permite adaptar los criterios de evaluación a las particularidades de cada sector, asegurando que las características propias de cada emprendimiento sean valoradas de manera justa y precisa.

Nexus 4D-R ha demostrado que es una herramienta inclusiva que promueve el crecimiento de los emprendimientos sociales, sin importar si operan en áreas como textil, salud, turismo, alimenticia, agricultura, entre otras.

Se ha detectado con precisión el nivel de maduración de cada uno de los emprendimientos evaluados, logrando una clasificación detallada en cuatro niveles. De los 1800 emprendimientos, el 16% se encuentran en el Nivel 1 de Despegue, mostrando el inicio de su crecimiento. Un 29% se ubica en el Nivel 2 de Definición, donde han consolidado su estructura y objetivos. El 36% ha alcanzado el Nivel 3 de Desarrollo, evidenciando un avance significativo en su madurez empresarial y el 19% restante se encuentra en el Nivel 4 de Dominio, lo que indica que han alcanzado un alto grado de competencia y estabilidad en sus operaciones.

En el Nivel 1 de Despegue, los emprendimientos evaluados por Nexus 4D-R mostraban debilidades significativas en factores clave como Rentabilidad, Finanzas y Tecnología, lo que limitaba su capacidad para crecer de manera sostenible. Sin embargo, tras la intervención del modelo, se observó un avance, elevándose al siguiente nivel en factores como Producto/Servicio, Marca, Resiliencia, Logística, Administración y Tecnología. A pesar de estas mejoras, algunos aspectos como la Rentabilidad, la Responsabilidad Social, las Finanzas y la Constitución Legal mostraron progresos, pero permanecen en el mismo nivel, indicando la necesidad de un mayor fortalecimiento en esas áreas para alcanzar una madurez completa.

En el Nivel 2 de Definición, los emprendimientos experimentaron una notable mejora después de la intervención, especialmente en los factores de Producto/Servicio, Marca, Rentabilidad, Responsabilidad Social, Logística, Constitución Legal, Administración y Tecnología. Los factores de Marca, Logística y Tecnología destacaron como los más sobresalientes, ya que lograron ascender al siguiente nivel de maduración, reflejando un avance significativo en estas áreas clave. Aunque los demás factores también mostraron mejoras importantes, se mantuvieron dentro del nivel de Definición, lo que indica que los emprendimientos aún requieren consolidar sus procesos para alcanzar un mayor nivel de madurez empresarial.

El Nivel 3 de Desarrollo se caracteriza por un comportamiento positivo de los emprendimientos tras la intervención, logrando alcanzar resultados sólidos en términos de maduración empresarial. Esta evolución demuestra que, al disponer de mayores recursos, la aceleración en el proceso de crecimiento es más evidente, permitiendo a los emprendimientos optimizar sus operaciones, fortalecer su estructura y mejorar su competitividad en el mercado. Los avances en este nivel reflejan un entorno empresarial más robusto, en el que los recursos adecuados impulsan una evolución más rápida y eficiente hacia una mayor madurez organizacional.

En el Nivel 4 de Dominio, se observa que el 50% de los factores han sido acelerados al máximo nivel de la escala de madurez, evidenciando un alto grado de competencia y estabilidad en las operaciones de los emprendimientos. Estos factores han alcanzado un estado de excelencia, permitiendo a las organizaciones consolidar su posición en el mercado. Por otro lado, el restante 50% de los factores, aunque también han sido acelerados, lo han hecho de manera más lenta, indicando que aún hay áreas con potencial de mejora que requieren atención para alcanzar el mismo nivel de madurez. Este equilibrio entre el avance significativo y las oportunidades de desarrollo sugiere un camino claro hacia la optimización completa de los emprendimientos.

Nuestros hallazgos evidencian que la falta de un control integral en la gestión de los emprendimientos sociales conlleva un desconocimiento de los factores críticos para su supervivencia, como el manejo adecuado de la Rentabilidad, la Administración eficiente y el uso de Tecnologías de la información y comunicación. (TIC). Esta carencia limita la capacidad de los emprendimientos para identificar y corregir debilidades en su modelo de negocio [58]. Sin embargo, la aplicación del modelo Nexus 4D-R resultó ser una herramienta efectiva para que los emprendimientos comprendieran y abordaran estos puntos clave, permitiéndoles no solo reconocer las áreas de mejora,

sino también trazar estrategias para fortalecer su gestión empresarial.

### **Implicaciones Teóricas**

Las implicaciones teóricas del modelo Nexus 4D-R son significativas en el campo de la gestión y evaluación de emprendimientos sociales, ya que este modelo propone una estructura metodológica basada en la integración de múltiples dimensiones críticas para la sostenibilidad de estos proyectos. Desde una perspectiva teórica, el Nexus 4D-R ofrece un enfoque holístico que combina elementos tradicionales de administración con conceptos modernos de sostenibilidad, tecnología y gestión del impacto social. Esta integración permite ampliar el marco teórico sobre cómo los emprendimientos pueden ser analizados, proponiendo una visión que va más allá de los indicadores financieros tradicionales, al incluir variables como la innovación, el uso de tecnologías de la información (TIC) y la capacidad de resiliencia.

Además, Nexus 4D-R desafía modelos teóricos previos que tienden a segmentar el análisis en áreas específicas, al demostrar que la interacción entre estos componentes es esencial para la supervivencia y el éxito de un emprendimiento social. Al integrar 40 componentes clave, el modelo ofrece un

nuevo paradigma teórico que puede ser utilizado para estudiar la dinámica de los emprendimientos sociales en diferentes contextos, aportando a una herramienta robusta que puede ser aplicada y adaptada a distintos escenarios empresariales.

Este estudio contribuye a la literatura sobre la estrategia de eliminar o reducir todas las debilidades que se encuentren en el camino de un emprendimiento, el modelo muestra dos constructos base enfocados el primero a resolver temas externos que tienen incidencia directa con los clientes, y el segundo con factores internos del emprendimiento. A nivel estratégico desarrolla oportunidades de mejora continua, y garantiza la calidad en sus procesos. Los contextos de los emprendimientos son diversos [96], y por esta razón es importante que las nacientes empresas tengan un elemento esencial en su cultura, el liderazgo ético [97] como una habilidad para llegar a los niveles de maduración deseados cumpliendo su misión y visión; así mismo, la innovación es importante porque mejora las redes intraempresariales centrales y periféricas promoviendo el trabajo colaborativo [98]. El esfuerzo que el emprendedor realice por mejorar su gestión es valorado por sus clientes [99], especialmente cuando se ofrece calidad; existe un estudio [100] donde explica el consumo de lujo, pero esto no garantiza calidad en un producto o servicio, lo importante es que el cliente regrese por la garantía de productos y servicios que el

emprendimiento puede ofrecer; además, la aceleración de un emprendimiento es importante para no perder la pasión y bajar la incertidumbre, ya que existen muchos emprendedores que al no ver éxito inmediato, vuelven a emplearse [101]. Las nuevas habilidades del emprendedor tienen que ser adquiridas a medida que madura [102] de forma consciente y racional en razón que son costosas, más aún si se contratan expertos; pero las posibilidades de reducir costos y tener el mismo éxito se puede realizar en menor tiempo con análisis periódicos de evaluación que ofrece Nexus 4D-R; para poder realizar una previsión corporativa [103] que también analiza factores estresantes empresariales que normalmente están expuestos los emprendimientos y por lo general distraen de las actividades importantes [104].

### **Implicaciones prácticas**

La réplica de modelos exitosos para medir la maduración de emprendimientos apoya enormemente a emprendimientos nuevos para combatir la incertidumbre [105]; pero estos modelos tienen que ser ajustados a la naturaleza y características particulares de cada emprendimiento, para que puedan rápidamente proyectarse a la internacionalización y perder el miedo [106]. Los emprendimientos sociales existen en muchos países, y podrían gestionarse por su gran potencial y adquirir

modelos de internacionalización como una visión empresarial y dejar una huella [107] ya que comercializar a nivel internacional tiene mayores beneficios que a nivel nacional he aquí la importancia de la proyección de los nuevos emprendimientos. Los emprendedores sociales internacionales tienen que convertirse en empresarios exportadores para que no se enfrenten a limitaciones de recursos de instituciones públicas o privadas [108]; existe un vínculo entre el emprendimiento social, empresarial y el ambiental [109] donde se necesitan uno del otro para obtener mayores ventajas y poder competir uniendo esfuerzos [110]; el hecho de la transformación digital es un limitante si no se adaptan rápidamente en el escenario global, y contrariamente es una ventaja competitiva si se la domina [111], elimina barreras geográficas ofreciendo oportunidades de mercados mayores. Mientras la dependencia del emprendimiento sea escasa respecto a factores sociopolíticos de su país de origen especialmente en economías en desarrollo, más probabilidades tiene de crecer y desarrollarse independiente y sanamente para convertirse en una empresa global [112]. Por este motivo Nexus 4D es un instrumento de fácil acceso y resultados inmediatos en el diagnóstico y maduración de emprendimientos en cualquier país.

## **Comparación con otros estudios**

Este estudio confirma y amplía los hallazgos de investigaciones previas que subrayan la importancia de un enfoque integral en el desarrollo empresarial. [113], señalan la necesidad de adoptar modelos híbridos que consideren tanto la misión social como la sostenibilidad financiera, pero pocos estudios han demostrado la efectividad de estos modelos a gran escala. Nuestros resultados, obtenidos de una muestra robusta de 1800 emprendedores, sugieren que los modelos integrales son más efectivos que los enfoques unidimensionales que se centran solo en la creación de valor social o financiero [114].

## **Conclusión**

La aplicación de un modelo integral de maduración empresarial en 1800 emprendedores sociales ha generado resultados favorables y ha validado el instrumento. Los hallazgos de este estudio proporcionan una base sólida para mejorar las estrategias de apoyo a los emprendedores sociales, tanto a nivel de programas de incubación como en la formulación de políticas públicas. En Ecuador los emprendimientos se encuentran en etapa inicial por lo que este instrumento sería una herramienta para la aceleración y sostenibilidad de estos, ya que fue creado para que los emprendedores comprendan el desarrollo integral que deben alcanzar en sus negocios.

## **Recomendaciones Generales**

La Asociación Rumiñahui ha demostrado interés a los problemas posteriores que enfrentan los emigrantes que retornaron a través del proyecto de retorno productivo, incluso haciendo investigaciones en el transcurso del tiempo, más allá de sus funciones; esto muestra la responsabilidad social que practica en su accionar diario; por lo que para completar la ayuda que acertadamente realiza la Asociación, es necesario crear redes de apoyo con pares en Ecuador, ongs que se dediquen a la incubación y aceleración de emprendimientos, para que una vez que lleguen los migrantes al Ecuador, las ongs actúen como organismos que brinden seguimiento; y mediante sus proyectos, puedan comprar a los emigrantes los productos/servicios fruto de sus proyectos productivos para acelerarlos e incrementar con valor agregado. Así, los emigrantes garantizan sus ventas, sin correr riesgo de pérdida u otros factores.

También es importante que se gestione el incremento de las subvenciones en especial en Ecuador, ya que la fluctuación entre el dólar y el euro tiene una paridad monetaria muy similar, que no permite aprovechar los recursos de forma efectiva a diferencia de otros países; 6.000.00 euros corresponde al sueldo mensual de una persona de clase media alta en Ecuador, o 13 meses de sueldo para una persona que gana un salario básico

que es \$460.00 o 7 meses tomando en cuenta que la canasta básica es de \$795.75 al mes. Entonces este valor solo alcanza para el inicio de un muy pequeño negocio temporal de carácter informal, que no llegaría al nivel de emprendimiento y tampoco garantizaría que esta persona pueda afiliarse al seguro social, ni legalizar su negocio.

Ecuador tiene mucha experiencia en la creación de emprendimientos y los emigrantes que retornan pueden ser entes de cambio en la economía, con el bagaje de conocimientos adquiridos en España, pueden integrar asociaciones enfocadas a la economía popular y solidaria, o buscar apoyo en ongs que tienen proyectos de emprendimiento y aceleración para hacer que el retorno valga la pena.

Una vez que se ha demostrado que Nexus 4D-R ayuda al mejoramiento de negocios y emprendimientos, la Asociación Rumiñahui puede integrar a su gestión esta herramienta para que los proyectos vigentes desde este año y a futuro tengan un camino empresarial exitoso.

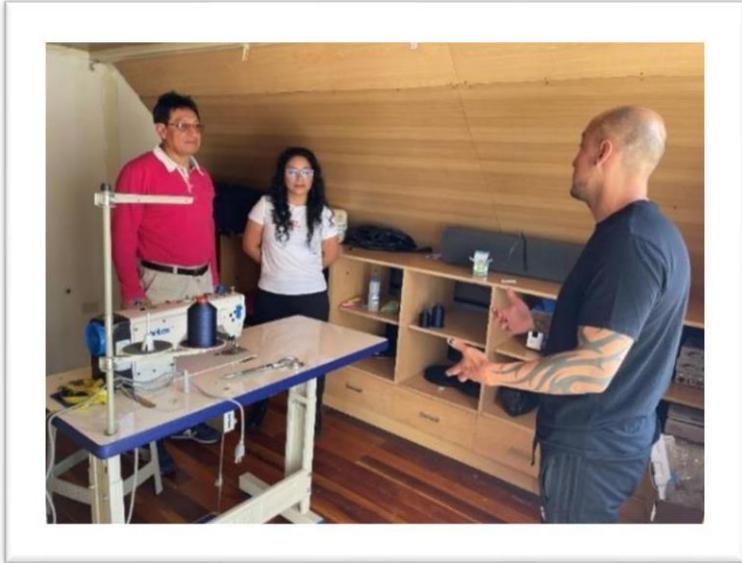
## Galería de Iniciativas Productivas de Emigrantes Ecuatorianos Retornados



Iniciativa Productiva 1  
2019-2020



Iniciativa Productiva 2  
2021-2022



Iniciativa Productiva 3  
2021-2022



Iniciativa Productiva 4

2022-2023



Iniciativa Productiva 5  
2022-2023

## Referencias

- 1 J. Gutiérrez, J. Romero, R. Arias y X. Mendoza, «Migración: Contexto, impacto y desafío. Una reflexión teórica,» *Revista de ciencias sociales*, vol. XXVI, nº 2, pp. 299-313, 2020.
- 2 M. Arias y S. Mudaliar, «La brecha evidente: conocimientos y experiencia subvalorados y no reconocidos en la investigación sobre migración internacional,» *International Migration Review*, vol. 0, nº 0, 2024.
- 3 A. Margheritis, «La evolución de la gobernanza migratoria en medio de una crisis anidada: el caso de América del Sur,» *Migración Internacional*, vol. 62, nº 4, pp. 132-144, 2022.
- 4 E. Özge, A. Remund y M. Kalmijn, «¿De vuelta para siempre? Las aspiraciones de los inmigrantes en los Países Bajos,» *Migración Internacional*, vol. 62, nº 5, pp. 159-180, 2024.
- 5 E. Xanthopoulou, «Mapeo de los dispositivos de externalización de la UE a través de una mirada crítica,» *Revista Europea de Migración y Derecho*, vol. 26, nº 1, pp. 108-135, 2024.
- 6 E. Ochoa, V. Muelas y M. Lozano, «Síndromes depresivos en la población inmigrante,» *Revista Clínica Española*, vol. 205, nº 3, pp. 116-118, 2005.
- 7 G. Davies, «¿Cuándo tienen los ciudadanos de la Unión y sus familias derecho a la igualdad de trato por motivos de nacionalidad en el Derecho de la UE?,» *Revista Europea de Migración y Derecho*, vol. 26, nº 3, pp. 267-290, 2024.
- 8 J. Albarracín, M. Guillén y M. Estrella, «Social Protection of Ecuadorian Immigrants,» *Migraciones Internacionales*, vol. 15, nº 12, 2024.
- 9 D. Thapa-Magar, R. Pandit y M. Fay-Rola-Rubzen, «Factores que impulsan la migración laboral al exterior, intensidad de la migración y elección de destino entre los hogares agrícolas de Nepal,» *Revista de estudios étnicos y*

- migratorios*, vol. 50, nº 18, pp. 4459-4483, 2024.
- 10 E. Kiriscioglu, A. Üstübici y E Elçi, «Aspiraciones migratorias en relación con el cierre de fronteras, oportunidades de empleo y actitudes de riesgo: lecciones de un experimento de encuesta en línea.,» *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 50, nº 18, pp. 4395-4416, 2024.
  - 11 P. Cuadrado, Á. Gómez y T. Sastre, Una caracterización de los flujos migratorios hacia España y otros, ISSN 1579-8623 (edición electrónica) ed., Madrid: Banco de España, 2024.
  - 12 Datosmacro, «Datosmacro,» 2020. [En línea]. Available: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/e migracion/ecuador>.
  - 13 OIM, Análisis del flujo migratorio de población ecuatoriana hacia el extranjero, 2024.
  - 14 Asociación-Rumiñahui, «Asociación Rumiñahui,» 2024. [En línea]. Available: <https://www.ruminahui.org/retorno-voluntario-productivo/>.
  - 15 J. García y A. Calderón, «El arraigo social como alternativa legal para los solicitantes de asilo de larga duración en la Unión Europea.,» *Migraciones Internacionales*, vol. 14, 2023.
  - 16 S. S. y. M. Ministerio de Inclusión, «Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones,» 2024. [En línea]. Available: <https://www.inclusion.gob.es/home>.
  - 17 E. Fernández, «La inmigración en España y la nueva Ley de Extranjería,» *Tirant Editorial*, 2021.
  - 18 Asociación Rumiñahui, «Asociación Rumiñahui,» 2024. [En línea]. Available: <https://www.ruminahui.org/retorno-voluntario-productivo/#:~:text=El%20proyecto%20va%20a%20posibilitar,en%20Madrid%2C%20Murcia%20y%20Valencia..>
  - 19 R. Cardoso y L. Gives, «Migración ecuatoriana, género y retorno en el siglo XXI,» *CIENCIA ergo-sum*, vol. 28, nº 2, 2021.

- 20 Y. Riano y F. Aliaga, «Colombianos en retorno desde Venezuela el rol de las redes sociales y de las movilidades transfronterizas en sus emprendimientos,» *Migraciones Internacionales*, vol. 15, nº 1, 2024.
- 21 A. Camacho y V. Loaiza, «Migración de retorno y emprendimiento económico de exmigrantes en Loja, Ecuador,» *Revista Económica*, vol. 11, nº 2, p. 64.69, 2023.
- 22 J. Tovar, C. Zúñiga y L. Tovar, «Factores asociados al emprendimiento de migrantes colombianos retornados: una aproximación Bayesiana,» *REVISTA DE MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA*, vol. 33, pp. 408-438, 2022.
- 23 GEM, «GEM,» 2020. [En línea]. Available: [https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf).
- 24 INEC, «Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo I Trimestre 2024,» 2024. [En línea]. Available: [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec).
- 25 J. Salgado, «El Emprendimiento en el Ecuador,» *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, vol. 4, nº 2, 2023.
- 26 J. Cedeño, M. Zambrano y L. Galarza, «Brecha de oportunidades para los nuevos emprendimientos, Manta Ecuador,» *Polo del Conocimiento*, vol. 7, nº 7, pp. 1438-1450, 2022.
- 27 V. Lasio, A. Amaya, M. Espinosa, M. Mahuad y P. Sarango, *GEM Ecuador 2023/2024*, Ediloja Cía. Ltda. ed., Loja: ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL. UTPL, 2024.
- 28 E. Valencia, M. Becerra-Sarmiento y R. Revelo-Oña, «Principales competencias de los emrpendedores, caso Ecuador,» *593 Digital Publisher*, vol. 6, nº 5, 2021.
- 29 T. Mahfud, M. B. Triyono, P. Sudira y Y. Mulyani, «The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the mediating role of psychological capital,» *European Research on*

*Management and Business Economics*, 2019.

- 30 S. Castro, J. Corrales, E. Burbano y A. Coral, «Migración, retorno y emprendimiento en Colombia,» *Revista Venezolana de Gerencia*, nº 7, pp. 31-46, 2022.
- 31 J. Gómez, G. Medina y F. Maza, «La migración y su relación con el emprendimiento: una revisión sistemática,» *Revista de Jóvenes Investigadores*, vol. 3, nº 2, pp. 68-83, 2020.
- 32 J. Andrade, «Emigración y flujos de remesas en Ecuador, 2000-2018,» 2022. [En línea].
- 33 R. Correa-Quezada, J. Lacomba y S. Ochoa, «Crisis, retornos y emprendimientos El caso de los migrantes ecuatorianos y el Fondo Cucayo,» *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 32, nº 2, pp. 95-120, 2016.
- 34 M. Cruz, R. Salas y B. Pico, «El emprendimiento de los migrantes retornados, el papel de las características de los migrantes y las particularidades de la experiencia migratoria. El caso del Estado de México,» *Revista de Economía*, vol. 36, nº 92, 2019.
- 35 J. Schönwalder y A. Weber, «Niveles de madurez del emprendimiento corporativo sostenible: el papel de la colaboración entre los departamentos de emprendimiento corporativo y de sostenibilidad corporativa de una empresa,» *Estrategia empresarial y medio ambiente*, vol. 32, nº 2, pp. 976-990, 2023.
- 36 E. Denoo, H. Yli-Renko y B. Clarysse, «El impacto de los vínculos con los clientes y la madurez del segmento industrial en la adaptación del modelo de negocio en una industria emergente,» *Revista de emprendimiento estratégico*, vol. 16, nº 3, pp. 602-632, 2021.
- 37 W. Xu y S. Zhao, «The Influence of Entrepreneurs' Psychological Capital on Their Deviant Innovation Behavior,» *Frontiers in Psychology*, vol. 28, nº 11, 2020.
- 38 S. Sukrat y A. Leeraphong, «Un modelo de madurez para la transformación digital de los negocios de las microempresas

- en países en desarrollo,» *Excelencia empresarial y organización global*, vol. 43, nº 2, pp. 149-175, 2024.
- 39 L. Feitosa, E. Mosconi y L. Santa-Eulalia, «Enterprise social media to foster digital maturity: a value-creation perspective,» *Journal of Systems and Information Technology*, vol. 26, nº 3, 2024.
- 40 S. Valencia, N. Rodríguez, S. Baldeón, M. Rosales, I. Cadena, A. Riera y J. Mora, *Historias de migrantes ecuatorianos retornados*, Primera ed., Madrid: Euromundo, 2014.
- 41 S. Baldeón, C. Pesantes, V. Paspuel, H. Jimenez y C. Muñoz, *Informe de Investigación del estado actual de vida en migrantes ecuatorianos retornados*, primera ed., Madrid: Anebri Artes Gráficas, 2014.
- 42 Eurostat, «Eurostat,» 2024. [En línea]. Available: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241021-1>.
- 43 J. Cunningham y S. Fraser, «Imágenes de emprendimiento: construcciones nacionales divergentes de lo que es "hacer" emprendimiento.,» *Cunningham, J. & Fraser, S., 2022. Imágenes de emprendimiento: con Emprendimiento y Desarrollo Regional.*, pp. 727-751, 2022.
- 44 E. Martínez, R. Garza, J. López y S. Santos, «Integración de los enfoques de arquitectura empresarial y multicriterio para evaluar el grado de madurez en una organización,» *REVISTA DE MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA*, vol. 30, pp. 196-213, 2020.
- 45 S. Díaz, D. Soto y A. Villamizar, «Fundamentos para medir niveles de madurez de arquitectura empresarial en el sector gobierno,» *Revista Lasallista de investigación.*, vol. 20, nº 1, pp. 7-21, 2023.
- 46 J. Vallerand, J. Lapalme y A. Moise, «Análisis de los modelos de madurez de la arquitectura empresarial: una perspectiva de aprendizaje,» *Sistemas de información empresarial*, vol. 11, nº 6, pp. 859-883, 2017.

- 47 M. Meyer, M. Helfert y C. O'Brien, «Un análisis de los marcos de madurez de la arquitectura empresarial,» *Ciencias de la computación, negocios*, vol. 90, pp. 1667- 177, 2011.
- 48 H. Alghamdi, «Evaluación del impacto de la arquitectura empresarial en el éxito de la transformación digital: una perspectiva global,» *Sustainability*, vol. 16, nº 20, p. 8865, 2024.
- 49 k. Schwer, C. Hitz, R. Wyss, D. Wirz y C. Mononne, «Digital maturity variables and their impact on the enterprise architecture layers,» *Problems and Perspectives in Management*, vol. 16, nº 4, pp. 141-154, 2018.
- 50 M. Rod y J. Vomlel, «Improving Czech Digital Government Based on Quantified Maturity Model of Enterprise Architecture,» *In Proceedings of the 25th International Conference on Enterprise Information Systems* , vol. 2, nº ICEIS, ISBN 978-989-758-648-4, pp. 600-607, 2023.
- 51 J. Candeias y S. Sarkar, «Ecosistemas empresariales y características distintivas de las políticas efectivas: un enfoque basado en la evidencia,» *Emprendimiento y Desarrollo Regional*, vol. 34, nº 5-6, pp. 343-375, 2022.
- 52 S. Bacq y G. Lumpkin, «Social Entrepreneurship and COVID-19,» *Journal of Management Studies*, vol. 58, nº 1, pp. 285-288, 2020.
- 53 S. Sahasranamam, «Individual capital and social entrepreneurship: Role of formal institutions,» *Revista de investigación empresarial*, vol. 107, pp. 104-117, 2020.
- 54 M. Martínez y X. Crusat, «Work in progress: The innovation journey: A challenge-based learning methodology that introduces innovatio and entrepreneurship in engineering through competition and real-life clallenges.,» *IEEE Global Engineering Education Conference EDUCON*, pp. 39-43, 2017.
- 55 S. Sasseti, V. Cavaliere y S. Lombardi, « El ritmo del proceso efectivo de toma de decisiones de los empresarios.

- Las vías de escaneo y búsqueda de alerta y estilo cognitivo. Un modelo de mediación.,» *Revista Internacional de Emprendimiento y Gestión*, vol. 18, nº 2, pp. 555-578, 2022.
- 56 C. Nikulin, P. Viveros y M. Dorochesi, «Metodología para el análisis de problemas y limitaciones en emprendimientos universitarios,» *Innovar Revista de Ciencias Administrativas*, vol. 27, nº 63, pp. 11-25, 2017.
- 57 P. Gregori y P. Holzmann, «Emprendimiento digital sostenible: una perspectiva del modelo de negocio para la incorporación de tecnologías digitales para la creación de valor social y ambiental,» *Revista de Producción más limpia*, vol. 272, nº 1, pp. 65-67, 2020.
- 58 M. Estrada-Cruz, N. Rodríguez-Hernández, A. Verdú-Jover y J. Gómez-Gras, «El efecto de la intensidad competitiva en la relación entre el emprendimiento estratégico y los resultados organizacionales.,» *Revista Internacional de Emprendimiento y Gestión*, vol. 18, nº 1, pp. 1-24, 2022.
- 59 N. Galí, T. Niemand, E. Shaw, M. Hughes, S. Kraus y A. Brem, «Social entrepreneurship orientation and company success: The mediating role of social performance,» *Pronóstico tecnológico y cambio social*, vol. 160, 2020.
- 60 R. Canestrino, M. Cwiklicki, P. Magliocca y B. Pawelek, «Understanding social entrepreneurship: A cultural perspective in business research,» *Revista de investigación empresarial*, vol. 110, nº 3, pp. 132-143, 2020.
- 61 GEM, «Global Entrepreneurship Monitor,» 01 10 2024. [En línea], Available: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>.
- 62 H. Thornton y R. Parente, «Vías de internacionalización de las empresas de economía colaborativa,» *Revista de emprendimiento internacional*, vol. 22, nº 3, 2024.
- 63 A. Gatto y C. Drago, «Cuando las energías renovables, el empoderamiento y el emprendimiento se conectan: medición de la eficacia de las políticas energéticas en 230 países,» *Investigación energética y ciencias sociales*, vol.

- 78, 2021.
- 64 M. Glinyanova, R. Bouncken, V. Tiberio y A. Cuenca, «Cinco décadas de investigación sobre emprendimiento corporativo: medición y mapeo del campo,» *Revista internacional de emprendimiento y gestión*, vol. 17, pp. 1731-1757, 2021.
  - 65 Grameen Bank, «Grameen Bank,» 2024. [En línea]. Available: <https://grameenbank.org.bd/let-us-contact>.
  - 66 Patagonia, «Patagonia,» 2024. [En línea]. Available: <https://ec.patagonia.com/pages/activismo>.
  - 67 Tom's Shoes, «Toms,» 2024. [En línea]. Available: <https://www.toms.com/en-us>.
  - 68 S. Ghalwash, A. Tolba y A. Ismail, «¿Qué motiva a los emprendedores sociales a iniciar emprendimientos sociales? Un estudio exploratorio en el contexto de una economía en desarrollo,» *Revista de la empresa social*, vol. 13, nº 3, 2017.
  - 69 H. Rawhouser, M. Cummings y S. Newbert, «Medición del impacto social: enfoques actuales y direcciones futuras para la investigación del emprendimiento social,» *Teoría y Práctica del emprendimiento*, vol. 43, nº 1, 2019.
  - 70 S. Bacq y K. Eddleston, «Una visión del emprendimiento social basada en recursos: cómo la cultura de gestión beneficia la escala del impacto social.,» *Journal of Business Ethics*, vol. 152, nº 3, pp. 589-611, 2018.
  - 71 I. Kozkinska, A. Rebmann y T. Mets, «Competencias emprendedoras y situación laboral de los graduados en empresariales: el papel de la pedagogía del emprendimiento experiencial,» *Revista de pequeñas empresas y emprendimiento*, vol. 35, nº 5, pp. 724-761, 2020.
  - 72 A. Martínez-Perez, «Informal entrepreneurship in developing economies: The impacts of starting up unregistered on firm performance,» *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, nº 5, pp. 773-799, 2017.

- 73 M. Henrekson y T. Sanandaji, «Medición del espíritu emprendedor: ¿Captan las métricas establecidas el espíritu emprendedor schumpeteriano?,» *Teoría y Práctica del emprendimiento*, vol. 44, nº 3, 2019.
- 74 W. Nowinski y M. Haddound, «El papel de los modelos inspiradores en la mejora de la intención emprendedora,» *Estudios de educación superior*, vol. 96, pp. 183-193, 2019.
- 75 W. Casimiro, C. Casimiro y J. Casimiro, «Competences of business entrepreneurship in university students.,» *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 11, nº 5, pp. 61-69, 2019.
- 76 G. Boldureanu, A. Ionescu, A. Bercu y M. Bedrule, «Entrepreneurship education through successful entrepreneurial models in higher education institutions.,» *Sustainability*, vol. 12, nº 3, 2020.
- 77 M. Yunis, A. Tarhini y A. Nasser, «El papel de las TIC y la innovación en la mejora del rendimiento organizacional: el efecto catalizador del emprendimiento corporativo,» *Revista de investigación empresarial*, vol. 88, pp. 2-4, 2017.
- 78 N. Ghulam, F. Liñán, A. Fayolle y A. Walmsley, «El impacto de la educación empresarial en la educación superior: una revisión sistemática y una agenda de investigación,» *Academia de gestión del aprendizaje*, vol. 16, nº 2, pp. 277-299, 2017.
- 79 P. Jena, «Impacto de la pandemia de COVID-19 en la educación en la India,» *Revista internacional de investigación actual*, vol. 12, pp. 12582-12586, 2020.
- 80 K. Longva y L. Foss, «Medición del impacto a través del diseño experimental en la educación emprendedora: una revisión de la literatura y una agenda de investigación,» *Industria y Educación Superior*, vol. 32, nº 8, pp. 358-374, 2018.
- 81 K. Hockerts, «Determinantes de las intenciones empresariales sociales,» *Teoría y práctica del emprendimiento*, vol. 41, nº 1, 2018.

- 82 R. Scheyvens, L. Meo-Sewabu y G. Banks, «Indigenous entrepreneurship on customary land in the Pacific: Measuring Sustainability,» *Cambridge University Press*, vol. 23, nº 6, pp. 774-785, 2018.
- 83 M. Johnson y S. Schaltegger, «El emprendimiento como herramienta para el desarrollo sostenible: una revisión y un marco de trabajo multinivel,» *Teoría y práctica del emprendimiento*, vol. 11, nº 6, pp. 1141-1173, 2020.
- 84 R. Zea-Fernández, M. Benjumea y A. Valencia-Arias, «Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior,» *Revista chilena de ingeniería*, vol. 28, nº 1, pp. 106-119, 2020.
- 85 S. Kilpatrick, J. Granjero, S. Emery y T. DeCotta, «Empresas sociales y ciudades regionales: trabajando juntos para el beneficio mutuo.,» *Emprendimiento y Desarrollo Regional*, vol. 33, nº 9-10, pp. 741-757, 2021.
- 86 J. Morais y L. Farinha, «Measuring the Performance of Innovation and Entrepreneurship Networks,» *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 9, nº 2, pp. 402-423, 2018.
- 87 S. Tomy y E. Pardede, « De la incertidumbre al éxito de las startups: un enfoque analítico de datos para predecir el éxito del emprendimiento tecnológico,» *Sostenibilidad*, vol. 10, nº 3, p. 602, 2018.
- 88 L. Nungo, B. Torres y J. Palacios, «Modelo de nivel de madurez para los procesos de emprendimiento en las pymes colombianas,» *Ingeniería solidaria*, vol. 14, nº 26, 2018.
- 89 C. Nicolás y A. Rubio, «El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos,» *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, vol. 1, nº 1, 2024.
- 90 O. Puello, «Modelo de Verificación y Validación Basado en CMMI,» *Investigación e innovación en ingeniería*, vol. 1, nº 1, 2013.

- 91 J. Roure, A. De-San-José y J. Segurado, «Aceleradores para emprendimiento social,» *IECE BUSINESSSCHOOL*, 2016.
- 92 J. Casado, E. Bernal y A. Mozas, «Measuring the social and economic impact of public policies on entrepreneurship in Andalusia.,» *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 90, pp. 75-102, 2017.
- 93 M. Roomi, J. Sainz-Alvarez y A. Corduras, «Measuring Sustainable Entrepreneurship and Eco- Innovation: A Methodological Proposal for the Global Entrepreneurship Monitor (GEM).,» *Sustainability*, vol. 13, nº 7, 2021.
- 94 M. Vidal, «LA IMPORTANCIA DEL CONSTRUCTO: Ética y responsabilidad social en la formación de emprendedores en la Universidad EAN.,» *EAN*, vol. 58, pp. 141-160, 2006.
- 95 S. Soler, «CONSTRUCTS IN PEDAGOGICAL RESEARCHES: QUANTIFICATION AND STATISTICAL TREATMENT.,» *Atenas*, vol. 4, nº 23, 2013.
- 96 D. Audretsch, E. Lehmann y J. Schenkenhofer, «Un modelo de elección de contexto de emprendimiento de nicho.,» *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 45, nº 5, pp. 1276-1303, 2021.
- 97 C. Kleshinski, K. Schwind, J. Stevenson y B. Scott, «Comportamientos de líderes con principios: un marco integrador y una extensión de por qué los líderes son justos, éticos y no abusivos.,» *Academia de Anales de Gestión*, vol. 15, nº 1, pp. 1-36, 2021.
- 98 R. Khanna y I. Guler, «Grado de asortativity en redes de colaboración y rendimiento de la invención.,» *Strategic Management Society*, vol. 43, nº 7, pp. 1402-1430, 2021.
- 99 X. García-Rada, M. Steffel, E. Williams y M. Norton, «Los consumidores valoran el esfuerzo por encima de la facilidad al cuidar a los demás cercanos.,» *Journal of Consumer Research*, vol. 48, nº 6, pp. 970-990, 2022.
- 100 D. Goor, N. Ordabayeva, A. Keinan y S. Crener, «El

- síndrome del impostor del consumo de lujo.,» *Journal of Consumer Research*, vol. 46, nº 6, pp. 1031-1051, 2020.
- 101 J. Mahieu, F. Melillo, T. Reichstein y P. Thompson, «¿Estrellas fugaces? Incertidumbre en la contratación de emprendedores.,» *Strategic entrepreneurship Journal*, vol. 15, nº 4, pp. 526-567, 2019.
- 102 M. Grililitsch y T. Schubert, « ¿El momento de la integración de nuevas habilidades afecta el crecimiento de las nuevas empresas?,» *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 15, nº 4, pp. 647-684, 2020.
- 103 A. Fergnani, « Previsión corporativa: ¿real o ideal?,» *Academia de Perspectivas de Gestión*, vol. 36, nº 2, pp. 851-856, 2022.
- 104 A. Williamson, J. Gish y U. Stephan, «¡Centrémonos en las soluciones a la enfermedad empresarial! Intervenciones de recuperación para mejorar el bienestar empresarial.,» *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 45, nº 6, pp. 1307-1338, 2021.
- 105 H. Posen, «Reconceptualización de la imitación: implicaciones para las capacidades dinámicas, la innovación y la ventaja competitiva,» *Academia de Anales de Gestión*, vol. 0, nº ja, 2022.
- 106 M. Casson, «Ampliación de la teoría de la internalización: Integración de la estrategia empresarial internacional con la gestión internacional.,» *Global Strategy Journal*, pp. 1-26, 2022.
- 107 G. Békés, G. Benito, D. Castellani y B. Muraközy, « Hacia lo desconocido: el alcance y la audacia de la huella internacional de las empresas,» *Global Strategy Journal*, vol. 11, nº 3, pp. 468-493, 2021.
- 108 G. Desa, «Resource Mobilization in International Social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation,» *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, nº 4, pp. 727-751, 2012.

- 109 S. Vedula, «Emprendimiento para el bien público: una revisión, crítica y camino a seguir para la investigación del emprendimiento social y ambiental.,» *Academia de Anales de Gestión*, vol. 16, nº 1, pp. 391-425, 2022.
- 110 F. DoAdro, C. Fernandes, P. Veiga y S. Kraus, « Orientación y desempeño del emprendimiento social en organizaciones sin fines de lucro.,» *Revista Internacional de Emprendimiento y Gestión*, vol. 17, nº 4, pp. 1591-1618, 2021.
- 111 N. Furr, P. Ozcan y K. Eisenhardt, «¿Qué es la transformación digital? Tensiones centrales que enfrentan las empresas establecidas en el escenario global.,» *Global Strategy Journal*, pp. 1-24, 2022.
- 112 C. Prieto-Sánchez y F Merino, « Incidencia de factores culturales, económicos y ambientales en el surgimiento de empresas nacidas globales en América Latina.,» *Revista de Estrategia Global*, vol. 12, nº 2, pp. 245-272, 2021.
- 113 S. Bacq y K. Eddleston, « A resource based view of social entrepreneurship: how stewardship culture benefits scale of social impact.,» *Journal of business ethics*, vol. 152, nº 3, pp. 589-611, 2018.
- 114 M. Cuaresma, « Emprender en contextos de necesidad: lograr un cambio entre las viudas emprendedoras en el norte de Ghana.,» *Emprendimiento y Desarrollo Regional.*, 2022.
- 115 OIM, «ONU MIGRACIÓN ECUADOR,» 2024. [En línea]. Available: <https://ecuador.iom.int/es/retorno-voluntario-asistido-rva>.
- 116 INE, «Instituto Nacional de Estadísticas,» 2024. [En línea]. Available: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ECP1T24.htm>.
- 117 R. Rubio-Marín, «El reto democrático de la inmigración ilegal (a la luz del debate actual en España),» *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, vol. 36, pp. 173-196, 2020.
- 118 GEM, «Global Entrepreneurship Monitor,» 2024. [En línea].

- <sup>119</sup> INEC, «INEC,» 2011. [En línea]. Available: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf).
- <sup>120</sup> A. Meira y Á. Rojas, «Ciclo de Vida del Emprendimiento Social,» *Revista de administración pública*, vol. 46, nº 4, 2012.





**Esta obra de la serie “Migrantes” fue creada en el año 2024 por el Pintor Ecuatoriano Eugenio León, Artista Visual, Curador de Arte, Gestor Cultural y Profesor de Arte; como un homenaje a los héroes anónimos que lo dejaron todo por una vida mejor para sus familias.**

**EUGENIO LEÓN**