

Desarrollo de herramientas de diagnóstico empresarial para organizaciones de soporte al emprendimiento



Gustavo Alberto Aguilar Ordoñez

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas
Programa de Administración de Empresas
Popayán – Cauca
2025

Desarrollo de herramientas de diagnóstico empresarial para organizaciones de soporte al emprendimiento



Gustavo Alberto Aguilar Ordoñez

Trabajo de Grado modalidad Investigación para optar el título profesional de Administrador de Empresas

Director

Wilfred Fabian Rivera Martínez

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas
Programa de Administración de Empresas
Popayán – Cauca
2025

Nota de Aceptación

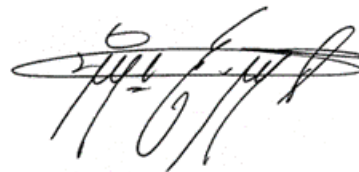
Una vez revisado y aprobado el documento final del trabajo de grado titulado *Desarrollo de herramientas de diagnóstico empresarial para organizaciones de soporte al emprendimiento*; realizado por la(el) estudiante Gustavo Alberto Aguilar Ordoñez, se autoriza para optar el título de profesional en(de) Programa de administración de empresas en la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.



Director.
Wilfred Fabian Rivera Martínez



Jurado 1.
Martin José Valencia Gutiérrez



Jurado 2.
Jorge Eduardo Orozco Álvarez

Dedicatoria

Con gran gratitud y felicidad, ofrezco este trabajo de fin de carrera a todas esas personas que, con su ayuda sin fallar, su guía y su creencia, han sido muy importantes en el fin de este proyecto. Primero, a Dios, porque siempre me ha dado fuerza en los momentos difíciles y esperanza cuando más la he necesitado.

A mi familia, por ser el motor que me ha impulsado todo este tiempo. Gracias a mis padres por ser mi ejemplo de esfuerzo y por creer en mi incluso cuando yo dudaba.

A mis hermanos por acompañarme en cada etapa de mi vida con su apoyo y cariño.

A mi pareja, quien ha sido un apoyo emocional incondicional, dándome ánimo y celebrando conmigo cada pequeño logro.

A mis profesores y especialmente a mi tutor, por guiarme de manera firme y constante, y por ayudarme a mejorar a través de su experiencia.

Y a mis amigos y compañeros, quienes con su compañía y consejos hicieron que este proceso fuera más llevadero y enriquecedor.

Este logro no es solo mío, también es de todos ustedes. ¡Gracias!

Agradecimientos

Quiero agradecer sinceramente a todas las personas e instituciones que hicieron posible este trabajo de grado.

A Dios, por darme la fuerza y la paciencia necesarias para superar los momentos difíciles y seguir adelante con esperanza.

A mi familia por su amor incondicional y por estar siempre ahí. Gracias por confiar en mí, por animarme cuando lo necesitaba y por celebrar conmigo cada paso que logre dar en este proceso.

A mi tutor Wilfred Fabian Rivera, por su orientación constante, por cada sugerencia acertada y que me ayudo a mejorar el proyecto en cada etapa.

A la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca y a Emprendelab, por brindarme el espacio para desarrollar esta investigación. Su respaldo fue clave para que el proyecto tomara forma.

Y a todas las personas que, de una u otra forma, aportaron con su apoyo consejos o palabras de ánimo, les doy las gracias, este logro también es de ustedes.

Gustavo Alberto Aguilar Ordoñez.

Tabla de Contenido

Resumen.....	12
Abstract	13
Introducción	14
Capítulo 1. Problema de Investigación	15
1.1. Planteamiento del Problema	15
1.2. Justificación	15
1.3. Objetivos	16
1.1.1. Objetivo General	16
1.1.2. Objetivos Específicos.....	17
Capítulo 2: Estado del Arte	18
2.1. Antecedentes	18
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	18
2.1.2. Antecedentes Nacionales	19
2.1.3. Antecedentes locales	20
2.2. Marco Conceptual o Teórico	20
2.2.1. Diagnóstico Empresarial.....	21
2.2.2. Organizaciones de Soporte al Emprendimiento.....	21
2.2.3. Indicadores de Gestión en el Diagnóstico Empresarial	21
2.2.4. Métodos de Diagnóstico Empresarial en Contextos con Recursos Limitados	22
2.2.5. Competitividad y Sostenibilidad en los Emprendimientos	22
2.3. Marco Legal	23
2.3.1 Legislación Colombiana sobre Emprendimiento y Diagnóstico Empresarial	23
2.3.2 Leyes Relacionadas con el Emprendimiento y Soporte Empresarial	23
2.3.3. Decretos y Reglamentos Aplicables al Diagnóstico Empresarial y la Innovación	24
2.3.4 Normativas sobre Indicadores de Gestión y Evaluación Empresarial	25
Capítulo 3: Metodología	27
3.1 Enfoque de Investigación.....	27
3.2 Tipo de Estudio	27
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	28
3.4 Análisis de Datos.....	28

Capítulo 4: Revisión de la literatura sobre las herramientas de diagnóstico disponibles en organizaciones de soporte al emprendimiento	29
4.1 Fase 1. Revisión teórica de herramientas de diagnóstico empresarial.....	29
4.1.1 Generalidades de las herramientas de diagnóstico empresarial para emprendimientos	29
4.2 Enfoques metodológicos y modelos teóricos más utilizados.....	29
4.3 Comparación entre el contexto nacional, internacional y local	30
4.4 Herramientas de diagnóstico empresarial identificadas.....	30
4.4.1 Herramientas más recurrentes o relevantes.....	30
4.4.2 Características de las herramientas identificadas.....	32
4.4.3 Herramientas adaptadas para contextos con recursos limitados	32
4.5 Ventajas, limitaciones y criterios de diseño de herramientas de diagnóstico.....	33
4.5.1 Ventajas de las herramientas manuales frente a las digitales	33
4.5.2 Limitaciones frecuentes en el uso de herramientas existentes.....	34
4.5.3 Criterios de diseño para una herramienta viable, pertinente y efectiva	35
4.6 Aportes al marco teórico del proyecto	36
4.6.1 Conceptos sobre el diseño de herramientas de diagnóstico	36
4.6.2 Estudios que justifican el enfoque manual y por indicadores.....	37
4.6.3 Integración de los hallazgos al marco teórico del trabajo.....	38
Capítulo 5: Batería de herramientas de diagnóstico empresarial para organizaciones de soporte al emprendimiento.	39
5.1 Fase 2: Diseño de la herramienta de diagnóstico empresarial	39
5.1.1 Estructura general de la herramienta según áreas clave.....	39
5.1.2 Criterios para la selección de indicadores por área.....	40
5.1.3 Justificación de la escala de valoración y sistema de semáforo.....	40
5.1.4 Explicación del proceso de diseño de la herramienta	41
5.2 Indicadores de diagnóstico y su diseño por áreas funcionales.....	42
5.2.1 Distribución y cantidad de indicadores.....	42
5.2.2 Aspectos evaluados por grupo de indicadores	43
5.2.3 Características de diseño para facilitar su uso manual.....	44
5.3 Guía de aplicación e interpretación de la herramienta de diagnóstico empresarial	45

5.3.1 Procedimiento de aplicación en organizaciones de soporte al emprendimiento.....	45
5.3.2 Elementos incluidos para facilitar el análisis.....	45
5.3.3 Utilidad del enfoque interpretativo para la toma de decisiones.....	46
5.4 Integración con la literatura previa y aporte metodológico de la herramienta.....	47
5.4.1 Correspondencia entre diseño y referentes teóricos.....	47
5.4.2 Aporte metodológico al acompañamiento de emprendimientos.....	47
Capítulo 6: Resultados de la implementación del ejercicio piloto basado en el caso del Emprendelab de la Universidad Autónoma del Cauca.	49
6.1 Fase 3: Planeación y selección del piloto	49
6.1.1 Criterios para la selección de los emprendimientos.....	49
6.1.2 Capacitación del evaluador.....	50
6.2 Aplicación de la herramienta: experiencia en campo	50
6.2.1 Dificultades encontradas en la aplicación manual.....	51
6.2.2 Respuesta de los emprendedores ante la herramienta.....	51
6.2.3 Patrones comunes en los resultados por área.....	52
6.3 Resultados generales del diagnóstico.....	53
6.3.1 Comparación de resultados por área.....	53
6.3.2 Comportamientos comunes detectados.....	55
6.3.3 Puntuaciones promedio e interpretación global.....	56
6.4 Hallazgos clave y patrones transversales	56
6.4.1 Temas críticos compartidos.....	57
6.4.2 Prácticas positivas comunes.....	59
6.5 Evaluación de la herramienta: pertinencia y usabilidad.....	60
6.5.1 Qué funcionó mejor	61
6.5.2 Qué ajustes se sugieren	62
6.5.3 Valor práctico para el acompañamiento emprendedor.....	63
6.6 Validación metodológica y proyección de uso futuro	64
6.6.1 Conexión con las fases anteriores del proyecto	64
6.6.2 Justificación de utilidad en otros contextos	65
6.6.3 Recomendación de uso y mejora futura.....	66
Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones	68

7.1 Conclusiones	68
7.2 Recomendaciones	69
Referencias.....	71
Anexos	75
Anexo 1 Formato manual de diagnóstico empresarial.....	75
Anexo 2 Registro emprendedores.	77
Anexo 3 Guía de aplicación e interpretación de la herramienta de diagnóstico empresarial. ..	78
Anexo 4 Herramienta de diagnóstico empresarial.	79
Anexo 5 registro de emprendimientos.	82
Anexo 6 formato de retroalimentación.	82

Lista de Tablas

Tabla 1. Legislación Colombiana sobre Emprendimiento y Diagnóstico Empresarial	24
Tabla 2. Decretos sobre Diagnóstico Empresarial y Desarrollo de Herramientas de Evaluación	25
Tabla 3. Normativas sobre Indicadores de Gestión Empresarial	26
Tabla 4. Resumen de indicadores por área funcional.....	44
Tabla 5. Comparación de resultados por emprendimiento y área funcional	53
Tabla 6. Promedio y desviación estándar por área funcional evaluada.....	53
Tabla 7. Fortalezas observadas y ajustes sugeridos en la herramienta de diagnóstico	62
Tabla 8. Fases del proyecto	64
Tabla 9. Cronograma	67

Lista de Figura

Figura 1. Herramientas de diagnóstico empresarial.....	31
Figura 2. Comparación de herramientas según atributos clave.	34
Figura 3. Criterios para una herramienta de diagnóstico empresarial efectiva.....	36
Figura 4. Pilares conceptuales del diagnóstico empresarial.	37
Figura 5. Estructura general de la herramienta de diagnóstico empresarial.	39
Figura 6. Interpretación visual del sistema de semáforo.	46
Figura 7. Puntaje promedio por área funcional.....	54
Figura 8. Hallazgos clave y diagnóstico empresarial.	56
Figura 9. área más débil según el diagnóstico.	57
Figura 10. Área más sólida según el diagnóstico.....	59

Resumen

Este trabajo de grado tuvo como propósito principal diseñar y validar una herramienta manual de diagnóstico empresarial, pensada especialmente para organizaciones que apoyan a emprendedores, en contextos donde los recursos tecnológicos son limitados. La investigación se desarrolló en tres etapas: una primera de revisión teórica de modelos ya existentes; una segunda dedicada al diseño de una batería de indicadores distribuidos en cinco áreas funcionales, (mercadeo, Innovación, finanzas, marco legal y modelo de negocio); y una tercera donde se aplicó la herramienta en un ejercicio piloto con cinco emprendimientos del laboratorio de emprendimiento Emprendelab de la Universidad Autónoma del Cauca.

La herramienta de tipo manual y con una escala cualitativa apoyada en un sistema de semáforo, permitió identificar aspectos críticos comunes como informalidad jurídica, poca organización financiera y un escaso uso de herramientas digitales, aunque también se evidenciaron buenas prácticas, como el aprovechamiento del mercadeo digital y una clara definición de propuestas de valor.

Gracias a esta aplicación, fue posible generar recomendaciones específicas para cada caso y promover una reflexión más profunda sobre la gestión de los negocios.

En conclusión, la herramienta demostró ser comprensible, útil y adaptable, sobre todo para instituciones que trabajan con emprendedores en entornos con poca infraestructura tecnológica. Su formato modular y enfoque pedagógico permiten usarla tanto para diagnóstico como para procesos de seguimiento o autoevaluación.

Palabras clave: Diagnóstico empresarial, emprendimiento, herramienta manual, acompañamiento organizacional.

Abstract

This undergraduate research project aimed to design and validate a business diagnostic tool for entrepreneurship support organizations, focusing on its applicability in resource-constrained contexts. The study followed a mixed-methods approach, structured in three phases: theoretical review of existing models, design of a battery of indicators across five functional areas (marketing, innovation, finance, legal framework, and business model), and validation through a pilot exercise. The tool was applied manually to five real ventures in the city of Popayán using a qualitative scale and a traffic light system to facilitate interpretation.

The pilot revealed common critical patterns such as legal informality, weak financial planning, and limited digital adoption, along with positive practices such as basic digital marketing and a clear value proposition. The tool enabled the identification of improvement areas, the generation of tailored recommendations, and the activation of strategic reflection processes in the assessed ventures.

It is concluded that the tool is relevant, accessible, and adaptable, particularly useful for entrepreneurship support entities operating in low-tech environments. Its modular structure and pedagogical focus make it suitable for diagnostic, monitoring, or self-assessment purposes.

Keywords: business diagnostics, entrepreneurship, manual tool, organizational support.

Introducción

En el ecosistema del emprendimiento, las organizaciones de soporte como incubadoras, centros de desarrollo empresarial, cámaras de comercio y programas de mentoría cumplen un rol fundamental al acompañar, asesorar y fortalecer iniciativas productivas en sus etapas iniciales. Sin embargo, muchas de estas entidades, especialmente en regiones con baja infraestructura tecnológica o limitada capacidad institucional, enfrentan serias dificultades para realizar diagnósticos empresariales rigurosos que les permitan orientar adecuadamente sus procesos de intervención.

Dado que estas organizaciones trabajan frecuentemente con micro y pequeños emprendimientos caracterizados por altos niveles de informalidad, escasa planificación y débil gestión financiera, se vuelve indispensable contar con herramientas estructuradas que permitan identificar de manera rápida, clara y accesible el estado real de los negocios acompañados. No obstante, en la práctica, muchas de las metodologías disponibles exigen conocimientos técnicos avanzados o dependen de plataformas digitales de difícil acceso para gran parte del tejido empresarial emergente.

Por consiguiente, surge la necesidad de diseñar instrumentos diagnósticos manuales, adaptables y de bajo costo, que respondan a las condiciones reales de operación de estas organizaciones. En este contexto, el uso de indicadores por áreas funcionales se configura como una solución viable, en tanto permite evaluar con mayor precisión dimensiones clave como el mercadeo, la innovación, las finanzas, la legalidad y el modelo de negocio. En cambio, la ausencia de mecanismos claros de evaluación dificulta la priorización de recursos, la formulación de planes de mejora y la toma de decisiones basada en evidencia.

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar y validar una herramienta de diagnóstico empresarial orientada a organizaciones de soporte al emprendimiento, con la cual se busca facilitar el análisis integral de los emprendimientos acompañados, mediante indicadores manuales organizados por áreas estratégicas, una escala cualitativa simplificada y recomendaciones de mejora a partir de los resultados.

De esta manera, se considera importante y necesario, brindar instrumentos útiles, aplicables y comprensibles a las organizaciones de soporte, especialmente aquellas que se encuentran en contextos con limitaciones en el acceso a las tecnologías.

Capítulo 1. Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

Las incubadoras, aceleradoras y centros de desarrollo empresarial son las responsables del respaldo y el fortalecimiento del emprendimiento, ya que, brindan a los emprendedores acceso inmediato a recursos, formación y asesoría especializada, contribuyendo de esta manera, a que los emprendedores fortalezcan sus capacidades e incrementen sus posibilidades de alcanzar el éxito (Casadiego-Duque et al.,2020).

En este sentido, uno de los problemas más frecuentes en este tipo de organizaciones es la falta de instrumentos prácticos y accesibles que permitan realizar un análisis sistemático y preciso de la situación de los proyectos que apoyan. Lo anterior dificulta la identificación oportuna de las necesidades específicas de cada empresario y limita la capacidad de diseñar estrategias de acompañamiento adaptadas a cada una de las organizaciones (Medina Cruz et al., 2020).

Teniendo en cuenta esta problemática, la presente propuesta busca desarrollar una herramienta de diagnóstico de carácter manual, que optimice la evaluación en organizaciones con acceso limitado a tecnologías sofisticadas. El instrumento se encuentra estructurado por un conjunto de indicadores que examinan áreas estratégicas del emprendimiento como mercadeo, innovación, finanzas, aspectos legales y modelo de negocio. Cada indicador tendrá una valoración en su ámbito, con el fin de construir una perspectiva general sobre las fortalezas y debilidades del proyecto, facilitando así una mejor asignación de recursos y la formulación de mejores estrategias de apoyo.

Así las cosas, surge la pregunta problema: ¿Cómo crear una herramienta de diagnóstico empresarial manual, construida a partir de una batería de indicadores, que les permita a las organizaciones de apoyo al emprendimiento evaluar de forma eficiente el estado de los negocios que acompañan?

1.2. Justificación

La necesidad identificada que abrió la oportunidad a este proyecto fue la importancia de contar con un instrumento manual, práctico y de bajo costo para el diagnóstico empresarial, especialmente pensando para organizaciones que fomentan el emprendimiento en contextos donde no hay facilidades de acceso a tecnología. Por consiguiente, estas entidades requieren mecanismos

de evaluación que no dependan de plataformas digitales avanzadas, pero que permitan obtener información que permita tomar decisiones en la organización. Lo anterior teniendo en cuenta que la evaluación de las empresas permite fortalecer su competitividad, pero las herramientas que usualmente se utilizan son con base en tecnologías y son costosas, por lo tanto, las pequeñas y medianas empresas, así como los centros de apoyo, no tienen la oportunidad de acceder a dichas herramientas (Rueda Galvis et al., 2020).

Por lo anterior, esta propuesta es importante porque da respuesta a la necesidad mencionada, ya que consiste en diseñar una herramienta manual con una batería de indicadores estratégicos, que no requiere acceso tecnológico, y que permite evaluar de manera completa las cinco áreas esenciales para una organización: finanzas, innovación, mercadeo, modelo de negocio y marco legal. La selección de estos indicadores se deriva de la importancia que se ha evidenciado en estudios recientes como el de Rueda Galvis et al. (2020), quienes mencionan que los indicadores de gestión son insumos que permiten analizar el desempeño organizacional y orientar la toma de decisiones, pero en Colombia, aun no se usan ampliamente debido a la falta de formación técnica y el acceso limitado a tecnología.

Así mismo, esta propuesta es importante teniendo en cuenta lo que mencionan Huilcapi y Gallegos (2020) sobre la ausencia de herramientas asequibles para el diagnóstico organizacional que limita las posibilidades de crecimiento y dificulta la toma de decisiones de empresas con recursos restringidos. Asimismo, los autores mencionan que se pueden utilizar otras metodologías como el análisis de problemas y la matriz FODA para identificar y comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las organizaciones, y así no se requiere de acceso tecnológico para hacerlo.

1.3. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Proponer una batería de herramientas que faciliten el diagnóstico empresarial en organizaciones dedicadas a brindar servicios de soporte al emprendimiento, permitiendo evaluar de manera eficiente las áreas de fortaleza y debilidad de los emprendimientos apoyados.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar una revisión de la literatura sobre las herramientas de diagnóstico disponibles en organizaciones de soporte al emprendimiento, con el fin de identificar buenas prácticas y limitaciones.
- Diseñar una batería de herramientas de diagnóstico empresarial que sea adecuada para organizaciones de soporte al emprendimiento, considerando la diversidad de sus necesidades y recursos.
- Diseñar y ejecutar un ejercicio piloto basado en el caso del Emprendelab de la Universidad Autónoma del Cauca, para validar y ajustar la batería de herramientas propuestas.

Capítulo 2: Estado del Arte

2.1. Antecedentes

2.1.1. *Antecedentes Internacionales*

El diagnóstico empresarial y la implementación de herramientas:

El diagnóstico empresarial y la implementación de herramientas de mejora en la gestión operativa han demostrado ser efectivos en distintos contextos empresariales. Por ejemplo, el estudio de Ccahuay Cercado et al. (2020) presenta un plan de mejora para la empresa Shalom Empresarial S.A.C., enfocado en reducir costos operativos a través de herramientas de diagnóstico como los diagramas de Ishikawa y Pareto. Este enfoque ayuda a resolver problemas importantes como las molestias en la descarga, el almacenamiento inadecuado y la mala organización de los vehículos.

La adopción de conceptos como las técnicas 5S y el cambio de distribución del espacio de almacenamiento resultó en una disminución significativa de gastos del 15,18%, lo que indica que estas herramientas son muy efectivas para mejorar los procesos (Ccahuay Cercado et al., 2020).

Importancia del diagnóstico en las organizaciones:

El diagnóstico empresarial es clave para revisar las situaciones dentro y fuera de las empresas, sirviendo para encontrar lo bueno, lo malo, las chances y peligros. Por medio de herramientas como la matriz FODA, los árboles de problemas y metas, y el chequeo financiero, se puede ver el estado actual de las organizaciones y hacer planes para mejorar su trabajo. Este enfoque ha sido utilizado en estudios como el de Huilcapi y Gallegos (2020), quienes examinan cómo un diagnóstico situacional en una empresa ecuatoriana facilitó la identificación de deficiencias en sus áreas administrativas y comerciales, mejorando así su estructura organizativa y resultados financieros.

Estudios de casos relevantes en el diagnóstico de MiPymes:

Bravo-Neira y Matovelle-Romo (2021) encontraron que el uso de herramientas de diagnóstico en empresas que se dedican a la venta de productos al consumidor, puede optimizar la planificación estratégica en situaciones de crisis económica, como ocurrió con la pandemia de

COVID-19. Según los autores, es importante adaptar los procesos de diagnóstico empresarial al contexto presente de la organización, mediante la combinación de recursos manuales y digitales, de manera que se puedan ajustar sus estrategias considerando tanto su capacidad financiera como el nivel de tecnología disponible en el momento.

2.1.2. *Antecedentes Nacionales*

Indicadores de gestión en pymes:

Los indicadores de gestión brindan a las pymes una ventaja competitiva a través de información valiosa sobre el rendimiento de los procedimientos y del cumplimiento de las metas estratégicas. En este sentido, Rueda Galvis et al. (2020) argumentan que los indicadores de gestión son cruciales en las pymes de Colombia para promover la productividad, la competitividad y el mejoramiento constante. Por otro lado, según Rueda Galvis et al. (2020), estos indicadores, que cubren campos como producción, recursos humanos y finanzas, ayudan a las compañías a ajustarse de manera más eficaz a lo que demanda el mercado.

Diagnóstico empresarial en la mejora de procesos:

Como evidenció el estudio de Berben-Sañett et al. (2021), el diagnóstico empresarial sirve para detectar los sectores cruciales en la organización. En la ciudad de Barranquilla, donde se implementó un análisis para examinar las carencias organizativas de una compañía de embutidos artesanales que había sido impactada por la pandemia del COVID-19. El diagnóstico, según la investigación, ayudó a identificar deficiencias y a diseñar un plan de acción para optimizar los procesos financieros, de calidad, organizacionales y operativos. De este modo, se resaltó la importancia del diagnóstico en la mejora e identificación de procesos internos.

Relevancia del diagnóstico empresarial en el contexto de soporte al emprendimiento:

El diagnóstico empresarial es fundamental para aumentar la competitividad de las organizaciones que apoyan el emprendimiento, sobre todo en circunstancias en las que surgen restricciones tecnológicas. Según Casadiego-Duque et al. (2020), un diagnóstico adecuado permite a las organizaciones evaluar y optimizar sus procesos, lo cual es esencial para las micro, pequeñas

y medianas empresas (MiPymes), que dependen de herramientas accesibles y manuales en contextos con restricciones de recursos.

Enfoques metodológicos para el diagnóstico empresarial

El estudio de González Gaitán (2022) sobre propuestas modernas de diagnóstico organizacional sugiere una metodología participativa que incluya técnicas sencillas, adaptadas a las realidades tecnológicas y culturales de cada organización. Estos enfoques son útiles en contextos rurales o menos tecnificados, como el caso del Emrendelab en Colombia, donde la implementación de diagnósticos manuales puede ofrecer soluciones prácticas y efectivas en ausencia de tecnología avanzada.

2.1.3. Antecedentes locales

Diagnóstico Organizacional en MiPymes del Sector Gastronómico

Un estudio hecho por Saldarriaga Salazar et al. (2023), observaron cómo las micro y pequeñas empresas (mipymes) del área de comida en Popayán se adaptaron a las reglas que puso en la enfermedad de COVID-19. Con charlas semiestructuradas a diez empresas, se vieron cambios importantes en el ambiente fuera de ellas como cierres por un tiempo menor, ventas más bajas y limitaciones para trabajar. Internamente, se evidenció una reducción de recursos físicos, personal y financieros. Las empresas implementaron herramientas digitales de publicidad y adoptaron servicios a domicilio para mitigar los impactos negativos. El estudio concluye que el diagnóstico organizacional es esencial para comprender la situación de las empresas y sugiere la continuidad en el uso de aplicaciones para pedidos y la adaptación de espacios físicos para superar limitaciones de aforo postpandemia.

2.2. Marco Conceptual o Teórico

Teniendo en cuenta que esta propuesta busca desarrollar una herramienta de diagnóstico empresarial que sea práctica y sencilla de aplicar en organizaciones que brindan apoyo al emprendimiento, es importante sustentar teóricamente el estudio, con el fin de dar a conocer la forma como se desarrollan y utilizan estos instrumentos en contextos determinados.

2.2.1. Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico empresarial es un proceso sistemático de evaluación que permite identificar las oportunidades, las fortalezas, debilidades y amenazas que enfrenta una organización, con el fin de fortalecer la competitividad y mejorar la productividad dentro del mercado. Según Rueda Galvis et al. (2020), este diagnóstico provee información que es relevante para la gestión organizacional, el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, la situación financiera y la toma de decisiones.

Al respecto, Portugal (2017) refiere que el diagnóstico debe adaptarse a las condiciones particulares de cada empresa, sobre todo cuando no tienen acceso a recursos tecnológicos. En consecuencia, las entidades que impulsan el emprendimiento requieren instrumentos de diagnóstico que sean accesibles y sencillos de aplicar, sin depender de plataformas digitales complejas, para así evaluar de forma eficaz la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos que apoyan.

2.2.2. Organizaciones de Soporte al Emprendimiento

Las **organizaciones de soporte al emprendimiento** incluyen incubadoras, aceleradoras y centros de desarrollo empresarial, su objetivo es brindar acompañamiento, asesoría y recursos a los emprendedores para mejorar sus posibilidades de éxito (Casadiego-Duque et al., 2020). Estas entidades juegan un papel clave en la creación de entornos emprendedores sostenibles, apoyando la novedad y el crecimiento empresarial.

Pero una de las mayores dificultades que tienen estas organizaciones es la carencia de medidas claras para medir el progreso de los nuevos negocios. La ausencia diagnósticos adecuados puede llevar a uso malo del dinero y estrategias de apoyo poco efectivas (Medina Cruz et al., 2020).

2.2.3. Indicadores de Gestión en el Diagnóstico Empresarial

Los **indicadores de gestión** son herramientas que permiten medir el desempeño de una empresa en varias áreas importantes, proporcionando datos objetivos para tomar decisiones. Según Rueda Galvis et al. (2020), los indicadores de gestión en pequeñas y medianas empresas (Pymes)

facilitan la evaluación de procesos internos y usar mejor los recursos, ayudando a mejorar constantemente y ser más competitivos.

Para las organizaciones que apoyan al emprendimiento, un conjunto de indicadores bien organizado puede ayudar a diagnosticar en áreas críticas como:

- **Mercadeo:** Evaluación de la posición del emprendimiento y su conexión con el mercado meta.
- **Innovación:** Valoración del potencial de una empresa para crear servicios o productos innovadores.
- **Finanzas:** Revisión de la viabilidad financiera, manejo de costos y flujo de caja.
- **Marco legal:** Cumplimiento normativo y aspectos jurídicos relacionados con la formalización del emprendimiento.
- **Modelo de negocio:** Análisis de la congruencia y factibilidad del modelo de negocio implementado.

Las organizaciones pueden mejorar la calidad de los servicios que ofrecen a los emprendedores y llevar un seguimiento estructurado gracias al empleo de estos indicadores.

2.2.4. Métodos de Diagnóstico Empresarial en Contextos con Recursos Limitados

El diagnóstico empresarial ha evolucionado en una variedad de formatos, que van desde métodos manuales más fáciles de acceder hasta herramientas digitales sofisticadas. Es fundamental crear herramientas que posibiliten un diagnóstico eficaz sin la necesidad de plataformas digitales caras o complicadas en ambientes con acceso restringido a la tecnología (Portugal, 2017).

González Gaitán (2022) sugiere el uso de métodos que sean accesibles y participativos para el diagnóstico a nivel organizativo en situaciones con escasos recursos. Con respecto a esto, el desarrollo de una herramienta de diagnóstico manual fundamentada en indicadores concretos permite que las entidades que apoyan al emprendimiento adquieran información útil sin incurrir en gastos operativos elevados.

2.2.5. Competitividad y Sostenibilidad en los Emprendimientos

La competitividad de una empresa es la habilidad de una entidad para distinguirse y mantenerse en el mercado por medio de la mejora de sus procesos y la innovación de su propuesta comercial. Casadiego-Duque et al. (2020) sostienen que, para aumentar la competitividad de las

compañías emergentes y los proyectos respaldados por entidades de soporte, es fundamental aplicar diagnósticos empresariales estructurados.

Por otra parte, la capacidad de una empresa para perdurar en el tiempo creando valor tanto social como ambiental y económico es lo que se entiende por sostenibilidad empresarial. Según Bravo- Neira y Matovelle-Romo (2021), utilizar herramientas de diagnóstico apropiadas posibilita que los emprendedores reconozcan oportunidades de mejora y fortalezcan sus tácticas de crecimiento.

2.3. Marco Legal

El marco legal del presente estudio está conformado por las leyes, normativas y decretos colombianos que regulan el emprendimiento, el diagnóstico empresarial y el desarrollo de herramientas de evaluación para organizaciones de soporte al emprendimiento. Estas regulaciones establecen el contexto normativo dentro del cual se desarrollan e implementan herramientas de diagnóstico para la mejora y fortalecimiento del ecosistema emprendedor en Colombia.

2.3.1 Legislación Colombiana sobre Emprendimiento y Diagnóstico Empresarial

En Colombia, el impulso del emprendimiento y la creación de instrumentos para el diagnóstico empresarial se encuentran dentro de varias leyes y decretos con la finalidad de potenciar la sostenibilidad, la formalización y la competitividad de las empresas. Las normas más importantes que se aplican a continuación son las siguientes:

2.3.2 Leyes Relacionadas con el Emprendimiento y Soporte Empresarial

Las leyes que aparecen a continuación fueron promulgadas con el propósito de fomentar la cultura emprendedora en el país, robustecer la gestión empresarial y optimizar el acceso a instrumentos para diagnóstico que se utilizan al tomar decisiones estratégicas.

Tabla 1*Legislación Colombiana sobre Emprendimiento y Diagnóstico Empresarial*

Ley	Descripción
Ley 1014 de 2006	Fomenta estrategias para fortalecer la educación en emprendimiento y la creación de empresas, promueve el desarrollo empresarial y la cultura del emprendimiento dentro de la nación (Congreso de Colombia, 2006).
Ley 1429 de 2010	Promueve la formalización empresarial a través de incentivos y beneficios tributarios para micro y pequeñas empresas, facilitando su acceso a herramientas de diagnóstico (Congreso de Colombia, 2010).
Ley 2069 de 2020	La "Ley de Emprendimiento" busca mejorar el entorno empresarial mediante la simplificación de trámites, la ampliación del acceso a fuentes de financiamiento y el impulso a la creación y desarrollo de proyectos empresariales (Congreso de Colombia, 2020).
Ley 1955 de 2019 (Pla Nacional de Desarrollo 2018-2022)	Contiene directrices para el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento en Colombia, promoviendo la innovación y el acceso a herramientas de evaluación para empresas emergentes (Congreso de Colombia, 2022).
Ley 1780 de 2016	Establece medidas para fomentar el empleo juvenil a través del emprendimiento, promoviendo el uso de diagnósticos empresariales para evaluar la viabilidad de nuevas iniciativas (Congreso de Colombia, 2016).
Ley 2125 de 2021	Define estímulos para la creación y consolidación de Pymes lideradas por mujeres, enfatizando el uso de herramientas de diagnóstico para mejorar su sostenibilidad (Congreso de Colombia, 2021).

Nota. Elaboración propia a partir de la normatividad citada.

Este marco legal promueve el acceso a herramientas para la evaluación de viabilidad y sostenibilidad de los negocios, facilitando la formulación de estrategias de diagnóstico y contribuyendo al fortalecimiento del emprendimiento en el país.

2.3.3. Decretos y Reglamentos Aplicables al Diagnóstico Empresarial y la Innovación

La evaluación diagnóstica y la innovación son fundamentales para mejorar los procesos administrativos en las organizaciones que brindan apoyo al emprendimiento, por lo tanto, se presentan a continuación los decretos que regulan los aspectos fundamentales de dicho proceso:

Tabla 2*Decretos sobre Diagnóstico Empresarial y Desarrollo de Herramientas de Evaluación*

Decreto	Descripción
Decreto 1860 de 2012	Promueve la adopción de instrumentos diagnósticos para examinar las habilidades emprendedoras, regulando la educación en el sistema educativo de Colombia para fomentar el emprendimiento y la innovación (Presidencia de la República de Colombia, 2012).
Decreto 957 de 2019	Define el concepto de las MiPymes y establece criterios para su clasificación, lo que facilita la elaboración de diagnósticos empresariales adaptados a su tamaño y sector de actividad (Presidencia de la República de Colombia, 2019).
Decreto 688 de 2021	Establece pautas para la consolidación del ecosistema emprendedor, incluyendo métodos de evaluación e investigación de impacto; está reglamentado por la Ley 2069 de 2020 (Presidencia de la República de Colombia, 2021).
Decreto 1071 de 2015	Regula la política de desarrollo agropecuario y rural, promoviendo la implementación de herramientas de diagnóstico para mejorar la productividad y sostenibilidad de emprendimientos rurales (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Decreto 810 de 2020	Crea mecanismos de apoyo financiero y técnico para el desarrollo empresarial de mujeres, promoviendo herramientas de diagnóstico que faciliten su crecimiento (Presidencia de la República de Colombia, 2022).

Nota. Elaboración propia a partir de la normatividad citada.

Estos decretos sustentan el desarrollo de herramientas de evaluación que permitan a las organizaciones de apoyo al emprendimiento incrementar su impacto y gestionar eficientemente la asignación de recursos.

2.3.4 Normativas sobre Indicadores de Gestión y Evaluación Empresarial

En Colombia, el desarrollo de herramientas de diagnóstico que permitan evaluar la salud y sostenibilidad de una empresa, se encuentra regulado por las siguientes disposiciones:

Tabla 3*Normativas sobre Indicadores de Gestión Empresarial*

Normativa	Descripción
Norma Técnica Colombiana NTC-6001	Establece lineamientos para la gestión de la innovación en las organizaciones, promoviendo el uso de indicadores para evaluar su impacto (ICONTEC, 2008).
Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2015	Define criterios para la implementación de sistemas de gestión de calidad en las empresas, incluyendo herramientas de diagnóstico para la mejora continua (ICONTEC, 2015).
Documento CONPES 3866 DE 2016	Define la política nacional de desarrollo Productivo. Establece la necesidad de mejorar la productividad dentro de las empresas y crea instrumentos para solucionar fallas de mercado, incluyendo la falta de metodologías de medición y diagnóstico en las Pymes (DNP 2016).
Conpes 4011 de 2020	Política nacional de emprendimiento que enfatiza el uso de herramientas de diagnóstico para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las empresas emergentes (DNP, 2020).

Nota. Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Estas regulaciones sostienen la relevancia de los diagnósticos empresariales en la administración estratégica de las entidades que apoyan el emprendimiento, garantizando el establecimiento de procedimientos organizados y eficaces.

Capítulo 3: Metodología

3.1 Enfoque de Investigación

La propuesta se desarrolló desde un enfoque mixto, el cual permite aplicar de manera complementaria métodos cualitativos y cuantitativos, siendo apropiada en este caso, debido a que se buscaba medir de forma objetiva los indicadores de interés para el estudio y, al mismo tiempo, profundizar en la comprensión de las percepciones de los participantes (Creswell y Plano Clark 2018).

Enfoque cualitativo. Se utilizó el enfoque cualitativo con el fin de indagar en las percepciones, expectativas y experiencias de las organizaciones que brindan apoyo al emprendimiento respecto a los instrumentos de diagnóstico empresarial. Gracias a este método fue posible identificar perspectivas importantes para cada organización y la manera como cada una de ellas pone en práctica las herramientas ajustándolas a sus condiciones (Gibbs, 2012).

Enfoque cuantitativo. Se emplea para medir la efectividad de la herramienta de diagnóstico propuesta a partir de datos estructurados. Para ello, se recurre a escalas de valoración y a instrumentos de respuesta cerrada que permiten evaluar la percepción sobre su utilidad y facilidad de uso, especialmente en contextos con acceso limitado a tecnología (Hernández Sampieri et al., 2014).

El diseño mixto facilita una triangulación metodológica que incrementa la validez de los resultados al integrar perspectivas diversas y datos complementarios, fortaleciendo las conclusiones del estudio (Cueva Luza et al., 2023).

3.2 Tipo de Estudio

La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo. Exploratorio, porque busca comprender fenómenos aún poco abordados en la literatura, como la aplicación manual de diagnósticos en contextos con limitaciones tecnológicas; y descriptivo, porque caracteriza las prácticas actuales de evaluación y los resultados obtenidos al aplicar la herramienta propuesta (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recopilación de datos se utilizaron los siguientes instrumentos:

Revisión documental: Se analizaron estudios previos, normativas legales y literatura científica relacionada con diagnóstico empresarial y apoyo al emprendimiento. Esta técnica permitió establecer el marco teórico y normativo del estudio.

Entrevistas semiestructuradas: Aplicadas a asesores de emprendimiento, permitieron identificar barreras, necesidades y criterios valorativos relacionados con los procesos diagnósticos. Las entrevistas se elaboraron a partir de guías temáticas flexibles que permitieron obtener información pertinente (Gibbs, 2012).

Encuestas estructuradas: Se aplicaron escalas tipo Likert para evaluar la experiencia de los emprendedores que participaron en el ejercicio piloto con la herramienta, de modo que se obtuvo datos sistemáticos y comparables, facilitando el análisis de los resultados (Creswell & Plano Clark, 2018).

Prueba piloto: Con el propósito de evaluar la claridad, aplicabilidad y pertinencia de la herramienta de diagnóstico, se aplicó una versión preliminar en un grupo reducido de casos. A partir de los resultados obtenidos se realizaron los ajustes pertinentes antes de su aplicación a gran escala.

3.4 Análisis de Datos

Análisis cualitativo: Se llevó a cabo mediante la codificación temática de las entrevistas, a fin de identificar las categorías relacionadas con el uso y la percepción de las herramientas por parte de las organizaciones. Este análisis permite comprender el contexto y las narrativas de los sujetos de estudio (Gibbs, 2012).

Análisis cuantitativo: Las respuestas obtenidas en las encuestas fueron analizadas mediante técnicas de estadística descriptiva con promedios, porcentajes y frecuencias. Asimismo, se compararon los resultados antes y después de la prueba piloto, con el fin de identificar las mejoras realizadas en la herramienta (Hernández Sampieri et al., 2014).

Capítulo 4: Revisión de la literatura sobre las herramientas de diagnóstico disponibles en organizaciones de soporte al emprendimiento

4.1 Fase 1. Revisión teórica de herramientas de diagnóstico empresarial

4.1.1 Generalidades de las herramientas de diagnóstico empresarial para emprendimientos

El análisis documental evidenció que las herramientas de diagnóstico empresarial han pasado de emplear enfoques tradicionales, como la matriz FODA, el análisis de estados financieros y los árboles de problemas, a modelos más estructurados que utilizan indicadores de gestión para la evaluación, lo cual, muestra que es necesario contar con instrumentos que hagan posible evaluar de manera más objetiva y que permita comparar la condición de las empresas.

El diagnóstico es fundamental para mejorar continuamente, fortalecer las estrategias empresariales y sostenerse en el tiempo, especialmente cuando se presentan situaciones de crisis o incertidumbre como la pandemia por COVID-19. En este contexto, el diagnóstico se adapta a las condiciones actuales de operación de las organizaciones, considerando sus capacidades económicas, tecnológicas y humanas.

Del mismo modo, se observa en la literatura que hay más interés en el uso de métodos accesibles y participativos que permitan a las organizaciones identificar sus problemáticas y fortalecer las competencias internas necesarias para resolverlas. En el caso de las entidades que apoyan el emprendimiento, es importante comprender el contexto y realizar un acompañamiento personalizado para lograr intervenciones mejores y más sostenibles.

4.2 Enfoques metodológicos y modelos teóricos más utilizados

Entre los modelos más mencionados de la literatura se encuentran:

- **Modelo de Excelencia en Gestión (MEG):** este modelo evalúa la capacidad de innovación y el nivel de madurez organizacional.
- **Matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción):** se utiliza para establecer estrategias competitivas en micro, pequeñas y medianas empresas.
- **Metodología de diagnóstico financiero con enfoque en innovación:** examina la viabilidad económica y la capacidad de adaptación de las microempresas colombianas.

- **Enfoque basado en indicadores de gestión:** muestra la utilidad de los indicadores de gestión para realizar diagnósticos rápidos y confiables, reduciendo la dependencia de herramientas digitales.

4.3 Comparación entre el contexto nacional, internacional y local

A nivel internacional, se evidencia el uso frecuente de herramientas tecnológicas de diagnóstico integradas a sistemas de gestión certificados, como aquellos basados en normas ISO o de plataformas digitales que permiten el análisis en tiempo real, pero, también se encuentran iniciativas para regiones que tienen acceso limitado a la tecnología, como los proyectos implementados en Brasil a través del MEG.

En el caso de Colombia, los estudios se han enfocado en las micro y pequeñas empresas, con el fin de fortalecer la competitividad, la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, los indicadores de gestión han pasado a ocupar un lugar central como herramientas manuales, de bajo costo y fácil aplicación.

A nivel local, los estudios de la ciudad de Popayán destacan la importancia del diagnóstico organizacional para afrontar circunstancias de crisis como las que resultan de una pandemia. Estas vivencias evidencian que, incluso en sectores como el comercio tradicional o la gastronomía, los instrumentos sencillos bien organizados y contextualizados tienen potencial para producir información valiosa para la reactivación y sostenibilidad de las pequeñas empresas.

4.4 Herramientas de diagnóstico empresarial identificadas

Durante la revisión teórica se detectaron varias herramientas utilizadas en el diagnóstico empresarial en el contexto del emprendimiento y de las micro y pequeñas empresas (MiPymes) mientras se realizaba la revisión teórica. Estas herramientas difieren en su estructura, grado de complejidad, nivel de tecnificación y aplicabilidad en situaciones con recursos muy diversos.

4.4.1 Herramientas más recurrentes o relevantes

Entre las herramientas más utilizadas destacan:

- **Matriz FODA**, ampliamente reconocida por su simplicidad y utilidad para identificar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan el desempeño organizacional.

- **Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos**, utilizados para analizar causas y consecuencias de los problemas identificados, así como para proyectar posibles líneas de acción.
- **Indicadores de gestión**, particularmente valorados por su capacidad para ofrecer información cuantificable sobre áreas como mercadeo, finanzas, producción y recursos humanos.
- **Diagrama de Ishikawa y Diagrama de Pareto**, herramientas gráficas aplicadas para la identificación y priorización de problemas, especialmente en procesos operativos.
- **Modelo de Excelencia en Gestión (MEG)**, aplicado para evaluar el grado de madurez en la gestión organizacional y en la innovación, como en el caso de los Núcleos de Innovación Tecnológica (NITs) de Brasil.
- **Matriz PEEA**, utilizada en estudios sobre MiPymes en Colombia para establecer el posicionamiento estratégico y definir tipos de estrategia competitiva.

Como se observa en la figura 1, estas herramientas pueden clasificarse según su nivel de complejidad, grado de tecnificación y áreas de aplicación lo que facilita su comparación y selección para contextos con recursos limitados.

Figura 1

Herramientas de diagnóstico empresarial



4.4.2 Características de las herramientas identificadas

Las herramientas analizadas presentan diferencias en cuanto a estructura, aplicabilidad y grado de tecnificación. Algunas, como la matriz FODA o los árboles de problemas, tienen una estructura conceptual simple lo que las hace muy accesibles y versátiles para diferentes situaciones. Otras, como los indicadores de gestión, requieren de una organización más precisa, pero permiten evaluaciones más detalladas y comparativas.

Con relación a la aplicabilidad de los instrumentos, se observa que los más utilizados son aquellos que no requieren de sistemas informáticos o conocimientos técnicos como los indicadores manuales que analizan aspectos comerciales o financieros y que pueden presentarse por medio de formatos impresos de evaluación o plantillas físicas.

En cuanto a su eficacia, la revisión de estudios coincide en que las herramientas que son simples, pero tienen capacidad de análisis como el análisis FODA y los indicadores de gestión, son más utilizadas en contextos donde no hay acceso a tecnología e infraestructura para tal fin.

Además de facilitar la detección de problemas, estas herramientas permiten diseñar planes de mejora específicos. Un ejemplo de ello se encuentra en la investigación sobre la empresa Shalom empresarial S.A.C, en la que la implementación de un plan de mejora basado en diagnóstico permitió reducir los costos operativos en más de un 15%.

4.4.3 Herramientas adaptadas para contextos con recursos limitados

Se detectaron numerosos casos en los que las herramientas de diagnóstico se diseñaron o adaptaron explícitamente para situaciones con restricciones tecnológicas, económicas o de recursos humanos. Es el ejemplo del análisis de Casadiego-Duque et al. (2020), que sugiere el empleo de instrumentos manuales para determinar la competitividad de MiPymes en Cúcuta, enfatizando la relevancia de indicadores sencillos y económicos.

Huilcapi y Gallegos (2020) también subrayan la importancia de mezclar instrumentos como la matriz FODA con análisis financieros manuales, lo que posibilita realizar diagnósticos estructurales en empresas rurales o con niveles bajos de tecnificación como Bio Caña Cía. Ltda. en Ecuador. En el contexto colombiano, también se enfatiza la urgencia de instrumentos que los emprendedores puedan usar por sí mismos, sin requerir software especializado o intermediación técnica.

4.5 Ventajas, limitaciones y criterios de diseño de herramientas de diagnóstico

La revisión documental también posibilitó detectar las dificultades y ventajas más frecuentes en el empleo de instrumentos de diagnóstico empresarial, particularmente en el ámbito de organizaciones que apoyan al emprendimiento y que funcionan en contextos con limitaciones financieras o tecnológicas. Con base en estos descubrimientos se definieron criterios esenciales para crear una herramienta que responda de manera efectiva a estas circunstancias.

4.5.1 Ventajas de las herramientas manuales frente a las digitales

Su accesibilidad es uno de los beneficios más importantes de las herramientas manuales. En contraste con las plataformas digitales que requieren normalmente, de infraestructura tecnológica, habilidades informáticas y una conexión estable, los instrumentos manuales pueden utilizarse con recursos más elementales (como listas de chequeo formatos impresos o plantillas en papel) sin que esto implique un deterioro en la calidad del análisis.

Otra ventaja importante es su capacidad de adaptarse al entorno. Las herramientas manuales posibilitan ajustes inmediatos, dependiendo de los requerimientos particulares del sector económico, del territorio o del perfil del emprendimiento. Esto las convierte en instrumentos altamente personalizables, ideales para organizaciones que trabajan con múltiples tipos de emprendimientos o en zonas rurales y periféricas.

Además, la facilidad de uso permite que los mismos asesores o emprendedores puedan aplicar la herramienta sin requerir formación técnica especializada, promoviendo así la autogestión del diagnóstico y la apropiación de los resultados.

La figura 2 ilustra de manera comparativa las diferencias clave entre herramientas manuales y digitales en términos de costos, adaptabilidad, facilidad de uso y acceso, evidenciando las ventajas de las primeras en entornos de baja infraestructura tecnológica.

Figura 2.

Comparación de herramientas según atributos clave.



4.5.2 Limitaciones frecuentes en el uso de herramientas existentes

A pesar de los avances identificados en la literatura, se evidencian limitaciones comunes en el uso de herramientas de diagnóstico, particularmente en las organizaciones de soporte al emprendimiento:

- **Falta de contextualización:** muchas herramientas existentes fueron diseñadas para entornos corporativos o tecnificados, lo que dificulta su aplicación directa en organizaciones con recursos limitados o estructuras informales.
- **Dependencia tecnológica:** una parte considerable de las herramientas modernas requiere plataformas web, softwares especializados o recolección digital de datos, lo cual representa una barrera en entornos con escasa infraestructura tecnológica.
- **Complejidad en la interpretación:** algunas metodologías utilizan métricas o modelos de análisis que requieren conocimientos avanzados en gestión, estadística o finanzas, dificultando su comprensión y uso autónomo por parte de emprendedores o técnicos sin formación específica.
- **Limitaciones en la cobertura:** otras herramientas están centradas en áreas específicas (por ejemplo, finanzas o mercadeo) y no permiten una evaluación integral de la organización o emprendimiento, dejando fuera dimensiones como la innovación, el marco legal o la coherencia del modelo de negocio.

4.5.3 Criterios de diseño para una herramienta viable, pertinente y efectiva

A partir de los hallazgos de la revisión, se definieron criterios fundamentales para el diseño de la herramienta de diagnóstico que se propone en este proyecto:

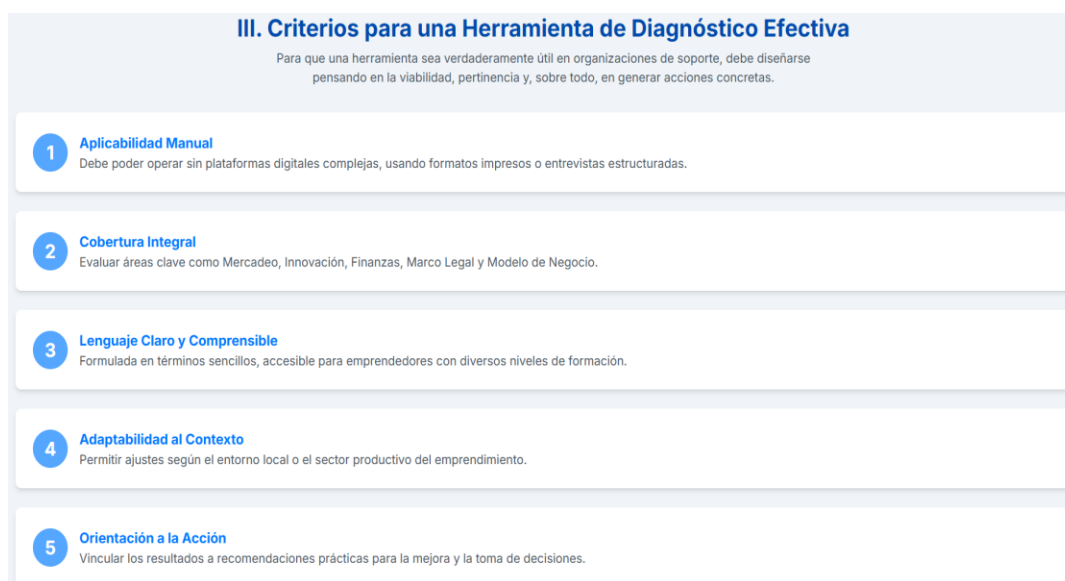
- **Aplicabilidad manual:** debe poder ser utilizada sin necesidad de plataformas digitales, por medio de formatos impresos, entrevistas estructuradas o listas de verificación físicas.
- **Cobertura integral:** debe contemplar al menos cinco áreas clave del emprendimiento: mercadeo, innovación, finanzas, marco legal y modelo de negocio, permitiendo así un diagnóstico holístico.
- **Lenguaje claro y comprensible:** tanto los indicadores como las instrucciones de aplicación deben ser formulados en lenguaje sencillo y accesible para usuarios con niveles diversos de formación.
- **Adaptabilidad al contexto:** debe permitir ajustes según las condiciones particulares del entorno local o del sector productivo al que pertenece el emprendimiento.
- **Evaluación orientada a la acción:** los resultados del diagnóstico deben vincularse a posibles líneas de mejora o intervención, facilitando la toma de decisiones en los procesos de acompañamiento.

A partir de estos criterios, se diseñará una batería de indicadores que cumpla con las condiciones de viabilidad, pertinencia y efectividad para organizaciones de soporte al emprendimiento.

La figura 3 resume gráficamente estos criterios, facilitando su visualización y comprensión para los lectores, y reforzando la coherencia entre teoría y diseño metodológico.

Figura 3.

Criterios para una herramienta de diagnóstico empresarial efectiva.



4.6 Aportes al marco teórico del proyecto

La revisión documental efectuada permitió no solo reconocer herramientas y metodologías de diagnóstico empresarial pertinentes para el contexto del emprendimiento, sino también fortalecer el marco teórico que sustenta el diseño de la propuesta del proyecto. Este marco se articula en torno a tres ejes transversales sostenibilidad, competitividad y adaptabilidad, considerados esenciales para comprender la dinámica actual de las organizaciones que brindan apoyo al emprendimiento.

4.6.1 Conceptos sobre el diseño de herramientas de diagnóstico

- **Sostenibilidad organizacional:** Es la capacidad de una organización o empresa para mantenerse en el tiempo, adaptarse a los cambios del entorno y operar de manera eficiente cuando no tiene suficientes recursos. Las herramientas de diagnóstico contribuyen a este propósito al permitir detectar y corregir fallas internas que puedan afectar la continuidad de los procesos.
- **Competitividad:** Esta vinculado con la habilidad de las organizaciones para distinguirse, brindar valor añadido y ajustarse a las demandas del mercado. Los análisis realizados

indican que emplear diagnósticos bien organizados ayuda a determinar ventajas comparativas y a crear estrategias enfocadas en fortalecer el emprendimiento.

- **Adaptabilidad:** Se comprende como la capacidad de modificar las estructuras, los procesos y los modelos comerciales en base a las transformaciones del entorno, lo cual, en situación de recursos limitados es fundamental ya que, aunque no se disponga de tecnología avanzada, las herramientas manuales y flexibles posibilitan la continuidad de los procesos de mejora continua.

La figura 4 sintetiza los tres pilares conceptuales que sustentan el diseño de la herramienta -sostenibilidad, competitividad y adaptabilidad-, facilitando su comprensión y recordación.

Figura 4.

Pilares conceptuales del diagnóstico empresarial.



4.6.2 Estudios que justifican el enfoque manual y por indicadores

Varios autores y casos revisados coinciden en destacar la pertinencia del uso de herramientas manuales y basadas en indicadores como alternativa viable y efectiva en contextos de limitación tecnológica o económica. En particular:

- **Rueda Galvis et al. (2020)** destacan el valor de los indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico accesible, adaptable a distintas áreas y útil para la toma de decisiones estratégicas en pymes.
- **Casadiego-Duque et al. (2020)** proponen el uso de herramientas simples y prácticas para fomentar la competitividad en las MiPymes, con énfasis en diagnósticos accesibles que no requieren digitalización.

- **Huilcapi y Gallegos (2020)** argumentan que metodologías como FODA, árboles de problemas y análisis financiero pueden adaptarse al contexto rural y funcionar como base para diagnósticos participativos y manuales.
- **Bravo-Neira y Matovelle-Romo (2021)** refuerzan esta postura al mostrar cómo las herramientas aplicadas durante la pandemia, aún en formatos manuales, permitieron reorganizar estrategias empresariales y lograr resultados positivos en empresas comerciales.

4.6.3 Integración de los hallazgos al marco teórico del trabajo

Con base en los hallazgos anteriores, el marco teórico del proyecto se estructura en torno a tres pilares:

1. **El diagnóstico empresarial como base estratégica:** sustentado en la literatura que reconoce el diagnóstico como insumo fundamental para la planificación y mejora continua, especialmente en las etapas tempranas del emprendimiento.
2. **Los indicadores de gestión como herramienta práctica y transferible:** seleccionados por su capacidad de objetivar la evaluación, facilitar la comparación entre emprendimientos y adaptarse a formatos impresos o manuales.
3. **La accesibilidad como principio de diseño:** entendido como la necesidad de ofrecer herramientas que puedan ser utilizadas por cualquier organización de soporte al emprendimiento, sin requerimientos tecnológicos ni formación especializada.

Estos pilares teóricos no solo justifican la pertinencia del enfoque adoptado por el proyecto, sino que también guían el diseño metodológico de la siguiente fase, donde se desarrollará la batería de indicadores diagnósticos para ser aplicada en el contexto del Emrendelab.

Capítulo 5: Batería de herramientas de diagnóstico empresarial para organizaciones de soporte al emprendimiento.

5.1 Fase 2: Diseño de la herramienta de diagnóstico empresarial

5.1.1 Estructura general de la herramienta según áreas clave

En base al análisis efectuado en la fase 1, se creó una herramienta de diagnóstico empresarial que tiene como base cinco áreas funcionales esenciales para la competitividad y sostenibilidad de los negocios. Se eligieron estos campos: Finanzas, mercadeo, marco legal, modelo de negocio e innovación, en función de la revisión teórica y las necesidades que se repiten y que se descubrieron en investigaciones llevadas a cabo en organizaciones que brindan apoyo al emprendimiento.

La figura 5 presenta de forma esquemática la estructura general de la herramienta, mostrando las 5 áreas funcionales con sus respectivos indicadores y el resultado global que resume fortalezas y debilidades.

Figura 5.

Estructura general de la herramienta de diagnóstico empresarial.



Cada área fue organizada con un grupo de seis indicadores específicos, lo que posibilita una evaluación completa de los factores internos que influyen en el rendimiento de la empresa. El instrumento fue creado para ser usado de manera manual, a través de entrevistas estructuradas,

observación directa y revisión de documentos. Esto hace más sencilla en organizaciones que no tienen sistemas avanzados de información o conectividad constante.

5.1.2 Criterios para la selección de indicadores por área

Para la construcción de los indicadores se tomaron en cuenta los siguientes criterios metodológicos:

- **Relevancia temática:** Cada indicador tenía que tratar un elemento fundamental para la operación y la sustentabilidad del emprendimiento. Por ejemplo, en el área legal se analizan los contratos, la formalización y el cumplimiento de las normas en la de finanzas se examinan los costos, el flujo de caja y la planificación del presupuesto.
- **Aplicabilidad manual y contextual:** Los indicadores fueron diseñados para poder aplicarse sin necesidad de herramientas tecnológicas. Esto incluye el uso de observación directa, evidencias físicas (documentos, registros, materiales gráficos) y preguntas orientadoras que guían la recolección de información.
- **Lenguaje claro y directo:** Se evitó el uso de tecnicismos innecesarios. El objetivo fue permitir que tanto los asesores como emprendedores pudieran entender y usar la herramienta sin necesidad de tener formación avanzada en administración.
- **Capacidad de orientación a la acción:** Cada indicador está vinculado a una guía de recomendaciones prácticas que permite generar acciones de mejora en función de los resultados obtenidos.

5.1.3 Justificación de la escala de valoración y sistema de semáforo

La herramienta utiliza una **escala de valoración cualitativa del 1 a 3**, en la que:

1 indica que el aspecto evaluado no se cumple.

2 señala que su cumplimiento es parcial o se encuentra en proceso.

3 refleja un cumplimiento completo o satisfactorio.

Se seleccionó esta escala por la facilidad de su interpretación y comprensión, lo que permite aplicarla de forma rápida y sin generar ambigüedades, lo cual puede ser práctico para las organizaciones de apoyo que realizan múltiples diagnósticos en campo.

De igual forma se incorporó un sistema de semáforo visual (🔴 Bajo desempeño, 🟡 Desempeño medio, 🟢 Buen desempeño) que facilita la identificación de áreas críticas y la

priorización de acciones correctivas. Esta codificación permite sintetizar los resultados de priorización de acciones correctivas. Esta codificación permite sintetizar los resultados de forma gráfica, comunicarlos con claridad al emprendedor y orientar las decisiones de acompañamiento sin recurrir a análisis estadísticos complejos.

5.1.4 Explicación del proceso de diseño de la herramienta

El diseño de la herramienta de diagnóstico empresarial se llevó a cabo de manera planificada, teniendo en cuenta los aspectos teóricos, metodológicos y operativos relacionados con el contexto de las organizaciones en estudio. La construcción de la batería de indicadores permitió desarrollar un proceso de reflexión estratégica donde se ofreció una solución viable, replicable y útil para las organizaciones que respaldan el emprendimiento.

El procedimiento se desarrolló en fases consecutivas:

a) Análisis de referentes teóricos y documentales

La primera etapa consistió en una revisión sistemática de literatura académica, estudios de caso, informes técnicos y modelos previamente aplicados en diagnóstico empresarial. Esta exploración permitió identificar enfoques exitosos, buenas prácticas y limitaciones frecuentes en contextos similares al de Emprendelab y otras entidades de apoyo con recursos limitados. Como resultado, se definieron cinco áreas funcionales clave: modelo de negocio, marco legal, finanzas, mercadeo e innovación (Cap 4).

b) Priorización de dimensiones diagnósticas

Posteriormente, se elaboró una matriz de priorización para determinar los subtemas más relevantes dentro de cada área funcional, tomando en cuenta criterios como:

- Relevancia para la sostenibilidad del emprendimiento.
- Impacto en los resultados del negocio.
- Frecuencia de aparición en diagnósticos anteriores.
- Nivel de comprensión por parte de emprendedores sin formación técnica.

Esto permitió seleccionar seis indicadores por área, asegurando una cobertura integral sin sobrecargar el instrumento.

c) Formulación de indicadores en lenguaje claro

Cada indicador se redactó como una afirmación verificable mediante observación directa, entrevistas o revisión de documentos. Se evitó el uso de tecnicismos o conceptos abstractos,

priorizando un lenguaje funcional, orientado a la acción y comprensible para diversos públicos. Esto permite que tanto asesores como emprendedores puedan utilizar la herramienta con autonomía, sin necesidad de interpretación técnica especializada.

d) Validación teórica y alineación con criterios metodológicos

Una vez formulados, los indicadores fueron sometidos a una validación conceptual frente a los criterios definidos en el marco teórico:

- **Sostenibilidad:** los indicadores debían ayudar a medir la capacidad del emprendimiento de mantenerse en el tiempo.
- **Competitividad:** debían identificar elementos que generen diferenciación o mejora frente al entorno.
- **Adaptabilidad:** debían capturar la capacidad de respuesta a contextos cambiantes.

e) Estandarización del sistema de evaluación

Para asegurar la facilidad de aplicación y análisis, se diseñó una escala única de 1 a 3, acompañada de un sistema de semáforo visual para cada indicador y cada área. Esta codificación estandarizada facilita la comparación entre casos, la priorización de áreas críticas y la construcción de planes de mejora sin necesidad de herramientas estadísticas avanzadas.

f) Desarrollo de materiales complementarios

Paralelamente, se elaboraron documentos de apoyo como la Guía de Aplicación e Interpretación y la Guía de Recomendaciones por Área, con el fin de orientar tanto la aplicación como la toma de decisiones posterior al diagnóstico. Estos materiales robustecen el elemento educativo de la herramienta, transformándola en un recurso de acompañamiento mas que en una herramienta de evaluación estática.

5.2 Indicadores de diagnóstico y su diseño por áreas funcionales

5.2.1 Distribución y cantidad de indicadores

La herramienta de diagnóstico empresarial se creó con 30 indicadores en total, los cuales están repartidos de manera uniforme entre cinco áreas funcionales fundamentales: modelo de negocio, marco legal, finanzas, innovación y mercadeo. Cada área tiene seis indicadores particulares, formulados para captar aspectos esenciales del desempeño organizacional desde una perspectiva práctica y contextualizada.

Esta distribución posibilita una valoración completa y balanceada, que trata tanto aspectos internos (por ejemplo, procesos de innovación y finanzas) como externos (como la relación con los clientes o la legalidad), lo cual brinda una perspectiva integral sobre el estado del emprendimiento evaluado.

5.2.2 Aspectos evaluados por grupo de indicadores

Los siguientes conjuntos de indicadores fueron creados para abordar temas subyacentes prioritarios dentro de su ámbito:

- **Mercadeo:** Analiza la estrategia de precios, el posicionamiento de la marca, el servicio después de la venta, el conocimiento del cliente y la utilización de vías de comunicación. Busca establecer el grado de alineación entre la oferta del emprendimiento y las necesidades del mercado.
- **Innovación:** Se enfoca en la cultura innovadora, procesos de mejora continua, adopción tecnológica, diseño de productos, modelos de negocio y sostenibilidad. Esta área reconoce que la innovación no solo es tecnológica, sino también organizacional y social.
- **Finanzas:** Los indicadores valoran la planificación presupuestaria, registros contables, manejo del flujo de caja, análisis de costos, fuentes de financiación y rentabilidad. Esta sección permite identificar capacidades financieras clave para la supervivencia empresarial
- **Marco Legal:** Evalúa la formalización jurídica, cumplimiento tributario, gestión contractual, normativa laboral, propiedad intelectual y licencias. Esta área es fundamental para garantizar que el emprendimiento opere dentro del marco normativo vigente.
- **Modelo de Negocio:** Examina la claridad en la propuesta de valor, segmentación de clientes, canales de distribución, fuentes de ingreso, socios estratégicos y costos clave. Permite identificar si el modelo actual está alineado con la realidad del mercado.

Con el fin de organizar y visualizar de manera estructurada el contenido de la herramienta, se presenta a continuación un resumen de los indicadores diseñados para cada una de las cinco áreas funcionales. Esta tabla recoge los principales focos evaluativos por área y su propósito diagnóstico, en coherencia con los criterios metodológicos definidos en la fase de diseño:

Tabla 4.*Resumen de indicadores por área funcional*

Área	Indicadores (resumen)	Propósito general
Mercadeo	Conocimiento del cliente, canales de venta, servicio postventa	Medir alineación entre oferta y mercado
Innovación	Gestión de ideas, desarrollo de productos, sostenibilidad	Evaluar la capacidad de adaptación y mejora continua
Finanzas	Presupuesto, flujo de caja, rentabilidad	Evaluar la salud financiera del negocio
Marco Legal	Formalización, cumplimiento tributario, contratos	Verificar el cumplimiento legal y la estructura jurídica
Modelo de Negocio	Propuesta de valor, canales, ingresos, aliados	Analizar la coherencia del modelo empresarial

5.2.3 Características de diseño para facilitar su uso manual

Los indicadores fueron redactados con un enfoque claro, directo y auto explicativo. Esta resolución de diseño se basa en la necesidad de que los asesores de organizaciones de soporte y los emprendedores sean capaces de usar el instrumento sin necesidad de recibir capacitación especializada o tener acceso a herramientas digitales.

Entre los rasgos fundamentales del diseño sobresalen;

- **Formato sencillo:** cada indicador es presentado como una afirmación clara que puede ser verificada a través de observación directa, evidencia documental o entrevistas.
- **Escala reducida y comprensible:** la escala de 1 a 3 permite emitir juicios rápidos sobre el nivel de cumplimiento de cada ítem.
- **Aplicabilidad sin conexión a internet:** toda la herramienta puede ser utilizada de manera física, lo que facilita su implementación en zonas rurales o con baja infraestructura tecnológica.
- **Acompañamiento de guías de interpretación y recomendaciones prácticas:** junto a cada área, se ofrecen pautas de mejora específicas según el nivel de desempeño identificado, lo que transforma el diagnóstico en una **herramienta orientada a la acción**.

5.3 Guía de aplicación e interpretación de la herramienta de diagnóstico empresarial

5.3.1 Procedimiento de aplicación en organizaciones de soporte al emprendimiento

Con el objetivo de simplificar la aplicación de la herramienta en situaciones reales, se creó una guía de uso e interpretación que dirige a las organizaciones que apoyan al emprendimiento durante el proceso de evaluación empresarial. Esta guía contempla un paso a paso claro que puede ser ejecutado por asesores, mentores o incluso por los mismos emprendedores con acompañamiento básico.

El procedimiento de aplicación comienza con el **registro de datos información por cada uno de los indicadores**, mediante el uso de métodos como:

- Observación directa de operaciones y procesos.
- Revisión documental (ej. estados financieros, registros legales, publicaciones digitales).
- Entrevistas semiestructuradas al equipo emprendedor.

Cada indicador se califica con una **escala de 1 a 3**, y existe la opción de agregar **observaciones cualitativas** y descripciones de lo observado como evidencia. Esto posibilita que el diagnóstico no sea únicamente cuantitativo, sino también **contextual y cualitativo**, lo cual enriquece la comprensión de cómo se encuentra actualmente el emprendimiento.

5.3.2 Elementos incluidos para facilitar el análisis

La guía incluye técnicas y herramientas visuales que facilitan la interpretación y sistematización de resultados, entre las cuales sobresalen:

- **Sistema de semáforo por indicador y por área:**
 - ■ Bajo desempeño (puntuación baja)
 - ■ Desempeño medio (cumplimiento parcial)
 - ■ Buen desempeño (cumplimiento adecuado)

Estos elementos permiten identificar de manera rápida las áreas críticas que requieren atención prioritaria, facilitando la toma de decisiones dentro de los programas de acompañamiento.

La figura 6 muestra el sistema de semáforo implementado en la herramienta, indicando los rangos de puntuación y su significado para guiar la priorización de acciones.

Figura 6.

Interpretación visual del sistema de semáforo.



- **Puntajes máximos por área funcional:** Cada área puede alcanzar un máximo de 18 puntos (6 indicadores × 3 puntos). La guía define un límite de alerta en **≤12 puntos** lo cual señala que el área necesita fortalecimiento de manera urgente.
- **Observaciones complementarias:** Se incluye un apartado para registrar características particulares que la calificación por sí sola no alcance a reflejar, siendo útil en situaciones donde existen factores externos o restricciones que los indicadores no hayan previsto.
- **Orientación práctica hacia la mejora:** Cada área funcional cuenta con una guía de recomendaciones organizadas por subtemas, que incluye acciones concretas según el nivel de desempeño identificado a fin de facilitar su aplicación por parte del emprendedor como de su asesor.

5.3.3 Utilidad del enfoque interpretativo para la toma de decisiones

La herramienta diseñada permite evaluar la situación actual de un emprendimiento, al mismo tiempo que facilita la priorización estratégica de las acciones de mejora. Gracias a su metodología visual, comprensible y basada en indicadores, las organizaciones de apoyo pueden tomar decisiones mejor fundamentadas, optimizar la asignación de recursos de acompañamiento y definir rutas de intervención adaptadas a cada caso.

Este enfoque interpretativo convierte el diagnóstico en una experiencia formativa y participativa, más allá de una simple evaluación estática. Al mismo tiempo fomenta el empoderamiento de los emprendedores, impulsa la autogestión del cambio y refuerza el compromiso con la mejora continua al facilitar la comprensión de los resultados obtenidos.

5.4 Integración con la literatura previa y aporte metodológico de la herramienta

La herramienta de diagnóstico empresarial propuesta se sustenta firmemente en los hallazgos obtenidos durante la revisión teórica realizada en la fase 1. Tanto el marco conceptual como la estructura operativa responden a las necesidades, vacíos y recomendaciones identificados en la literatura académica y en estudios de caso relacionados con MiPymes, emprendimiento y procesos de acompañamiento empresarial.

5.4.1 Correspondencia entre diseño y referentes teóricos

Los ejes conceptuales de sostenibilidad, competitividad y adaptabilidad, identificados en la fase 1 como pilares esenciales para el desarrollo de los emprendimientos, se ven plasmados de forma directa en la selección de las áreas funcionales evaluadas por la herramienta. Asimismo, el enfoque basado en indicadores manuales y de fácil acceso se alinea con los criterios metodológicos que han demostrado mayor efectividad en entornos con recursos limitados.

Autores como Rueda Galvis et al. (2020) han insistido en la importancia de emplear **indicadores de gestión** como medio para recopilar información útil que permita orientar procesos de toma de decisiones, planificación y mejora continua, sin depender de sistemas complejos. La propuesta retoma este enfoque y lo operacionaliza en un formato práctico y orientado a la acción.

Igualmente, estudios como los de Huilcapi y Gallegos (2020) y Casadiego-Duque et al. (2020) destacan la utilidad de los **diagnósticos manuales y contextuales** como herramientas viables para la intervención territorial, lo cual justifica el uso de escalas cualitativas simples, observación directa y codificación visual mediante semáforos.

5.4.2 Aporte metodológico al acompañamiento de emprendimientos

La herramienta diseñada representa un aporte metodológico importante al campo del diagnóstico empresarial en organizaciones de soporte al emprendimiento, por las siguientes razones:

- **Facilita la evaluación integral** de emprendimientos mediante indicadores claros y por áreas funcionales estratégicas.
- **Promueve el uso autónomo** por parte de asesores, técnicos o incluso los mismos emprendedores, gracias a su lenguaje sencillo y su estructura lógica.

- **Genera evidencia para la acción**, ya que los resultados obtenidos no solo permiten diagnosticar, sino también activar procesos de mejora concretos a través de la guía de recomendaciones.
- **Es replicable y escalable**, pudiendo ser implementada en distintos territorios, sectores y tipos de emprendimiento, con ajustes mínimos según el contexto.

En este sentido, la herramienta no solo cumple con los requerimientos metodológicos de este estudio, sino que también tiene el potencial de ser implementada por otras organizaciones del ecosistema emprendedor. Con ello, se fortalecen los procesos de acompañamiento, supervisión y evaluación que dichas entidades desarrollan en sus áreas de intervención.

Capítulo 6: Resultados de la implementación del ejercicio piloto basado en el caso del Emprendelab de la Universidad Autónoma del Cauca.

6.1 Fase 3: Planeación y selección del piloto

Se realizó una prueba piloto con una muestra de cinco negocios reales vinculados al ecosistema empresarial del municipio de Popayán, con el fin de comprobar la utilidad y pertinencia de la herramienta de diagnóstico empresarial desarrollada. A través de esta fase se pudo evaluar la practicidad del instrumento, identificar oportunidades de mejora y analizar su aplicabilidad en contextos reales.

6.1.1 Criterios para la selección de los emprendimientos

Los emprendimientos de la prueba piloto se eligieron siguiendo los criterios que se mencionan a continuación:

- **Vinculación previa con procesos de acompañamiento** por parte de Emprendelab o redes asociadas, lo cual permitió que el diagnóstico fuera más accesible y que se tuviera contacto directo.
- **Diversidad sectorial**, incluyendo comercio, agroindustria, productos artesanales y cafés especiales, para evaluar la adaptabilidad de la herramienta a diferentes modelos de negocio.
- **Nivel inicial de formalización** variable (desde emprendimientos no formalizados hasta empresas con personería jurídica), permitiendo observar cómo se comporta la herramienta en distintos grados de desarrollo organizacional.
- **Disponibilidad para participar de forma voluntaria**, sin retribución económica, en un ejercicio de carácter académico y exploratorio.

Los emprendimientos seleccionados fueron: Cannafresh, Narayana, Café Cafetal, Joaco María y Amara Café.

Procedimientos para la aplicación del diagnóstico

Para garantizar la correcta aplicación de la herramienta, se siguió un protocolo metodológico estructurado, que incluyó:

1. **Agenda previa con cada emprendimiento**, estableciendo fecha, hora y lugar de la visita o encuentro.

2. **Explicación del propósito del ejercicio piloto**, aclarando que el diagnóstico tenía un carácter exploratorio, no sancionatorio, y que serviría para fortalecer sus capacidades empresariales.
3. **Aplicación del formato manual de diagnóstico empresarial**, mediante entrevistas semiestructuradas con los fundadores o representantes del emprendimiento, combinadas con observación directa y revisión de evidencias (cuando fue posible).
4. **Registro sistemático de puntuaciones, observaciones y recomendaciones** por cada una de las cinco áreas funcionales evaluadas (mercadeo, innovación, finanzas, marco legal y modelo de negocio).
5. **Revisión final del documento con el emprendedor**, asegurando la comprensión de los hallazgos y la validación del contenido antes de firmar el formato.

6.1.2 Capacitación del evaluador

Dado que el piloto fue implementado directamente por el autor del proyecto, no fue necesario conformar un equipo externo de aplicadores. Sin embargo, en caso de que la herramienta se implemente en futuras versiones por parte del equipo de Emprendelab, se recomienda un proceso de inducción previo que incluya:

- Revisión de la guía de aplicación e interpretación de la herramienta.
- Simulación de aplicación con casos de prueba.
- Resolución de dudas sobre la escala de valoración, evidencias aceptables y recomendaciones asociadas.
- Ejercicios de análisis de casos para fortalecer la capacidad de observación crítica y comunicación efectiva de los resultados.

Esta preparación garantizaría que los evaluadores apliquen el instrumento con rigurosidad, objetividad y enfoque pedagógico, alineados con los objetivos de acompañamiento del centro.

6.2 Aplicación de la herramienta: experiencia en campo

La aplicación de la herramienta de diagnóstico empresarial en los cinco emprendimientos seleccionados permitió obtener información valiosa no solo sobre el estado de cada organización, sino también sobre la operatividad y usabilidad del instrumento en contextos reales. Esta sección

resume las experiencias más relevantes observadas durante el proceso de implementación en campo.

6.2.1 Dificultades encontradas en la aplicación manual

Si bien la herramienta se diseñó para ser aplicada de manera manual, con lenguaje claro y formato sencillo, durante el piloto surgieron algunas dificultades que deben tenerse en cuenta para futuras aplicaciones:

- **Limitaciones en la disponibilidad de documentación:** varios emprendedores no contaban con registros contables, legales o financieros organizados, lo que dificultó la validación objetiva de ciertos indicadores.
- **Desconocimiento de conceptos clave:** en algunos casos, especialmente en áreas como innovación o marco legal, fue necesario explicar ciertos términos para asegurar una comprensión adecuada de las preguntas.
- **Resistencia o inseguridad al hablar de aspectos financieros o legales,** en especial en emprendimientos en etapa temprana o con informalidad parcial. Esto evidenció la necesidad de un ambiente de confianza y acompañamiento pedagógico durante la aplicación.
- **Tiempo de aplicación variable,** oscilando entre 45 y 70 minutos, dependiendo del nivel de desarrollo del emprendimiento y de la fluidez del entrevistado.

A pesar de estas dificultades, la herramienta se mantuvo funcional y permitió generar un diagnóstico comprensible en todos los casos.

6.2.2 Respuesta de los emprendedores ante la herramienta

La mayoría de los emprendedores manifestaron una actitud positiva frente a la herramienta. Reconocieron su utilidad como guía para identificar áreas que no habían sido consideradas previamente, así como su valor como insumo para la toma de decisiones futuras. En particular, valoraron:

- La posibilidad de **ver su negocio organizado por áreas funcionales**, lo cual facilitó una autoevaluación más estructurada.
- El uso de **lenguaje comprensible y preguntas orientadoras**, que les permitieron reflexionar sobre sus prácticas sin sentirse evaluados técnicamente.

- La entrega de **recomendaciones personalizadas al finalizar el diagnóstico**, lo cual generó un efecto formativo y motivacional.

Desde el rol del evaluador, se comprobó que la herramienta permite llevar una conversación fluida, basada en la observación y el diálogo estratégico, sin necesidad de equipos tecnológicos o software especializado.

6.2.3 Patrones comunes en los resultados por área

Durante la aplicación del piloto se identificaron varios **patrones recurrentes** en los resultados, que permiten extraer aprendizajes generales sobre las necesidades de los emprendimientos evaluados:

- **Alta claridad en el modelo de negocio y mercadeo básico:** la mayoría de los emprendimientos demostraron fortalezas en su propuesta de valor, conocimiento del cliente, y canales de comunicación iniciales, especialmente mediante redes sociales o WhatsApp Business.
- **Débil formalización y gestión legal:** se evidenciaron bajos puntajes en la dimensión del marco legal, reflejando informalidad en aspectos tributarios, contractuales y laborales.
- **Planificación financiera limitada:** en todos los casos hubo puntajes medios o bajos en aspectos como flujo de caja, presupuesto y rentabilidad, señalando la necesidad de fortalecer capacidades de gestión económica.
- **Innovación espontánea pero no sistematizada:** aunque los emprendimientos mostraron creatividad en su oferta, no contaban con metodologías o procesos estructurados de innovación, lo que afecta su escalabilidad.
- **Buenas intenciones de mejora pero escasa sistematización interna,** lo que refuerza la utilidad de herramientas como esta para ordenar ideas y convertirlas en acciones concretas.

Estos patrones reafirman la pertinencia del instrumento como medio para guiar procesos de acompañamiento más focalizados, y como herramienta pedagógica que ayuda a los emprendedores a visualizar su situación actual con mayor claridad.

6.3 Resultados generales del diagnóstico

6.3.1 Comparación de resultados por área

Con base en los resultados del ejercicio piloto, se observaron diferencias significativas en el desempeño de los emprendimientos según las áreas evaluadas.

Para facilitar el análisis comparativo de los resultados obtenidos en la prueba piloto, se construyó la siguiente tabla con los puntajes por área funcional registrados en cada uno de los cinco emprendimientos evaluados. Este insumo permite identificar patrones de desempeño, fortalezas individuales y áreas comunes de mejora:

Tabla 5

Comparación de resultados por emprendimiento y área funcional

Emprendimiento	Mercadeo	Innovación	Finanzas	Marco Legal	Modelo de Negocio
Cannafresh	15.3	14	13	9.3	17
Narayana	16.3	13.7	13.3	11	16
Café Cafetal	15.3	11.3	10	14.7	18
Joaco María	16.3	15.7	15	13.3	18
Amara Café	13	13	10.7	8	15

La tabla 6 resume los puntajes promedio y su desviación estándar para cada dimensión funcional:

Tabla 6

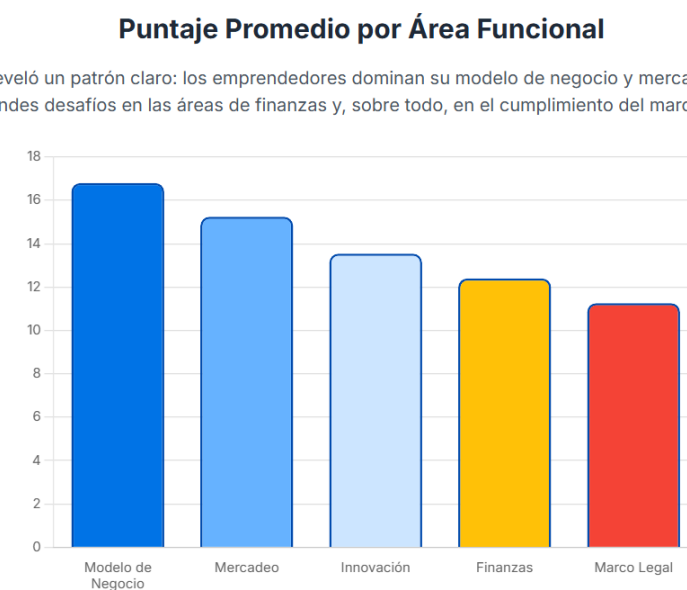
Promedio y desviación estándar por área funcional evaluada

Área evaluada	Puntaje promedio (0–18)	Desviación estándar
Mercadeo	15.24	1.35
Innovación	13.54	1.60
Finanzas	12.40	2.04
Marco Legal	11.26	2.76
Modelo de Negocio	16.80	1.30

En la figura 7 se muestran los puntajes promedio obtenidos por cada área funcional evaluada, destacándose el mejor desempeño en modelo de negocio y mercadeo, las mayores debilidades en marco legal y finanzas.

Figura 7.

Puntaje promedio por área funcional.



Análisis comparativo

- Área más sólida: Modelo de Negocio presentó el mayor puntaje promedio (16.80/18) y la menor variabilidad, lo que indica que los emprendimientos evaluados tienen una estructura clara en cuanto a su propuesta de valor, canales, fuentes de ingreso y socios clave.
- *Mercadeo*, Además, logró un resultado sobresaliente (15.24), lo que indica que tiene fortalezas en el conocimiento del cliente, la utilización de canales de comunicación y el posicionamiento de su oferta.
- Área más débil: *Marco Legal* fue la dimensión con menor puntaje promedio (11.26) y mayor dispersión entre casos. Este hallazgo evidencia dificultades comunes en aspectos como la formalización jurídica, cumplimiento tributario y manejo contractual.

- *Finanzas* mostró un desempeño intermedio-bajo (12.40), asociado a una débil planificación presupuestal, escaso uso de indicadores financieros y ausencia de registros sistemáticos.
- *Innovación* se posicionó en un nivel medio (13.54), lo que sugiere que aunque los emprendimientos muestran iniciativa creativa, aún carecen de metodologías estructuradas para el desarrollo de productos, servicios o procesos.

Estos resultados permiten priorizar líneas de acompañamiento diferenciadas, centradas especialmente en el fortalecimiento financiero y legal de los emprendimientos, sin descuidar el impulso de capacidades innovadoras sostenibles.

6.3.2 Comportamientos comunes detectados

Del análisis cualitativo de los formatos aplicados, se identificaron al menos cinco patrones recurrentes entre los emprendimientos evaluados:

1. **Falta de planificación financiera estructurada:** la mayoría no cuenta con presupuestos mensuales, control sistemático de ingresos y gastos ni análisis de rentabilidad. Esto dificulta la toma de decisiones económicas sostenibles.
2. **Formalización incompleta o inexistente:** varios emprendimientos no tienen registro en Cámara de Comercio, RUT, contratos laborales o claridad en su situación tributaria. Esto limita su acceso a financiamiento y su participación en mercados formales.
3. **Uso artesanal de herramientas administrativas:** se identificó el uso de Excel básico, libretas o apps informales para controlar inventarios, ventas y cuentas, lo que reduce la eficiencia operativa y la trazabilidad de la información.
4. **Canales de comunicación poco diversificados:** aunque hay presencia en redes sociales, no existen estrategias integradas de marketing digital, atención al cliente o seguimiento postventa.
5. **Fuerte dependencia del emprendedor principal:** en la mayoría de casos, la operación depende casi exclusivamente del fundador, sin equipos de apoyo ni procesos delegados, lo que pone en riesgo la escalabilidad del negocio.

Estos comportamientos comunes confirman la necesidad de herramientas como la evaluada para visibilizar vacíos y proponer rutas de mejora adaptadas al contexto.

6.3.3 Puntuaciones promedio e interpretación global

La herramienta de diagnóstico aplicada reflejó los siguientes promedios por dimensión:

- **Mercadeo:** 15.24
- **Innovación:** 13.54
- **Finanzas:** 12.40
- **Marco Legal:** 11.26
- **Modelo de Negocio:** 13.20

6.4 Hallazgos clave y patrones transversales

El análisis cruzado de los cinco diagnósticos aplicados permitió identificar una serie de temas críticos que se repiten de forma consistente en los emprendimientos evaluados, así como algunas prácticas positivas que vale la pena destacar y replicar. Estos hallazgos permiten comprender mejor las realidades compartidas por los emprendimientos y proponen líneas de acción tanto para su fortalecimiento individual como para el diseño de estrategias de acompañamiento desde organizaciones de soporte al emprendimiento.

La figura 8 sintetiza los hallazgos clave para el diagnóstico, dividiendo los resultados en retos (temas críticos) y oportunidades (prácticas positivas comunes) para los emprendimientos evaluados.

Figura 8.

Hallazgos clave y diagnóstico empresarial.



6.4.1 Temas críticos compartidos

La **figura 9** muestra el área con el peor desempeño correspondiente al marco legal, con una puntuación promedio de 11,26 sobre 18, evidenciando debilidades en formalización y cumplimiento normativo.

Figura 9.

Área más débil según el diagnóstico



a) Informalidad jurídica y tributaria

- **Descripción:** Ausencia de registro mercantil, RUT, contratos laborales, cumplimiento tributario o licencias de funcionamiento.
- **Presencia:** Aparece en al menos 4 de los 5 emprendimientos evaluados.
- **Impacto:** Limita el acceso a convocatorias, financiamiento formal, alianzas estratégicas y protección legal.
- **Recomendación:** Establecer un plan de formalización progresivo acompañado por entidades como cámaras de comercio, incluyendo asesoría jurídica básica y talleres sobre normativas.

b) Baja digitalización de procesos

- **Descripción:** Uso mínimo de herramientas tecnológicas para ventas, seguimiento de clientes, contabilidad o control interno.
- **Presencia:** Se evidenció en 4 casos.

- **Impacto:** Reduce la capacidad de escalar, dificulta el análisis de información y limita la eficiencia operativa.
- **Recomendación:** Introducir herramientas tecnológicas básicas (como hojas de cálculo estructuradas, CRM gratuitos o aplicaciones contables) con formación práctica para su uso.

c) Escasa planificación financiera

- **Descripción:** Ausencia de presupuesto mensual, flujo de caja, análisis de rentabilidad o fuentes claras de financiamiento.
- **Presencia:** Identificado en todos los casos.
- **Impacto:** Afecta la sostenibilidad económica, dificulta el control de gastos y la proyección a mediano plazo.
- **Recomendación:** Implementar plantillas simples para planificación financiera con acompañamiento técnico inicial, además de talleres enfocados en educación financiera emprendedora.

d) Falta de sistematización en la innovación

- **Descripción:** Aunque los emprendimientos son creativos, no aplican metodologías formales para desarrollar y gestionar ideas nuevas.
- **Presencia:** Presente en al menos 3 emprendimientos.
- **Impacto:** Limita la capacidad de adaptación estructurada y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.
- **Recomendación:** Introducir herramientas como Design Thinking, Canvas o matriz de innovación con ejemplos prácticos y guías visuales.

e) Alta dependencia del emprendedor

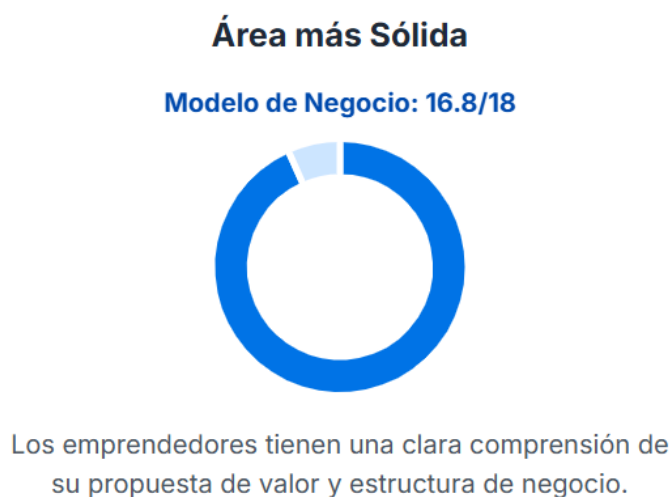
- **Descripción:** Todas las decisiones, procesos y relaciones clave recaen exclusivamente en el fundador.
- **Presencia:** Evidente en 4 emprendimientos.
- **Impacto:** Ralentiza el crecimiento, aumenta el riesgo operativo y genera agotamiento.
- **Recomendación:** Fomentar la creación de microequipos, la delegación de funciones básicas y el desarrollo de capacidades en colaboradores o aliados.

6.4.2 Prácticas positivas comunes

La figura 10 presenta el área con mejor desempeño del diagnóstico, correspondiente al modelo de negocio, que obtuvo 16,8 puntos de 18 posibles.

Figura 10.

Área más sólida según el diagnóstico.



a) Claridad en la propuesta de valor

- **Descripción:** Al menos 4 emprendimientos demostraron un entendimiento sólido de su diferencial en el mercado y del cliente al que se dirigen.
- **Valor:** Esta claridad permite enfocar esfuerzos, diseñar mensajes efectivos y mejorar la conexión con el público objetivo.
- **Recomendación para escalamiento:** Documentar y compartir ejemplos de propuestas de valor claras como modelo de referencia en talleres con otros emprendedores.

b) Uso activo de canales digitales básicos

- **Descripción:** WhatsApp Business, redes sociales (Instagram/Facebook) y Marketplace fueron usados de forma funcional en 4 casos.
- **Valor:** Estos canales facilitan la promoción, ventas directas y fidelización sin requerir grandes inversiones.

- **Recomendación para replicación:** Consolidar una guía práctica de estrategias digitales básicas para emprendedores con recursos limitados.

c) Enfoque en sostenibilidad o bienestar

- **Descripción:** En 3 emprendimientos se identificó un enfoque explícito en impacto ambiental, social o salud del consumidor.
- **Valor:** Estas propuestas fortalecen la diferenciación, generan conexión emocional y pueden captar nichos específicos de mercado.
- **Recomendación para fortalecimiento:** Integrar estos enfoques dentro de la narrativa de marca y las estrategias de comunicación de forma más estructurada.

d) Adaptabilidad y disposición al aprendizaje

- **Descripción:** En todos los casos se evidenció apertura para recibir retroalimentación y voluntad de mejora.
- **Valor:** Esta actitud facilita el acompañamiento, la implementación de mejoras y el crecimiento sostenible.
- **Recomendación para capitalizarla:** Promover programas de mentoría práctica donde se aproveche esa disposición para introducir herramientas y procesos clave.

e) Diversificación incipiente de canales de venta

- **Descripción:** Algunos emprendimientos combinan venta presencial, por eventos y por redes sociales.
- **Valor:** Esta estrategia mejora la resiliencia del negocio y amplía las oportunidades de ingreso.
- **Recomendación:** Diseñar una estrategia de canales más robusta, que considere logística, seguimiento y fidelización.

6.5 Evaluación de la herramienta: pertinencia y usabilidad

La aplicación de la herramienta de diagnóstico empresarial permitió no solo evaluar a los emprendimientos en sus diferentes áreas funcionales, sino también validar la eficacia del instrumento en términos de diseño, claridad, utilidad y aplicabilidad práctica. Este apartado recoge las valoraciones más relevantes sobre los aspectos que funcionaron mejor, los ajustes sugeridos a partir del piloto, y el potencial de la herramienta como insumo para el acompañamiento emprendedor.

6.5.1 Qué funcionó mejor

Durante el piloto, tanto los emprendedores como el evaluador coincidieron en valorar positivamente varios componentes clave de la herramienta, que facilitaron su aplicación y comprensión:

a) Escala de 1 a 3 y sistema de semáforo

La escala reducida fue percibida como **intuitiva y fácil de aplicar**, permitiendo que el diagnóstico avanzara con agilidad. El sistema de **colores tipo semáforo** (■, ■, ■) facilitó la visualización inmediata de fortalezas y debilidades por área, incluso para emprendedores con poca experiencia técnica.

Ejemplo de retroalimentación: “Con solo ver los colores ya uno sabe en qué tiene que mejorar. No se necesitan gráficos ni cálculos” (emprendedor – Narayana).

b) Lenguaje claro y directo

Los indicadores fueron formulados en un lenguaje accesible, evitando tecnicismos. Esto permitió que los emprendedores comprendieran sin dificultad cada ítem, e incluso reflexionaran sobre aspectos que no habían considerado anteriormente.

Comentario común: “Las preguntas están claras, no se necesita tener estudios para entenderlas” (emprendedora – Café Cafetal).

c) Secciones organizadas por áreas

La división de la herramienta en cinco áreas funcionales ayudó a **ordenar mentalmente el negocio** y permitió analizarlo desde una perspectiva más estratégica. Muchos emprendedores manifestaron que era la primera vez que evaluaban su empresa de forma estructurada.

d) Inclusión de recomendaciones personalizadas

El espacio para observaciones y recomendaciones por área fue especialmente útil, ya que permitió **transformar el diagnóstico en un plan de acción concreto**, lo cual fue valorado como un plus diferenciador frente a otros instrumentos genéricos.

A partir de la aplicación de la herramienta y la retroalimentación obtenida de los usuarios y el evaluador, se identificaron aspectos altamente valorados y oportunidades de mejora. La siguiente tabla resume estas observaciones, organizadas en dos columnas: fortalezas del instrumento y ajustes sugeridos para futuras versiones:

Tabla 7

Fortalezas observadas y ajustes sugeridos en la herramienta de diagnóstico.

Fortalezas observadas	Ajustes sugeridos
Escala 1–3 fácil de aplicar	Incluir glosario de términos clave
Sistema de semáforo intuitivo	Agregar plantilla de recomendaciones automáticas
Lenguaje claro y no técnico	Incluir ejemplos visuales por indicador

6.5.2 *Qué ajustes se sugieren*

A partir de las observaciones del piloto, se identificaron oportunidades de mejora que podrían fortalecer aún más la herramienta. A continuación, se detallan cuatro ajustes concretos recomendados:

1. Incluir un glosario de términos básicos

- **Problema:** Algunos emprendedores no comprendieron conceptos como “modelo de negocio” o “flujo de caja” en profundidad.
- **Propuesta:** Agregar una sección final con definiciones simples de los términos utilizados en los indicadores.

2. Reforzar las instrucciones de aplicación

- **Problema:** Aunque el evaluador conocía el instrumento, en manos de otros facilitadores podría haber confusión sobre cómo calificar ciertos ítems.
- **Propuesta:** Desarrollar una guía de aplicación detallada con ejemplos, criterios por puntuación y casos simulados.

3. Agregar casillas de verificación para “evidencias observadas”

- **Problema:** En algunos casos no quedó claro si la puntuación se asignó por afirmación del emprendedor o por evidencia verificable.

- **Propuesta:** Añadir una columna en cada indicador donde se especifique si la puntuación fue validada con documentación, observación directa o solo declaración verbal.

4. Establecer un apartado de recomendaciones automáticas

- **Problema:** Aunque se daban recomendaciones individualizadas, algunos usuarios pedían guías más estandarizadas por nivel de desempeño.
- **Propuesta:** Incluir en la plantilla un resumen automático con sugerencias generales según el puntaje obtenido (por ejemplo, si obtiene menos de 12 puntos en Finanzas, mostrar un bloque preestablecido con sugerencias básicas).

6.5.3 Valor práctico para el acompañamiento emprendedor

La herramienta no solo cumple una función diagnóstica, sino que tiene un **alto valor operativo para procesos de mentoría, asesoría o incubación**. Su estructura sencilla, junto con la posibilidad de observar progresos y establecer acciones por área, la convierten en un recurso estratégico para organizaciones de soporte al emprendimiento.

A continuación, se presentan tres escenarios en los que puede integrarse de forma efectiva:

a) Revisión inicial del emprendimiento

Se puede aplicar como parte del proceso de ingreso a programas de incubación o asesoría, para establecer una línea base clara. Esto permite definir prioridades de intervención desde el inicio y enfocar los esfuerzos del mentor o asesor.

b) Seguimiento trimestral o semestral

El uso periódico de la herramienta permite medir el progreso del emprendimiento en cada área, identificar avances y detectar retrocesos. Con ello, se fortalece la rendición de cuentas y se promueve cultura de evaluación continua.

c) Acompañamiento remoto o descentralizado

Gracias a su diseño visual y manual, la herramienta puede aplicarse en zonas rurales o en lugares sin acceso a internet, para luego enviarse en formato digital o físico. Además, puede ser utilizada por el propio empresario con orientación a distancia, lo que favorece su empoderamiento.

En todas estas situaciones, el instrumento no solo sirve como una instantánea de la situación del negocio, sino también como una guía para su desarrollo al combinar diagnóstico, análisis y acción en un único recurso.

6.6 Validación metodológica y proyección de uso futuro

La herramienta de diagnóstico empresarial propuesta fue creada con el propósito de ofrecer un recurso práctico y enfocado para llevar a cabo una evaluación integral de los emprendimientos respaldados por organizaciones de apoyo. Su aplicación en el piloto no solo permitió detectar necesidades reales en cinco áreas clave, sino que también sirvió para validar en la práctica los fundamentos teóricos y metodológicos que guiaron su diseño.

6.6.1 Conexión con las fases anteriores del proyecto

Cada etapa metodológica del proyecto aportó elementos claves que se pusieron a prueba en la realidad del ejercicio piloto. A través de un análisis comparativo, se constató la coherencia entre el enfoque teórico adoptado, el diseño técnico del instrumento y su utilidad práctica en campo.

La tabla 8 resume esta conexión y evidencia cómo cada fase fue validada a través de resultados concretos:

Tabla 8

Fases del proyecto

Fase metodológica	Propósito de la fase	Validación práctica
Revisión teórica (Cap. 4)	Identificar buenas prácticas y limitaciones de herramientas existentes	Las necesidades encontradas (informalidad, falta de planificación) se reflejaron en los resultados del piloto.
Diseño de indicadores (Cap. 5)	Construir indicadores claros, manuales y organizados por áreas funcionales	Los indicadores fueron comprendidos y aplicados sin dificultad por los evaluadores y emprendedores.
Estructura del instrumento	Establecer escala, semáforo, y recomendaciones orientadas a la acción	La escala fue útil para interpretar resultados y activar mejoras.

Fase metodológica	Propósito de la fase	Validación práctica
Aplicación piloto (Cap. 6)	Validar viabilidad, comprensión y utilidad de la herramienta	Confirmó patrones comunes, permitió recomendaciones prácticas y demostró su aplicabilidad contextual.

Este análisis demuestra que la herramienta no surgió de forma aislada, sino que se fundamentó en hallazgos teóricos relevantes, se diseñó con criterios metodológicos rigurosos, y finalmente fue contrastada en situaciones reales que confirmaron su pertinencia.

6.6.2 Justificación de utilidad en otros contextos

La herramienta diseñada y validada en este estudio no se limita al contexto de Popayán ni al acompañamiento específico del Emprendelab. Su enfoque estructurado pero flexible, manual y de bajo costo, la hace especialmente útil para ser implementada en otras regiones y organizaciones de soporte al emprendimiento con condiciones similares, tales como alta informalidad, bajo nivel de digitalización y limitada capacidad institucional.

El Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (IFC), en su informe *Diagnóstico del Sector Privado de País: Perú* (2023), mencionan que es indispensable contar con instrumentos accesibles que permitan fortalecer las capacidades de gestión de micro y pequeñas empresas, sobre todo en entornos donde predominan la informalidad y la exclusión digital. El informe destaca que muchos emprendedores no acceden a herramientas digitales complejas, por lo que se requieren soluciones intermedias que faciliten el autodiagnóstico y la intervención focalizada (Banco Mundial y IFC, 2023).

Por otra parte, el *Balance de Investigación 2016-2021 y la Agenda de Investigación 2021-2026* del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) peruano informan que los programas que apoyan el emprendimiento son más efectivos si incluyen instrumentos diagnósticos adaptados a la realidad territorial, no requieren plataformas avanzadas y contienen elementos formativos (CIES, 2022). Por lo tanto, se confirma la necesidad del uso de la herramienta desarrollada en esta investigación ya que se trata de un instrumento adaptable y útil para procesos de acompañamiento a emprendedores en territorios rurales, comunidades vulnerables y programas de incubación de bajo presupuesto, los cuales no tienen acceso a tecnología o su acceso es limitado. Al respecto, es importante anotar que el diseño manual y orientado a la acción de la herramienta,

permite implementarla en escenarios donde no hay otras soluciones o serían poco viables, ofreciendo la posibilidad de ampliar su uso y aplicación según los recursos de cada institución.

Asimismo, el *Balance de investigación 2016-2021 y la Agenda de investigación 2021-2026* del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) de Perú señalan que los programas de apoyo al emprendimiento son más eficaces cuando incorporan instrumentos diagnósticos ajustados a la realidad territorial, que no dependan de plataformas avanzadas y que incluyan componentes formativos (CIES, 2022).

6.6.3 Recomendación de uso y mejora futura

A partir de los resultados obtenidos, se sugiere integrar la herramienta como parte del proceso habitual de diagnóstico en las organizaciones de apoyo al emprendimiento, especialmente en las etapas iniciales de acompañamiento. Para maximizar su impacto y garantizar su sostenibilidad, se sugiere lo siguiente:

Recomendaciones de uso continuo

- **Aplicación inicial al ingresar al programa:** para establecer una línea base.
- **Seguimiento trimestral o semestral:** para monitorear avances y ajustar planes de acción.
- **Diagnóstico final:** para evaluar el progreso al término del proceso de acompañamiento.

Líneas de mejora propuestas

1. Creación de una **versión digital interactiva** (Google Forms, App o Excel automatizado).
2. Inclusión de un **módulo de autoevaluación simplificada** para emprendedores.
3. Traducción de la herramienta a **formatos accesibles para territorios rurales** (impresos didácticos, fichas visuales).
4. Validación en otros sectores productivos (turismo, manufactura, servicios creativos).

Cronograma tentativo de mejoras

Tabla 9*Cronograma*

Periodo	Actividad propuesta
Junio – Agosto 2025	Digitalización básica del instrumento (prototipo)
Septiembre 2025	Prueba en 2 nuevos emprendimientos (fase II)
Octubre – Noviembre 2025	Incorporación de mejoras según retroalimentación
Diciembre 2025	Publicación de versión revisada y manual de uso

Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

El presente trabajo de grado titulado *Desarrollo de herramientas de diagnóstico empresarial para organizaciones de soporte al emprendimiento* logró cumplir satisfactoriamente con los objetivos específicos planteados, mediante una ruta metodológica coherente que articuló la revisión teórica, el diseño técnico del instrumento y su validación empírica a través de un ejercicio piloto. Esta trayectoria permitió desarrollar una herramienta de diagnóstico accesible, comprensible y aplicable manualmente, que contribuye de forma significativa al fortalecimiento de los procesos de acompañamiento empresarial en contextos con recursos limitados.

A nivel teórico, se identificaron diversos enfoques, modelos y herramientas para el diagnóstico organizacional en micro y pequeñas empresas. A partir de esta revisión se definieron cinco áreas funcionales para la herramienta desarrollada: mercadeo, innovación finanzas, marco legal y modelo de negocio, las cuales sirvieron de base para estructurar una batería de indicadores formulados con de manera clara y entendible, y evaluables mediante una escala de aplicación sencilla tipo Likert.

Para su evaluación inicial, se llevó a cabo una prueba piloto con cinco empresas, a fin de identificar errores y oportunidades de mejora para el instrumento. Se identificaron como resultado, aspectos importantes de las cinco empresas, entre los que se destacan, la informalidad en aspectos legales y fiscales, la baja sistematización de las finanzas, el uso reducido de herramientas tecnológicas y la alta dependencia de los fundadores, siendo estos, riesgos considerables para la sostenibilidad de los negocios. Al mismo tiempo, se detectaron practicas positivas como la transparencia en la propuesta de valor, la disposición para aprender y la utilización para aprender y la utilización de canales digitales clave para promocionar y vender. Por lo tanto, la herramienta diseñada, además de generar un diagnóstico acertado también permitió unificar el pensamiento estratégico y promover acciones orientadas a la mejora de las organizaciones.

A través de la validación metodológica, se demostró que la herramienta es adecuada para su propósito de brindar apoyo a organizaciones que acompañan a emprendedores sin requerir plataformas tecnológicas complejas ni conocimientos técnicos especializados. Por lo tanto, emprendedores y evaluadores valoraron la estructura por áreas, el sistema de semáforo y las sugerencias practicas según el nivel de desempeño.

Por lo anterior, se precisa que la herramienta diseñada es práctica, escalable y adaptable a diferentes contextos territoriales y sectores económicos, gracias a su modelo funcional, pedagógico y visual. Dentro de sus usos se incluye la mentoría, el ingreso a programas de incubación, el seguimiento periódico y la autoevaluación guiada.

En futuras investigaciones, esta herramienta puede contribuir al fortalecimiento de las capacidades de diagnóstico y planificación estratégica en el ecosistema emprendedor de Colombia y América Latina.

7.2 Recomendaciones

Se presentan a continuación recomendaciones para los distintos niveles de acción, teniendo en cuenta los aspectos metodológicos, los hallazgos obtenidos en la prueba piloto y la validación de la herramienta de diagnóstico empresarial. Se busca que con las recomendaciones se pueda optimizar el impacto del instrumento diseñado, facilitar su implementación y fomentar la continuidad de estudios aplicados en el ámbito del acompañamiento a emprendedores.

1. Para organizaciones que deseen implementar la herramienta

- **Se sugiere integrar la herramienta como fase inicial en programas de incubación o fortalecimiento empresarial**, con el fin de identificar áreas críticas de intervención y diseñar planes de acción personalizados desde el inicio del proceso.
- **Capacitar a los equipos de asesores o mentores en la aplicación e interpretación del instrumento**, mediante guías prácticas, sesiones de simulación y talleres de inducción. Esto garantizará uniformidad en la aplicación y mayor calidad en el análisis de resultados.
- **Aplicar la herramienta de forma periódica** (trimestral o semestral), no solo como diagnóstico inicial, sino como instrumento de seguimiento y monitoreo, permitiendo observar avances, estancamientos o retrocesos en cada área funcional.
- **Utilizar los resultados como insumo para la asignación de recursos de formación, mentoría o financiación**, priorizando aquellas áreas con desempeño deficiente que comprometen la sostenibilidad del emprendimiento.

2. Para el perfeccionamiento y mejora futura de la herramienta

- **Desarrollar una versión digital interactiva del instrumento**, adaptable a dispositivos móviles, que permita almacenar y visualizar datos automáticamente, facilitando su uso remoto, la sistematización de información y la generación de reportes inmediatos.
- **Diseñar un módulo de autodiagnóstico simplificado**, dirigido a emprendedores que no cuentan con asesoría directa, incorporando lenguaje aún más accesible, ejemplos ilustrativos y recomendaciones automáticas por área.
- **Incluir un glosario técnico y criterios de puntuación por indicador**, para estandarizar las respuestas y facilitar la formación de nuevos evaluadores.
- **Establecer plantillas de recomendaciones por nivel de desempeño**, asociadas automáticamente a los resultados obtenidos, que sirvan como guía para orientar acciones de mejora sin depender exclusivamente del juicio del evaluador.

3. Para investigadores e instituciones que deseen replicar o escalar el proyecto

- **Validar la herramienta en otros contextos territoriales y sectores productivos**, como turismo rural, economía naranja, comercio urbano o agroindustria, realizando pruebas piloto en zonas con diferentes condiciones socioeconómicas.
- **Desarrollar investigaciones longitudinales** que permitan observar el impacto del uso sostenido de la herramienta sobre la sostenibilidad, formalización o crecimiento de los emprendimientos acompañados.
- **Establecer alianzas interinstitucionales entre universidades, cámaras de comercio y entidades de desarrollo económico**, para fomentar el uso sistemático del instrumento como parte de estrategias regionales de fortalecimiento empresarial.
- **Publicar resultados y versiones adaptadas del instrumento en repositorios de acceso abierto**, con el objetivo de democratizar su uso, promover la mejora continua y estimular su adopción por parte de actores del ecosistema emprendedor.

Referencias

- Banco Mundial & IFC. (2023). *Diagnóstico del sector privado de país: Perú*. International Finance Corporation. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/peru-country-private-sector-diagnostic-es.pdf>
- Barrera Malpica, S. P. (2011). Análisis del proceso del emprendimiento desde un estudio de casos. *Memorias del Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Económicas y Administrativas*, 15(1), 1–15. <https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2011/15.01.pdf>
- Berben-Soñett, K., Pérez-Sánchez, Á., Troncoso-Palacio, A., & Rojas-Millán, R. (2021). Aplicación de un Diagnóstico Empresarial para Identificar y Analizar Falencias Organizacionales. *Boletín de Innovación, Logística y Operaciones*, 3(1). <https://doi.org/10.17981/bilo.3.1.2021.11>
- Bravo-Neira, G. M., & Matovelle-Romo, M. M. (2021). Diagnóstico de empresas de comercialización de artículos de consumo masivo. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 440-448. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1299>
- Casadiegos-Duque, Y. R., Rico-Rojas, C. F., Contreras-Cáceres, M. E., & Calderón-Contreras, M. M. (2020). Diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad en las MiPymes de Cúcuta. *Mundo Fesc*, 10(20), 64-73. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/622/586>
- Ccahuay Cercado, J. J., Jara Roncal, K. E., & Vásquez Coronado, M. H. (2020). Plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. Chiclayo. *Revista Tzhoecoen*, 12(3), 348-359. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1332>
- Consorcio de Investigación Económica y Social [CIES]. (2022). *Balance de Investigación 2016–2021 y Agenda de Investigación 2021–2026*. Lima, Perú. <https://cies.org.pe/publicaciones/balance-de-la-investigacion-2016-2021-y-agenda-de-investigacion-2021-2026/>
- Congreso de Colombia. (2006, enero 26). *Ley 1014 de 2006. De Fomento a la cultura del emprendimiento*. Diario Oficial No. 46.160.
- Congreso de Colombia. (2010, diciembre 29). *Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo*. Diario Oficial No. 47.938.

- Congreso de Colombia. (2016, mayo 2). *Ley 1780 de 2016. Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 49.888.
- Congreso de Colombia. (2019, mayo 25). *Ley 1955 de 2019. Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2018-2022 pacto por Colombia, pacto por la equidad*. Diario Oficial No. 50.964.
- Congreso de Colombia. (2020, diciembre 31). *Ley 2069 de 2020. Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia*. Diario Oficial No. 51.523.
- Congreso de Colombia. (2021, agosto 4). *Ley 2125 de 2021. Por medio de la cual se establecen incentivos para la creación, formalización y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres y se dictan otras disposiciones - ley creo en ti*. Diario Oficial No. 51.757.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2020). *Documento Conpes 4011 de 2020: Política Nacional de Emprendimiento*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- Gibbs, G. R. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- González Gaitán, X. (2022). *Propuestas y resultados de investigación transmoderna, translocal y digital desde jóvenes semilleristas*. Universidad de Cundinamarca.
<https://doi.org/10.36436/9789585195158>
- Gutiérrez Falcón, P. (2022). Sistemas de gestión en micro y pequeñas empresas. Metodología para su implementación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 630-647.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.41>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Huilcapi, S. I., & Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 41(40), artículo 2.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC. (2015). NTC-ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de calidad — Requisitos.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC. (2008). NTC 6001: 2008. Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes).
- Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias Gonzáles, J. L., Flores Limo, F. A., & Balmaceda Flores, C. A. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes*. Editorial INUDI. <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/119/161/190?inline=1>
- León Márquez, N. C., Tovar Mahecha, L. Y., & Mateus Angarita, J. S. (2020). *El diagnóstico financiero para la innovación y competitividad de las microempresas en Colombia. Grupo 95, publicación interna*. <https://digitk.areandina.edu.co/entities/publication/b3e61764-d48c-4090-8fd4-06fa36e550d5>
- Medina Cruz, J., Quintana Fuentes, L. F., & Olaya Cruz, M. I. (2020). Modelo diagnóstico empresarial: caso “Fábrica de café y chocolate El Agrario” San Vicente de Chucurí, Santander. *Ciencia y Agricultura*, 17(3), 37-48. <https://doi.org/10.19053/01228420.v17.n3.2020.10999>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2016). *Política nacional de desarrollo productivo* (Documento CONPES 3866). Departamento Nacional de Planeación. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3866.pdf>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1489>
- Presidencia de la República de Colombia. (2012, septiembre 6). *Decreto 1860 de 2012. Por el cual se da aplicación provisional al “Acuerdo de Alcance Parcial entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela”, firmado en la ciudad de Caracas, República Bolivariana de Venezuela, el 28 de noviembre de 2011, y sus anexos, suscritos en la ciudad de Cartagena, República de Colombia, el 15 de abril de 2012.*
- Presidencia de la República de Colombia. (2015, mayo 26). *Decreto 1071 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural*. Diario Oficial No. 49.523.
- Presidencia de la República de Colombia. (2019, junio 5). *Decreto 957 de 2019. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015,*

- Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011 Clasificación de las MiPymes.* Diario Oficial No. 50.990.
- Presidencia de la República de Colombia. (2020, junio 4). *Decreto 810 de 2020. Por el cual se crea el patrimonio autónomo para el emprendimiento, la formalización y el fortalecimiento empresarial de las mujeres, con el fin de mitigar los efectos de la Emergencia Social, Económica y Ecológica.*
- Presidencia de la República de Colombia. (2021, junio 24). *Decreto 688 de 2021. Por el cual se adiciona la Sección 10 al Capítulo 1 del Título 6 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y se crea el apoyo para la generación de empleo para jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete.*
- Reina, M. C. T., Thomaz, C. A., & Magalhães, J. L. (2021). Análise da Gestão dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs): um diagnóstico empresarial usando o modelo de excelência em gestão para inovação organizacional. *Cadernos de Prospecção*, 14(3), 732-749.
<https://doi.org/10.9771/cp.v14i3.36270>
- Rueda Galvis, J. F., Garavito Hernández, Y., & Calderón Campos, J. A. (2020). *Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para pymes. I+D Revista de Investigaciones*, 15(2), 119-134. <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020011>
- Saldarriaga Salazar, M. E., Benítez Chará, W., & Concha Cerón, E. A. (2023). Diagnóstico organizacional en empresas de Popayán: antes y después de la pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9), 409-426.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.26>

Anexos

Anexo 1 Formato manual de diagnóstico empresarial.

FORMATO MANUAL DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Nombre del emprendimiento:

Persona entrevistada:

Fecha de aplicación:

Evaluador(a):

Área 1: Mercadeo

Indicador	Descripción	Puntuación (1-3)	Observaciones
M1	Conocimiento del cliente		
M2	Canales de comunicación		
M3	Canales de venta		
M4	Estrategia de precios		
M5	Marca y posicionamiento		
M6	Logística y servicio		

Subtotal ÁREA 1: MERCADEO (0–18): _____

Área 2: Innovación

Indicador	Descripción	Puntuación (1-3)	Observaciones
I1	Cultura innovadora		
I2	Procesos de innovación		
I3	Tecnología y digitalización		
I4	Productos y servicios		
I5	Modelos de negocio		
I6	Sostenibilidad e innovación		

Subtotal ÁREA 2: INNOVACIÓN (0–18): _____

Área 3: Finanzas

Indicador	Descripción	Puntuación (1-3)	Observaciones
F1	Planificación financiera		
F2	Contabilidad y registro		
F3	Flujo de caja		
F4	Costos y gastos		
F5	Fuentes de financiación		
F6	Rentabilidad y análisis		

Subtotal ÁREA 3: FINANZAS (0–18): _____

Área 4: Marco Legal

Indicador	Descripción	Puntuación (1-3)	Observaciones
L1	Constitución legal		
L2	Asuntos tributarios		
L3	Contratos y documentos legales		
L4	Normativa laboral		
L5	Propiedad intelectual		
L6	Licencias y permisos		

Subtotal ÁREA 4: MARCO LEGAL (0–18): _____

Área 5: Modelo de Negocio

Indicador	Descripción	Puntuación (1-3)	Observaciones
N1	Modelo de negocio		
N2	Segmentos de clientes		

N3	Canales de distribución
N4	Fuentes de ingreso
N5	Socios y recursos
N6	Actividades y costos

Subtotal ÁREA 5: MODELO DE NEGOCIO (0–18): _____

RESULTADO GENERAL

Resumen de hallazgos clave:

Recomendaciones principales:

Firma del evaluador: _____

Firma del emprendedor: _____

Anexo 2 Registro emprendedores.

Criterio	Descripción / Instrucciones
Nombre del emprendimiento	Anotar el nombre comercial o el nombre que usa el emprendimiento
Nombre del emprendedor/a	Nombre completo de la persona emprendedora
Etapas del emprendimiento	Ej: etapa temprana, consolidación, crecimiento
Tipo de actividad económica	Ej: comercio, servicios, manufactura, agroindustria
Recibe apoyo de organización de soporte	Sí / No
Nombre de la organización de soporte	Nombre de la entidad que brinda apoyo (si aplica)
Ubicación geográfica	Ciudad, municipio o zona donde opera el emprendimiento
Tiempo de funcionamiento (meses/años)	Tiempo aproximado desde que comenzó operaciones
Número de empleados	Número total de empleados o colaboradores
Tipo de persona jurídica	Ej: Persona natural, SAS, otro
Disposición a participar en el piloto	Sí / No
Fecha de aplicación del diagnóstico	Fecha en la que se aplica la herramienta de diagnóstico
Observaciones adicionales	Comentarios sobre la experiencia o condiciones particulares del emprendimiento

Anexo 3 Guía de aplicación e interpretación de la herramienta de diagnóstico empresarial.

Guía de Aplicación e Interpretación de la Herramienta de Diagnóstico Empresarial

Esta herramienta permite a las organizaciones de soporte al emprendimiento realizar un diagnóstico estructurado en cinco áreas funcionales clave: **Mercadeo, Innovación, Finanzas, Marco Legal y Modelo de Negocio.**

Aplicación

- Cada indicador debe ser valorado en una escala de 1 a 3:
 - **1 = No se cumple**
 - **2 = Parcialmente cumplido**
 - **3 = Se cumple totalmente**
- El evaluador puede complementar cada valoración con:
 - **Observaciones específicas**
 - **Evidencia observada** (ej. registros contables, redes sociales, contratos, etc.)
 - **Estado visual** tipo semáforo:
 - ☐ Bajo desempeño
 - ☐ Desempeño medio
 - ☐ Buen desempeño

Interpretación por Área

Al finalizar la evaluación de cada área, se recomienda sumar el puntaje obtenido y comparar con la siguiente guía:

Área	Puntaje máximo sugerido	Nivel de alerta	Recomendación
Mercadeo	18	≤ 12	Fortalecer conocimiento del cliente, canales de promoción y estrategia de fidelización.
Innovación	18	≤ 12	Estimular cultura de mejora continua y participación en redes de innovación.
Finanzas	18	≤ 12	Acompañamiento prioritario en planificación, flujo de caja y control de costos.
Marco Legal	18	≤ 12	Asesoría jurídica para formalización, licencias y normativa laboral.

Área	Puntaje máximo sugerido	Nivel de alerta	Recomendación
Modelo negocio	18	≤ 12	Revisar propuesta de valor, estructura de ingresos y canales de distribución.

Anexo 4 Herramienta de diagnóstico empresarial.

Herramienta de diagnóstico área mercadeo.

MERCADERO								
Es el arte de entender a tus clientes y ofrecerles lo que necesitan, a través de estrategias de promoción, publicidad y comunicación para vender tus productos o servicios.		Estado actual	KPIs	Puntuación	Formula de evaluación	Formula excel (por subarea)	Promedio	Estado semáforo
Cliente	¿Sabes quiénes son tus clientes?	● La organización tiene conocimiento básico del mercado al que llega con su producto	Número de perfiles de cliente definidos		SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0	#1 DIV/0!	□ Bajo
	¿Sabes qué les gusta y qué prefieren?	● Tiene claro quien es su cliente y busca satisfacer sus necesidades y expectativas	encuestados o analizados		SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
	Ha investigado sus clientes, la competencia, que lo hace distinto?	● Conoce el mercado su competencia y ya realiza estrategias para fortalecerse	Número de estudios de mercado realizados al año		Puntuación Total = SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
Ventas	Sabe como vender y atender a sus clientes?	● La organización tiene conocimiento básico del mercado al que llega con su producto	Número de vendedores capacitados en		Puntuación Total = SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0	#1 DIV/0!	□ Bajo
	Tiene un plan para vender y cuidar a los clientes después de la compra?	● Tiene claro quien es su cliente y busca satisfacer sus necesidades y expectativas	Existencia de un plan comercial formal (Si/No)		Puntuación Total = SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
	Sus ventas se enfocan en mantener los clientes felices a largo plazo?	● Conoce el mercado su competencia y ya realiza estrategias para fortalecerse	Porcentaje de retención de clientes		SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
Promoción	Hace publicidad, promoción de tus productos y/o servicios?	● No tiene estrategia de mercadeo	Presupuesto destinado a publicidad como % de		Puntuación Total = SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0	#1 DIV/0!	□ Bajo
	Hace publicidad, pero no de manera efectiva?	● Planifica sus labores de mercadeo, pero no lo hace de manera eficiente	promocionales ejecutadas		SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
	Tienes estrategias efectivas, cumples metas, crea nuevos productos y aumentas tus ventas?	● Sus estrategias son efectivas, abre nuevos mercados e incrementa las ventas	Tasa de conversión por canal promocional		Puntuación Total = SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
Logística	Tiene la infraestructura adecuada para mantener la calidad?	● No esta adecuado para preservar la calidad del producto	infraestructura por clientes		SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0	#1 DIV/0!	□ Bajo
	Tiene un lugar adecuado, pero no es eficiente?	● Tiene un lugar adecuado pero no es eficiente	Porcentaje de cumplimiento de		Puntuación Total = SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
	El lugar cumple con las demandas del mercado?	● Tiene sistema de almacen y distribución que cumple las exigencias del mercado	Nivel de adecuación según estándares del		Puntuación Total = SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
Precio	Tiene estructura de precios clasificada por tipo de cliente y mercado?	● No tiene una estructura de precios clasificada por tipo de cliente y mercado	productos con estructura de precios		SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0	#1 DIV/0!	□ Bajo
	Los precios varían según sus costos de producción?	● Tiene estructura de precios flexibles al análisis del mercado y costos de producción	base en análisis de costos (Si/No)		SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
	Tiene precios flexibles y competitivos para el mercado al que se dirige?	● Competitiva dentro del mercado al que quiere ingresar	Comparativo de precios frente a la competencia		SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
Marca	Tienes nombre, logo y eslogan?	● No tiene brandboard, falta posicionar la marca	de identidad visual (Si/No)		SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0	#1 DIV/0!	□ Bajo
	Tienes marcas registrada, diseños y redes sociales?	● Es activo en redes sociales, genera contenido	intangibles registrados (marca/redes)		SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo
	Tu marca es reconocida y gusta para su producto?	● La gente recuerda la marca y tiene muchas aplicaciones del logo	Índice de reconocimiento de		Puntuación Total = SUMA(Puntuaciones de esta subárea)	0		□ Bajo

Herramienta de diagnóstico área innovación.

En la capacidad de una empresa para generar nuevos ideas, productos, servicios o procesos que agreguen valor. Requiere creatividad, estrategia y voluntad constante de acción.		EFECTIVIDAD		EFICIENCIA		ECONOMÍA		ECONOMÍA		ECONOMÍA	
		Estrategia actual		Estrategia		Estrategia		Estrategia		Estrategia	
CULTURA INNOVADORA	¿Fomentan la creatividad en su empresa?	1. La innovación se fomenta y se considera una prioridad en la empresa.		Fomenta la creatividad en su empresa.		Fomenta la creatividad en su empresa.		Fomenta la creatividad en su empresa.		Fomenta la creatividad en su empresa.	
	¿Sus empleados pueden proponer ideas nuevas?	2. Se fomenta la innovación, pero no hay acciones concretas o está limitada a pocos personal.		Algunos de ellos proponen ideas nuevas.		Algunos de ellos proponen ideas nuevas.		Algunos de ellos proponen ideas nuevas.		Algunos de ellos proponen ideas nuevas.	
	¿Tienen una forma clara de trabajar con ideas nuevas?	3. Se fomenta la innovación, pero no hay acciones concretas o está limitada a pocos personal.		Algunos de ellos proponen ideas nuevas.		Algunos de ellos proponen ideas nuevas.		Algunos de ellos proponen ideas nuevas.		Algunos de ellos proponen ideas nuevas.	
PROCESOS INNOVADOROS	¿Trabaja con una metodología clara para gestionar ideas innovadoras como design thinking lean startup?	1. No existen procesos estructurados para desarrollar o implementar ideas innovadoras.		Existencia de una metodología documentada (DFM).		Existencia de una metodología documentada (DFM).		Existencia de una metodología documentada (DFM).		Existencia de una metodología documentada (DFM).	
	¿Plantea un enfoque o metodología que favorezca el seguimiento a los procesos de innovación?	2. Hay algunos estudios o iniciativas aisladas, pero no en una metodología clara.		Existencia de sesiones lideradas por el equipo de innovación.		Existencia de sesiones lideradas por el equipo de innovación.		Existencia de sesiones lideradas por el equipo de innovación.		Existencia de sesiones lideradas por el equipo de innovación.	
	¿Las ideas se validan, ejecutan y mejoran de forma estructurada?	3. Se cuenta con procesos definidos, está actualizado y se mejora continuamente para mejorar la innovación.		Hay un flujo de ideas validadas que llegan a ejecución.		Hay un flujo de ideas validadas que llegan a ejecución.		Hay un flujo de ideas validadas que llegan a ejecución.		Hay un flujo de ideas validadas que llegan a ejecución.	
TECNOLOGÍA INNOVADORA	¿Se han incorporado nuevas tecnologías para mejorar productos, servicios o procesos?	1. Se han incorporado nuevas tecnologías para mejorar productos, servicios o procesos.		Existencia de procesos tecnológicos.		Existencia de procesos tecnológicos.		Existencia de procesos tecnológicos.		Existencia de procesos tecnológicos.	
	¿Los procesos clave del negocio están digitalizados y automatizados?	2. Se han incorporado algunas tecnologías, pero no en una metodología clara.		Existencia de procesos automatizados clave.		Existencia de procesos automatizados clave.		Existencia de procesos automatizados clave.		Existencia de procesos automatizados clave.	
	¿Se utilizan o analiza para tomar decisiones que impulsen la innovación?	3. La tecnología es parte clave del modelo de negocio y los datos están integrados.		No se han incorporado los análisis de datos (Big Data).		No se han incorporado los análisis de datos (Big Data).		No se han incorporado los análisis de datos (Big Data).		No se han incorporado los análisis de datos (Big Data).	
PRODUCTOS INNOVADORES	¿Han lanzado nuevos productos o servicios?	1. Se han lanzado nuevos productos o servicios en el mercado.		Existencia de nuevos productos o servicios.		Existencia de nuevos productos o servicios.		Existencia de nuevos productos o servicios.		Existencia de nuevos productos o servicios.	
	¿Los productos actuales responden a tendencias, cambios del mercado y necesidades del cliente?	2. Se han hecho algunos mejoras o ajustes, pero no en todos los productos.		Hay un flujo de productos actualizados en el mercado.		Hay un flujo de productos actualizados en el mercado.		Hay un flujo de productos actualizados en el mercado.		Hay un flujo de productos actualizados en el mercado.	
	¿Se aplican mejoras continuas en los productos o servicios existentes?	3. Se han lanzado nuevos productos o servicios, con mejoras continuas.		Existencia de mejoras en productos o servicios.		Existencia de mejoras en productos o servicios.		Existencia de mejoras en productos o servicios.		Existencia de mejoras en productos o servicios.	
MODELOS INNOVADORES	¿Han lanzado nuevos modelos de generar ingresos o entregar valor al cliente?	1. Se han lanzado nuevos modelos de generar ingresos o entregar valor al cliente.		Existencia de nuevos modelos de generar ingresos o entregar valor al cliente.		Existencia de nuevos modelos de generar ingresos o entregar valor al cliente.		Existencia de nuevos modelos de generar ingresos o entregar valor al cliente.		Existencia de nuevos modelos de generar ingresos o entregar valor al cliente.	
	¿Existen y se aplican regularmente los modelos de negocio para adaptarse al entorno?	2. Hay algunos modelos de negocio, pero no en todos los productos o servicios.		Existencia de algunos modelos de negocio.		Existencia de algunos modelos de negocio.		Existencia de algunos modelos de negocio.		Existencia de algunos modelos de negocio.	
	¿Se han aplicado los modelos que apoyan la innovación y la competitividad?	3. Se han aplicado los modelos que apoyan la innovación y la competitividad.		Existencia de algunos modelos de negocio.		Existencia de algunos modelos de negocio.		Existencia de algunos modelos de negocio.		Existencia de algunos modelos de negocio.	
SOSTENIBILIDAD INNOVADORA SOCIAL	¿Generan soluciones con impacto positivo en el medio ambiente con la comunidad?	1. Se han generado soluciones con impacto positivo en el medio ambiente con la comunidad.		Existencia de soluciones con impacto social o ambiental.		Existencia de soluciones con impacto social o ambiental.		Existencia de soluciones con impacto social o ambiental.		Existencia de soluciones con impacto social o ambiental.	
	¿Consideran criterios de sostenibilidad en el diseño de productos, servicios o procesos?	2. Se han considerado criterios de sostenibilidad en el diseño de productos, servicios o procesos.		Existencia de criterios de sostenibilidad.		Existencia de criterios de sostenibilidad.		Existencia de criterios de sostenibilidad.		Existencia de criterios de sostenibilidad.	
	¿La innovación se orienta a contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?	3. La sostenibilidad está integrada en la estrategia de innovación y en los productos.		Existencia de productos alineados a los ODS.		Existencia de productos alineados a los ODS.		Existencia de productos alineados a los ODS.		Existencia de productos alineados a los ODS.	

Herramienta de diagnóstico área finanzas.

En la capacidad del planificador, controlador y evaluador de los recursos financieros de las empresas para tomar decisiones en el corto, mediano y largo plazo.		EFECTIVIDAD		EFICIENCIA		ECONOMÍA		ECONOMÍA		ECONOMÍA	
		Estrategia actual		Estrategia		Estrategia		Estrategia		Estrategia	
PLANIFICACIÓN FINANCIERA	¿Las empresas tienen un presupuesto anual o trimestral?	1. No hay presupuesto anual o trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.	
	¿Se planifican los gastos e inversiones a corto, mediano y largo plazo?	2. Se planifican los gastos e inversiones a corto, mediano y largo plazo.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.	
	¿Se planifican los ingresos, finanzas, ventas, de forma trimestral?	3. Se planifican los ingresos, finanzas, ventas, de forma trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.		Existencia de presupuesto anual o trimestral.	
CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO	¿Tienen un registro contable actualizado y ordenado?	1. No hay registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
	¿La contabilidad cumple con los requisitos legales?	2. Se cumplen los requisitos legales.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	3. Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
ANÁLISIS FINANCIERO	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	1. No hay registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	2. Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	3. Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
RECURSOS FINANCIEROS	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	1. No hay registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	2. Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	3. Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
FUENTES DE FINANCIACIÓN	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	1. No hay registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	2. Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	3. Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
RENTABILIDAD FINANCIERA	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	1. No hay registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	2. Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	
	¿Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto?	3. Se cumplen los requisitos legales de contabilidad y de presupuesto.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.		Existencia de registro contable actualizado y ordenado.	

Herramienta de diagnóstico marco legal.

[illegible]

Herramienta de diagnóstico área modelo de negocio.

[illegible]

Anexo 5 registro de emprendimientos.

Criterio	Descripción / Instrucciones
Nombre del emprendimiento	Anotar el nombre comercial o el nombre que usa el emprendimiento
Nombre del emprendedor/a	Nombre completo de la persona emprendedora
Etapas del emprendimiento	Ej: etapa temprana, consolidación, crecimiento
Tipo de actividad económica	Ej: comercio, servicios, manufactura, agroindustria
Recibe apoyo de organización de soporte	Sí / No
Nombre de la organización de soporte	Nombre de la entidad que brinda apoyo (si aplica)
Ubicación geográfica	Ciudad, municipio o zona donde opera el emprendimiento
Tiempo de funcionamiento (meses/años)	Tiempo aproximado desde que comenzó operaciones
Número de empleados	Número total de empleados o colaboradores
Tipo de persona jurídica	Ej: Persona natural, SAS, otro
Disposición a participar en el piloto	Sí / No
Fecha de aplicación del diagnóstico	Fecha en la que se aplica la herramienta de diagnóstico
Observaciones adicionales	Comentarios sobre la experiencia o condiciones particulares del emprendimiento

Anexo 6 formato de retroalimentación.

Ítem de retroalimentación	Descripción / Instrucciones
Nombre del emprendimiento	Nombre comercial o identificador del emprendimiento
Fecha de aplicación del diagnóstico	Fecha en la que se realizó la evaluación
Área evaluada	Ej: Mercadeo, Finanzas, Innovación, etc.
Puntaje obtenido	Puntaje total obtenido en dicha área (máximo 18)
Nivel de desempeño (Semáforo)	☐ Bajo (≤ 12), ☐ Medio (13–15), ☐ Alto (16–18)
Fortalezas identificadas	Aspectos positivos observados durante la evaluación
Oportunidades de mejora	Aspectos por mejorar o debilidades detectadas
Recomendaciones prácticas	Sugerencias concretas según la guía de recomendaciones
¿Desea recibir acompañamiento adicional? (Sí/No)	Marcar si el emprendedor/a desea apoyo posterior
Observaciones del emprendedor	Espacio para que el emprendedor/a comparta su percepción del proceso
Nombre del evaluador/a	Nombre de quien aplicó la herramienta
Firma del evaluador/a	Espacio para firma física o digital
Firma del emprendedor/a	Espacio para firma física o digital