



MODELO DE ASCENSO ESTRATÉGICO HÉPTADA PARA EMPRENDIMIENTOS EN MARCHA: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES, LÓGICA SISTÉMICA Y LINEAMIENTOS PARA SU VALIDACIÓN EMPÍRICA

HEPTAD STRATEGIC ASCENT MODEL FOR ACTIVE VENTURES: CONCEPTUAL FOUNDATIONS, SYSTEMIC LOGIC, AND GUIDELINES FOR EMPIRICAL VALIDATION

William José Flores Barzola ¹

E-mail: wflores@uagraria.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6706-0166>

Nelson Arsenio Castro Perdomo ^{2*}

E-mail: ncastroperdomo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6939-9473>

¹Universidad Agraria del Ecuador. Guayaquil, Ecuador.

²Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos, Cuba.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Flores Barzola, W. J., & Castro Perdomo, N. A. (2026). Modelo de Ascenso Estratégico Héptada para emprendimientos en marcha: fundamentos conceptuales, lógica sistémica y lineamientos para su validación empírica. *Universidad y Sociedad* 18(3). e5976.

RESUMEN:

La apertura de emprendimientos y su permanencia en el tiempo, es un fenómeno que llama la atención en América Latina, por responder a necesidades económicas más que a oportunidades y por su reducido tiempo de supervivencia, salvo algunas excepciones. En lo particular, Ecuador presenta una paradoja emprendedora, con la Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) más alta de América Latina, pero simultáneamente, un colapso en la tasa de negocios establecidos, y una mortalidad estimada del 80% de los emprendimientos antes de cumplir tres años de operación, revelándose de cierta manera, la ausencia de herramientas de gestión accesibles, integrales y contextualizadas para el microemprendedor latinoamericano, de aquí que el objetivo del presente artículo sea el de fundamentar por qué el Modelo de Ascenso Estratégico Héptada constituye una arquitectura estratégica para la revitalización de emprendimientos en marcha con rendimientos decrecientes, y el cómo validarlo en la práctica. Para alcanzar este propósito, se emplearon métodos teóricos y empíricos: análisis documental comparativo de los modelos de gestión de mayor difusión académica, técnicas de diagnóstico y la técnica de Grupos Focales con emprendedores y expertos en gestión empresarial. Ello permitió demostrar la pertinencia del Modelo Héptada frente a los frameworks existentes y construir los lineamientos para su validación práctica. Se logró, además, construir los lineamientos para la validación práctica del modelo y se formularon los requerimientos para dicha validación.

Palabras clave: Emprendimientos, Herramientas de gestión, Modelo de Ascenso Estratégico Héptada Tasa de Actividad Emprendedora, Tiempo de supervivencia.

ABSTRACT:

The launch of new ventures (and their long-term sustainability) is a phenomenon that draws significant attention in Latin America, largely because these initiatives tend to arise in response to economic necessities rather than market opportunities, and because they typically exhibit a very short survival span, save for a few exceptions. Ecuador, in particular, presents an entrepreneurial paradox: while it boasts the highest Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA) rate in Latin America, it simultaneously suffers from a collapse in the rate of established businesses. Furthermore, it faces an estimated mortality rate of 80% for new ventures before they complete three years of operation. This situation effectively reveals a lack of accessible, comprehensive, and contextually appropriate management tools available to the Latin American micro-entrepreneur. Consequently, the objective of this article is "to substantiate why the *Héptada* Strategic Ascent Model constitutes a strategic architecture for the revitalization of existing ventures experiencing diminishing returns, and to outline how to validate this model in practice." To achieve this objective, both theoretical and practical methods were employed; specifically, diagnostic techniques were applied, and the Focus Group method was utilized. This comprehensive approach facilitated a comparative analysis between the proposed model and the most prominent



models found in the business management literature, thereby demonstrating the inherent value of the proposal. Additionally, guidelines for the practical validation of the model were established, and the specific requirements for conducting such validation were formulated.

Keywords: Ventures, Management tools, Héptad Strategic Ascent Model, Entrepreneurial Activity Rate, Survival time.

INTRODUCCIÓN

El término emprendimiento, cuyo uso en el contexto económico data de varios siglos, es introducido formalmente por Richard Cantillon en 1755, caracterizándolo, según señala Gilles (2023) como el agente económico que asume el riesgo ante la incertidumbre de precios. En la época contemporánea, este concepto ha recobrado un notable impulso, no limitándose a la creación de nuevas entidades, sino que se vincula estrechamente con la capacidad de transformación económica de las regiones y organizaciones que lo asumen como motor de desarrollo. Este dinamismo resulta particularmente crítico en América Latina, un entorno donde los emprendedores se enfrentan a ecosistemas de complejidad creciente, en los que la supervivencia no es una garantía, sino un desafío permanente de adaptación y reconfiguración sistémica

En el caso particular de América Latina, los emprendedores han debido enfrentarse a entornos de elevada complejidad, en los que la supervivencia empresarial representa un desafío permanente; en el contexto específico de Ecuador, la dinámica emprendedora presenta una paradoja estructural que requiere tanto intervención teórica como práctica urgente. De acuerdo con los hallazgos más recientes del Global Entrepreneurship Monitor GEM Ecuador 2024/2025, según refiere Espinosa et al. (2025), el país mantiene la Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) más alta de América Latina, pues alcanza un 33,37% en 2024, frente al 32,65% del año 2023, supera significativamente el promedio regional del 20,45%, lo que implica que uno de cada tres adultos ecuatorianos está involucrado en la creación o gestión de un nuevo negocio.

Este propio autor apunta que este ímpetu se ve ensombrecido por una fragilidad estructural de magnitud alarmante: la tasa de negocios establecidos colapsa del 24% (2023) al 13,26% (2024), una caída de casi 11 puntos porcentuales que representa una reducción relativa del 44,8% en un solo año (Espinosa et al., 2025), con ello,

se evidencia que los emprendimientos ecuatorianos no logran superar los primeros años de operación, con el 31,17% de los cierres atribuibles directamente a falta de rentabilidad, que constituye la principal causa de mortalidad empresarial en el país. Esta dualidad entre alta creación y baja sostenibilidad constituye el nudo gordiano que el presente artículo procura desatar con la propuesta del Modelo Héptada.

Por su parte, Gilles (2023), en su análisis sobre los indicadores de empleo informal en Ecuador, señala que alcanzan el 52,5% de la fuerza laboral y que las dificultades de acceso al crédito y la insuficiencia del capital intelectual operativo seguían limitando las posibilidades de crecimiento. En sinergia con ello, Ansell y Boin (2019) apuntan que la ausencia de capacidades cognitivas y organizacionales en numerosos líderes de negocios les dificulta paliar la incertidumbre propia de contextos de crisis, cerrando así un círculo vicioso de vulnerabilidad estructural.

Esta ausencia de conocimientos se pone de manifiesto en la información del GEM Ecuador 2024 donde según Espinosa (2025), si bien el 70% de los emprendedores tempranos utiliza redes sociales en sus operaciones, el uso de herramientas de análisis de datos alcanza apenas el 37% y el de computación en la nube el 35%, cifras inferiores al promedio regional de 39% y 45%, respectivamente (Espinosa et al., 2025)

Ante esta realidad, el Estado ecuatoriano adopta la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación en 2020, orientada a fomentar la formalización y el desarrollo empresarial (Gilles, 2023). Sin embargo, la persistencia de los indicadores descritos evidencia que el marco normativo, si bien necesario, resulta insuficiente por sí solo para revertir la dinámica de alta creación y baja sostenibilidad que caracteriza al ecosistema ecuatoriano.

Coherente con esta realidad, es posible entender que revertir dicha situación exige fortalecer la resiliencia de los pequeños negocios más allá de su acepción clásica, la capacidad de resistir y recuperarse ante adversidades. Por su parte, Polizzi (2023) propone la noción de plasticidad organizacional como un marco de respuesta progresiva articulado en tres niveles: (1) la resiliencia, entendida como la capacidad base para resistir perturbaciones abruptas del entorno; (2) la adaptabilidad, que permite a la organización acomodarse ágilmente a nuevas condiciones sin perder su esencia operativa; y (3) la evolución,

el nivel superior en el que la empresa logra reconfigurarse estructuralmente para alcanzar un estado de funcionamiento superior, transformando la crisis en ventaja competitiva.

Estos tres niveles sobrepasan la mera existencia de declaraciones de intención o pronunciamientos gubernamentales, y reclaman herramientas de trabajo concretas que acorten los procesos de cambio y consoliden la confianza en la transformación organizacional. Es precisamente esta lógica escalonada la que sustenta la arquitectura de las siete etapas del modelo que se propone y da lugar a que se asuma como *objetivo* de esta investigación fundamentar por qué el Modelo de Ascenso Estratégico Héptada constituye una arquitectura estratégica para la revitalización de emprendimientos en marcha con rendimientos decrecientes, y el cómo validarlo en la práctica.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolló una investigación de enfoque mixto, cuyo componente cuantitativo se apoya en el diseño cuasiexperimental de series temporales con grupo de control no equivalente (diseño ampliamente respaldado en la literatura metodológica para estudios de intervención en ciencias sociales y empresariales (Hernández Sampieri et al., 2014)), aplicable cuando la asignación aleatoria pura a grupos de intervención y control no es operativamente viable. Este diseño ha sido empleado con resultados ya publicados en estudios de validación de modelos de gestión para pymes latinoamericanas. El componente cualitativo responde a la naturaleza del objeto de estudio: los indicadores de desempeño empresarial son susceptibles de medición numérica, pero los procesos de aprendizaje organizacional requieren comprensión interpretativa de los mecanismos de cambio que los datos cuantitativos no capturan plenamente.

Se aplicó la técnica de Grupos Focales, de composición simétrica, compuestos por emprendedores en proceso de reanimación, gestores empresariales y dueños de pequeños negocios ya establecidos. Además, se realizaron entrevistas estructuradas, con la finalidad de conocer las percepciones más generales que los emprendedores tienen sobre la aplicación de herramientas de gestión en sus negocios y, sobre todo, qué limitaciones le confieren a su uso.

Grupo focal: se formaron dos (2) grupos integrados por 18 personas con conocimientos acerca de la gestión empresarial, los pequeños emprendimientos y dueños de pequeños negocios ya establecidos. Para alcanzar la "equivalencia inicial" (los grupos son similares entre sí y en ambos se siguió el método de asignación aleatoria de los participantes, en inglés "*randomization*"), los grupos fueron equiparables referente al: número de personas, nivel de desempeño, sexo, edad, motivación, conocimientos previos e interés por la investigación que se está realizando. Esta asignación aseguró probabilísticamente la equivalencia entre sí, además, esta "técnica de control" brindó la seguridad de que las variables extrañas conocidas o no, no afectaran de manera sistemática los resultados del estudio.

Fue aplicada con estos grupos focales la técnica "Tormenta de ideas", para generar las propuestas de la estructura de los elementos que debían considerarse en la aplicación del modelo y su pertinencia o no para la reanimación de pequeños negocios.

Trabajo con expertos: se utilizaron personas con conocimientos que guardan relación directa con los procesos de gestión empresarial. Para la selección de los integrantes de este grupo se establecieron como criterios de selección los aspectos siguientes: i) Dominio sobre la gestión de las empresas; ii) Experiencia laboral en la gestión empresarial y pequeños negocios iii) Publicaciones sobre la gestión empresarial y emprendimientos; iv) Participación en eventos sobre los anteriores temas; y v) Prestigio reconocido en la gestión de dichas dimensiones.

Para la evaluación se utilizó una escala que fue incrementando de cero (0) hasta diez (10), según el criterio (alto, medio, bajo o nulo), respecto a su condición de experto ante los requerimientos descritos; los datos aportados por el test fueron procesados por el método de competencias. Esta autoevaluación permitió seleccionar un total de 15 expertos, cifra avalada como suficiente, considerando otras investigaciones donde se considera suficiente siete (7) expertos para un panel.

El Modelo de Ascenso Estratégico Héptada (Figura 1):

Modelo de Ascenso Estratégico Héptada



Fig 1: Modelo de ascenso estratégico Héptada. Fuente: tomado de Flores et al. (2025)

El Modelo de Ascenso Estratégico Héptada fue concebido como una arquitectura estratégica abierta, dinámica y flexible, diseñada específicamente para emprendimientos en marcha con rendimientos decrecientes (Flores et al., 2025). Su denominación alude directamente a las siete etapas secuenciales e interrelacionadas que conforman su ciclo de revitalización empresarial, articuladas en tres núcleos funcionales.

El primer núcleo, diagnóstico-operativo, comprende las etapas I a III: (I) Diagnóstico y Validación, orientada a identificar causas raíz del bajo rendimiento mediante análisis FODA, benchmarking y encuestas de satisfacción; (II) Comercialización y Ventas, dirigida a optimizar canales, propuesta de valor y conversión; y (III) Operaciones y Gestión, enfocada en digitalizar procesos e implementar metodologías ágiles.

El segundo núcleo, consolidación-diferenciación, abarca las etapas IV y V: (IV) Sostenibilidad Financiera, que garantiza la salud económica mediante análisis de flujo de caja, rentabilidad y gestión de riesgos; y (V) Adaptación I+D+iT, que integra inteligencia artificial, Big Data y tecnologías disruptivas como palanca de transformación estratégica.

El tercer núcleo, expansión-aprendizaje, incluye las etapas VI y VII: (VI) Redes y Alianzas Estratégicas, orientada a construir un ecosistema colaborativo con proveedores, socios y redes de innovación; y (VII) Monitoreo y Seguimiento, que institucionaliza la evaluación continua mediante *dashboards*, *KPI* y ciclos de retroalimentación.

Cada etapa incorpora Objetivos Clave y Resultados (OKR) e indicadores KPI específicos, para considerar un sistema de medición integral que un emprendedor sin formación gerencial formal puede monitorear con recursos limitados. Su fundamentación epistemológica se ancla en la Teoría General de Sistemas (von Bertalanffy, 1968), la filosofía de mejora continua de Deming, 1986, citado por Suárez y La Rosa (2022) y la gestión estratégica balanceada (Kaplan y Norton, 1992), estudiado más tarde por Kaplan et al. (2022), articuladas en una propuesta que ninguno de sus referentes resuelve de manera individual para el perfil específico del microemprendedor latinoamericano.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Es conocido que la proliferación de herramientas y marcos de gestión empresarial desde la segunda mitad del siglo XX ha generado un ecosistema rico pero disperso de propuestas que compiten por la atención de emprendedores y gerentes. Sin embargo, cuando se las examina desde el ángulo específico de los emprendimientos en marcha, que

enfrentan estancamientos o deterioros en contextos de alta informalidad y volatilidad macroeconómica, se evidencian vacíos en estas herramientas, por tanto, estas no resultan factibles ni viables para los emprendedores, por disímiles causas, aspecto que dada la realidad de dichos emprendimientos debe llamar la atención.

Por la razón antes esbozada, en esta investigación se analizan críticamente, los cinco modelos de gestión de mayor difusión y respaldo en la literatura académica y profesional: el ciclo PDCA, el Business *Model Canvas*, el *Balanced Scorecard*, el *Lean Startup* y el marco *OKR*. Para cada uno se identifican sus fundamentos, sus fortalezas documentadas y, sobre todo, sus limitaciones empíricas y estructurales frente al perfil del microemprendedor latinoamericano. El análisis comparativo culmina en una síntesis que permite precisar el vacío que el Modelo Héptada viene a llenar.

El ciclo PDCA: pionero de la mejora continua y sus barreras de adopción

El ciclo *Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (PDCA)*, popularizado por W. Edwards Deming (1986), representa la primera sistematización rigurosa del principio de mejora continua en organizaciones productivas, donde se enfatiza que ningún proceso es óptimo per se, y el conocimiento sobre cómo mejorarlo se construye mediante ciclos iterativos de experimentación, medición y ajuste. Esta lógica influyó decisivamente en el desarrollo del propio diseño del Modelo Héptada propuesto en esta investigación.

La fortaleza del PDCA reside en su universalidad y parsimonia: cuatro fases aplicables a cualquier proceso, industria o escala organizacional. El análisis que realizan Moyano y Villamil (2021) demuestra su vigencia en contextos contemporáneos de gestión operativa, esto confirma que la lógica iterativa de Deming sigue siendo un referente irremplazable cuando se trata de optimizar procesos específicos y bien delimitados; sin embargo, tres limitaciones estructurales reducen su eficacia como herramienta de revitalización estratégica de emprendimientos en marcha:

(I) El PDCA es un marco táctico de proceso, no un modelo de gestión estratégica integral, pues no aborda el modelo de negocio, la propuesta de valor, la estructura financiera ni las redes de alianzas, por lo que un emprendedor que aplica el PDCA a sus procesos operativos puede mejorar su eficiencia mientras se hunde por razones comerciales o financieras que el ciclo no contempla.

(II) Su implementación rigurosa requiere competencias estadísticas y de gestión de calidad, diseño de experimentos, análisis de varianza, control estadístico de

procesos, que están sistemáticamente ausentes en el perfil del microemprendedor latinoamericano (el diagnóstico donde se originó el Modelo Héptada de Flores et al. (2025) constató que el 93% de los emprendedores estudiados carecía incluso de criterio básico sobre el rol de la ciencia y la tecnología en la gestión de sus negocios).

(III) El PDCA no distingue entre empresas en fase de lanzamiento, crecimiento, estancamiento o declive; es un marco agnóstico del ciclo de vida cuando la evidencia sugiere que emprendimientos en marcha con rendimientos decrecientes requieren intervenciones cualitativamente distintas a las de la mejora incremental de procesos.

2 El Business Model Canvas: potencia visual y vacío de implementación

El *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, presentado en su obra *Business Model Generation* (2011) y adaptado al contexto latinoamericano por Lozano et al. (2020), constituye quizás, la innovación metodológica más influyente en la educación y consultoría emprendedora de las últimas dos décadas. Organiza el modelo de negocio en nueve bloques interconectados: (I) segmentos de clientes; (II) propuesta de valor; (III) canales; (IV) relaciones con clientes; (V) fuentes de ingresos; (VI) recursos clave; (VII) actividades clave; (VIII) socios clave y (IX) estructura de costos, representados visualmente en una sola página. Su co-creación con más de 470 profesionales de 45 países le otorgó un respaldo práctico inusual para una herramienta de gestión (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La popularidad del Canvas es merecida en su función de diseño: provee un lenguaje compartido para describir, visualizar y discutir modelos de negocio, fomenta el pensamiento creativo mediante el uso de notas adhesivas y diagramas, y permite identificar inconsistencias internas entre los bloques. Fritscher y Pigneur (2011) confirman su valor como artefacto cognitivo para la innovación en modelos de negocio.

No obstante, en la literatura revisada se identifican tres brechas fundamentales que limitan su aplicabilidad para emprendimientos en marcha con problemas de rendimiento. La primera y más relevante es que el Canvas es una herramienta de diseño estático, no de implementación dinámica: ofrece una fotografía del modelo de negocio en un momento dado, pero no orienta al emprendedor sobre cómo ejecutar lo que ha diseñado, ni sobre cómo mejorar continuamente ni sobre cómo recuperar un negocio que ha dejado de funcionar.

McFarlane (2017) señala que el Canvas describe las relaciones funcionales de valor entre los bloques, pero

no prescribe ninguna lógica de gestión operativa ni de intervención ante el deterioro. La segunda brecha es la escasez de evidencia empírica sobre el impacto del Canvas en el desempeño real de las empresas; Fritscher y Pigneur (2011) reconocen explícitamente que existe poca evidencia empírica de los patrones que validan los supuestos del modelo de negocio a lo largo del tiempo en diferentes sectores. La herramienta es ampliamente usada pero escasamente evaluada con rigor cuantitativo. La tercera brecha es su orientación hacia nuevos emprendimientos o hacia la innovación en empresas establecidas, el Canvas asume que el emprendedor parte de cero o busca reinventar radicalmente su negocio. Los emprendimientos en marcha con problemas de estancamiento, que ya tienen un modelo de negocio funcionando, pero en deterioro, necesitan herramientas de diagnóstico y revitalización, no de diseño como si fueran un lienzo en blanco.

3 El *Balanced Scorecard*: rigor estratégico y complejidad no escalable

El *Balanced Scorecard* (BSC), introducido por Robert S. Kaplan y David P. Norton en el *Harvard Business Review* en 1992, representó un quiebre paradigmático en la medición del desempeño organizacional. Su premisa central: que los indicadores financieros de corto plazo proveen una imagen incompleta y potencialmente distorsionada de la salud de una organización, sigue siendo válida y ampliamente reconocida (Kaplan y Norton, 1992). La solución que proponen es articular la estrategia en cuatro perspectivas interconectadas: (I) financiera; (II) cliente; (III) procesos internos y (IV) aprendizaje y crecimiento, con objetivos e indicadores que reflejan las relaciones causa-efecto entre ellas.

La evidencia sobre la difusión del BSC es consistente: estudios de los años 2000 encontraron que el 44% de las organizaciones en América del Norte y el 35% de las grandes empresas estadounidenses lo utilizaban (citados en Tennant y Tanoren, 2005). Su adopción en grandes corporaciones, hospitales, universidades y agencias gubernamentales documenta su flexibilidad como marco de gestión estratégica.

Sin embargo, tres hallazgos de la literatura contemporánea sobre el BSC en pequeñas y medianas empresas cuestionan su pertinencia directa para microemprendimientos latinoamericanos. (I) El primero y más contundente es la *brecha* empírica sobre impacto en pymes. Malagueño et al. (2018) establecen con claridad que la investigación empírica sobre las consecuencias del uso del BSC se ha realizado mayoritariamente en grandes empresas, y que los supuestos sobre sus beneficios para pymes no

están respaldados por evidencia cuantitativa sólida. Una revisión sistemática del BSC treinta años después de su introducción (Kaplan, 2022) encuentra que apenas 11 estudios publicados habían medido cuantitativamente la relación entre adopción del BSC y desempeño de la firma, ello refleja la naturaleza predominantemente exploratoria o cualitativa de la mayoría de los estudios sobre el tema.

(II) El segundo hallazgo es la complejidad inadaptable a microempresas: Tennant y Tanoren (2005) documentan el fracaso de la implementación del BSC en una pyme pese a que la empresa cumplía todos los factores críticos de éxito identificados en la literatura. La causa principal fue la incapacidad del modelo para absorber el dinamismo estratégico frecuente característico de las pequeñas empresas, que necesitan ajustar sus metas y métricas con mucha mayor rapidez de lo que la arquitectura del BSC permite sin colapsar. La tasa de adopción del BSC en pymes es sistemáticamente baja comparada con la de grandes organizaciones, precisamente porque su diseño asume estructuras departamentales, equipos gerenciales y capacidades analíticas que las microempresas no poseen.

(III) El tercer hallazgo es que, desde una perspectiva crítica, el BSC asume relaciones causa-efecto entre sus perspectivas que raramente se verifican empíricamente en el nivel de la empresa individual (Norreklit, 2000, citado en Kaplan et al., 2022). Esto no invalida el BSC como marco de pensamiento estratégico, pero sí limita su uso prescriptivo en emprendimientos que necesitan resultados verificables en plazos cortos.

4 El *Lean Startup*: experimentación ágil y fronteras de aplicabilidad

El *Lean Startup*, propuesto por Ries (2011) en su obra homónima, introdujo en el ámbito emprendedor la lógica de la experimentación científica sistemática: toda empresa, en particular las de base tecnológica, opera bajo condiciones de extrema incertidumbre, y la única manera de reducir esa incertidumbre sin desperdiciar recursos es construir productos mínimos viables (MVP), medirlos con métricas accionables y aprender de los resultados para decidir si perseverar o pivotar. El ciclo Construir-Medir-Aprender se convirtió en el referente metodológico de una generación de emprendedores de base tecnológica, especialmente en el ecosistema de Silicon Valley. Shepherd y Gruber (2021) confirman que el *Lean Startup* es una de las contribuciones más influyentes de la literatura emprendedora orientada a practicantes.

Las fortalezas del *Lean Startup* son reales: su énfasis en la validación de hipótesis sobre el cliente antes de escalar la solución reduce el riesgo de construir productos que

nadie quiere; su ciclo corto de retroalimentación permite aprendizajes que los planes de negocio estáticos nunca generan; y su compatibilidad con el marco del *Business Model Canvas* lo convierte en un complemento natural para el diseño iterativo de modelos de negocio.

Sin embargo, tres limitaciones documentadas restringen su aplicabilidad al problema que el Modelo Héptada aborda. La primera es su diseño para nuevas empresas en búsqueda de modelo: Ries (2011) define explícitamente un *startup* (puesta en marcha), como una organización dedicada a crear algo nuevo bajo condiciones de extrema incertidumbre. Esta definición excluye, por construcción, a los emprendimientos en marcha que ya tienen un modelo de negocio probado, pero en deterioro, que es precisamente el universo para el que fue diseñado el Modelo Héptada. Para un negocio que lleva años operando y cuyas ventas caen, el problema no es encontrar un modelo de negocio sino revitalizar el que ya tiene; la distinción entre búsqueda y ejecución que Yang, Sun y Zhao (2018, (citados en Cassens, 2021) identifican como crítica en el Lean Startup, es aquí, fundamental.

La segunda limitación es la validación académica insuficiente: una revisión sistemática del *Lean Startup* (Cassens, 2021) constata que la mayoría de la evidencia sobre su eficacia proviene de fuentes no arbitradas, por ejemplo, blogs, libros de negocios, testimonios de fundadores, mientras que los estudios controlados con grupos de comparación son escasos. El estudio más riguroso disponible sobre el tema, realizado por Camuffo et al. (citado en Cassens, 2021) con 116 startups italianas en un diseño experimental aleatorizado, muestra que el Lean Startup produce más pivotes y más abandonos, con menor tiempo hasta los primeros ingresos, pero no ofrece evidencia sobre la supervivencia empresarial a largo plazo.

(III) La tercera limitación es su sesgo sectorial: el *Lean Startup* fue diseñado desde y para emprendimientos de base tecnológica, y su eficacia está mejor documentada en ese contexto. Para los sectores de consumo, servicios personales y comercio informal que concentran el 81,26% del emprendimiento ecuatoriano (Espinosa et al., 2025), sus herramientas de validación, MVP digital, métricas de retención; experimentación de producto, encuentran barreras de adaptación significativas.

5 El marco OKR: alineación de metas y ausencia de modelo de gestión integral

El sistema de Objetivos y Resultados Clave (*OKR*), cuyas raíces están en la gestión por objetivos de Peter Drucker y en la práctica de Andy Grove en Intel durante la década de 1970, fue popularizado globalmente. El

mecanismo central es elegante en su simplicidad: cada ciclo, trimestral o anual, se definen entre tres y cinco objetivos cualitativos, aspiracionales y memorables, cada uno acompañado de tres a cinco resultados clave medibles y verificables que definen el criterio de logro.

La fortaleza del marco OKR está en su capacidad de enfoque: en entornos con exceso de demandas concurrentes —como ocurre habitualmente en el microemprendimiento— la necesidad de formular objetivos concretos y resultados clave verificables impone una disciplina de priorización que los planes estratégicos convencionales no siempre logran operacionalizar. Desde la perspectiva de Doerr (2018), los OKR permiten traducir las aspiraciones estratégicas en objetivos explícitos y resultados clave medibles, facilitando la alineación, el compromiso, el seguimiento periódico y la concentración de esfuerzos en aquello que realmente importa para la organización. Esta lógica resulta especialmente valiosa cuando el emprendimiento enfrenta dispersión operativa, sobrecarga de decisiones y ausencia de mecanismos formales de control gerencial.

Sin embargo, desde una lectura crítica de su aplicabilidad al microemprendimiento, los OKR presentan una limitación relevante: son, por diseño, una herramienta de gestión de metas, no un modelo integral de gestión estratégica. Su aporte principal consiste en clarificar qué se quiere lograr y cómo se medirá el avance, pero no resuelven por sí mismos dimensiones estructurales como el rediseño del modelo de negocio, la optimización operativa, la gestión del flujo de caja, la construcción de alianzas estratégicas o la integración tecnológica en los procesos. En otras palabras, un emprendimiento que adopta OKR puede ganar mayor claridad sobre sus prioridades, pero no necesariamente adquiere la arquitectura gerencial necesaria para enfrentar problemas sistémicos de sostenibilidad, productividad y crecimiento.

Una segunda limitación se relaciona con la madurez organizacional requerida para su implementación. Aunque Doerr (2018) presenta los OKR como un sistema capaz de alinear y movilizar a los equipos mediante objetivos y resultados clave medibles, su funcionamiento efectivo presupone ciertos hábitos de gestión: claridad en la formulación de metas, seguimiento periódico, disciplina de revisión, transparencia interna y capacidad para convertir los resultados en decisiones. En microemprendimientos de primera o segunda generación, donde el propietario suele actuar simultáneamente como estratega, operador, vendedor y administrador, dicha infraestructura cultural y gerencial puede ser débil o inexistente. Por ello, los OKR resultan útiles como mecanismo de focalización y medición, pero insuficientes si no se integran dentro de un

modelo más amplio que ordene las áreas críticas del negocio. En este punto, el Modelo Héptada se justifica como una estructura complementaria, al ofrecer una lectura sistémica de las dimensiones que el OKR no aborda de forma directa.

DISCUSIÓN

Síntesis comparativa: el vacío que el Modelo Héptada viene a llenar

La revisión precedente revela un patrón consistente en la literatura: los modelos de gestión más reconocidos resultan diseñados para resolver problemas distintos al que enfrenta un microemprendimiento latinoamericano en marcha con rendimientos decrecientes. El vacío resulta de la confluencia de tres brechas no resueltas de manera conjunta por ninguno de estos marcos de acción de los modelos analizados: (I) la brecha de integralidad, ningún modelo cubre simultáneamente los dominios comercial, operativo, financiero, tecnológico y relacional del negocio; (II) la brecha de accesibilidad, ninguno fue diseñado explícitamente para emprendedores con formación gerencial insuficiente y recursos limitados y (III) la brecha de contextualización, ninguno fue formulado, calibrado ni validado para el ecosistema específico del microemprendimiento latinoamericano, con sus altas tasas de informalidad, alta dependencia de motivación por necesidad y condiciones marco institucionales débiles. En la tabla 1 se pueden constatar las fortalezas, las brechas identificadas y las ventajas que diferencian al Modelo Héptada del resto de los analizados.

Tabla 1. Síntesis comparativa de modelos de gestión, respecto al Modelo Héptada

Modelo	Fortaleza principal	Brecha identificada	Ventaja diferencial del Héptada
PDCA / Ciclo Deming	Sencillez; mejora iterativa de procesos; universalmente aplicable (Moyano & Villamil (2021).	Marco táctico de proceso; no aborda el modelo de negocio; requiere competencias estadísticas (Deming, 1986).	Integralidad: Amplía la lógica iterativa a siete dominios estratégicos con herramientas accesibles (Flores et al., 2025).
Business Model Canvas	Visión panorámica del modelo de negocio; fomenta el pensamiento creativo (Osterwalder y Pigneur, 2010).	Herramienta de diseño estático, no de implementación dinámica; carece de guía para la ejecución operativa (McFarlane, 2017).	Dinamicismo: Integra diagnóstico, planificación y acción en un proceso iterativo; va de la "fotografía" al mapa de ruta.
Balanced Scorecard (BSC)	Sistema de medición balanceado; alinea métricas con la estrategia (Kaplan y Norton, 1992).	Complejidad estructural inadecuada para microempresas; evidencia de impacto en pymes escasa (Malagueño et al., 2018).	Escalabilidad: Simplifica la medición en KPI accionables por etapa, sin requerir infraestructura corporativa.
Lean Startup	Ciclo construir-medir-aprender; fomenta la experimentación rápida (Ries, 2011).	Diseñado para nuevos emprendimientos en búsqueda de modelo; evidencia insuficiente en negocios en marcha (Cassens, 2021).	Revitalización: Diseñado para negocios con trayectoria y problemas de estancamiento, con un enfoque holístico.
Marco OKR	Objetivos explícitos vinculados con resultados clave medibles; favorece enfoque, alineación, seguimiento y compromiso organizacional (Doerr, 2018).	Herramienta de gestión de metas, no modelo integral de gestión estratégica; su aplicación efectiva requiere hábitos mínimos de seguimiento, claridad gerencial y madurez organizacional.	Arquitectura: opera en un nivel estratégico más abarcador; integra los OKR como instrumento de focalización y medición, pero dentro de una estructura sistémica de diagnóstico, priorización y acción.

Síntesis comparativa de modelos de gestión: fortalezas, brechas y ventaja diferencial del Modelo Héptada

El Modelo Héptada no pretende reemplazar a ninguno de estos modelos, sino articularse con ellos desde un nivel de abstracción superior. El PDCA, el Canvas, las perspectivas del BSC y los OKR, son componentes operativos que el Modelo Héptada integra en distintas etapas de su arquitectura. Su aporte específico no es la originalidad de las herramientas que usa, sino la arquitectura integradora y contextualizada que las despliega en secuencia estratégica para un perfil de usuario y un entorno que la literatura previa no había atendido sistemáticamente.

Lineamientos para la validación del Modelo Héptada

La literatura sobre gestión, está plagada de herramientas de uso masivo cuya eficacia real en entornos específicos permanece sin verificación rigurosa (Cassens, 2021; Malagueño et al., 2018), lo que justifica la pretensión seguidas en

esta investigación sobre el Modelo Héptada, desarrollado como una propuesta teórico-conceptual cuya arquitectura de siete etapas está fundamentada epistemológicamente en corrientes teóricas consolidadas y diferenciada empíricamente de los modelos de gestión existentes, pero que aún no ha sido validado en el sentido científico del término, lo que debe ser resuelto para no engrosar más esta lista.

Para ello, se establecen los lineamientos metodológicos que deben orientar los estudios empíricos futuros destinados a validar la consistencia interna, la aplicabilidad práctica y la eficacia del modelo en microemprendimientos ecuatorianos y latinoamericanos. No se trata de una metodología ejecutada, sino de una hoja de ruta de investigación que establece la demarcación precisa del camino que transforma una propuesta conceptual en evidencia científica.

Imperativo epistemológico de la validación:

Un modelo que se propone como herramienta de intervención en emprendimientos reales, con efectos sobre ingresos, empleos y trayectorias de vida de emprendedores, tiene la obligación ética y científica de demostrar que sus efectos son los que proclama. Camuffo et al. (citado en Cassens, 2021) quienes lo ilustran con el caso del *Lean Startup*, y señala que: incluso una metodología internacionalmente difundida puede producir resultados contraintuitivos cuando se somete a diseños experimentales rigurosos. Por otra parte, Hernández Sampieri et al. (2014) destaca la necesidad de un nivel de control suficiente para descartar hipótesis alternativas en las investigaciones. Estos elementos obligan al cumplimiento de este propósito.

La validación empírica del Modelo Héptada debe responder, en esencia, a cuatro preguntas científicas jerárquicamente relacionadas:

- Validez de constructo: ¿Las siete etapas del modelo miden dimensiones teóricamente diferenciadas y empíricamente distinguibles del desempeño empresarial?
- Validez interna: ¿La implementación del modelo produce mejoras en los indicadores de desempeño que no serían atribuibles a otros factores (maduración temporal, tendencias del mercado, efectos de selección)?
- Validez externa: ¿Los efectos observados en una muestra de emprendimientos guayaquileños son generalizables a otros contextos urbanos ecuatorianos y latinoamericanos?
- Validez de contenido: ¿Las siete etapas cubren de manera completa y no redundante los dominios estratégicos relevantes para la revitalización de

microemprendimientos? ¿Es necesario agregar, eliminar o reconfigurar alguna etapa a la luz de la evidencia de campo?

Criterios de validez y confiabilidad del proceso de validación.

Un proceso de validación que no defina sus propios criterios de éxito es, paradójicamente, no validable, por lo que se establecen los siguientes criterios mínimos que a considerar como evidencia a favor o en contra del modelo:

- Validez de constructo: análisis factorial confirmatorio (AFC) de los indicadores KPI, con índices de ajuste $CFI \geq 0,90$, $RMSEA \leq 0,08$ y cargas factoriales $\geq 0,50$ en todas las dimensiones propuestas.
- Confiabilidad: coeficiente alfa de Cronbach $\geq 0,70$ para todas las escalas de medición aplicadas; confiabilidad test-retest con correlación intraclass $\geq 0,80$ para los instrumentos de auto-reporte.
- Validez interna: diferencias estadísticamente significativas entre grupo de intervención y grupo de control en t_2 ($p < 0,05$), con tamaño de efecto d de Cohen $\geq 0,40$ en al menos cuatro de las siete dimensiones de desempeño.
- Validez de contenido: coeficiente V de Aiken $\geq 0,80$ en el juicio del panel de expertos sobre la pertinencia, claridad y suficiencia de las siete etapas del modelo.
- Saturación cualitativa: en el componente de entrevistas, identificación de categorías temáticas recurrentes que expliquen los mecanismos de cambio, con saturación teórica alcanzada antes de la décima entrevista en cada fase.

En consecuencia, además de atender las tres brechas estructurales identificadas (integralidad, accesibilidad y contextualización), la aplicación del Modelo de Ascenso Estratégico Héptada debe incorporar el análisis del embudo de ventas como dimensión crítica para reducir fugas financieras derivadas de fallas en atención, seguimiento y organización interna. Asimismo, su implementación exige un equipo de aplicadores capacitado, provisto de indicadores de evaluación ajustados al contexto y al tipo de emprendimiento, esto garantiza que, la medición pertinente de los resultados y el fortalecimiento del proceso de mejora continua y aprendizaje en la práctica que constituye la esencia evolutiva del modelo.

CONCLUSIONES

El Modelo Héptada, no pretende la sustitución de los modelos de gestión empresarial existentes, sino, el lograr de su complementariedad con estos modelos, constituir una herramienta entendible y ajustable a los diferentes ecosistemas productivos, que le permita a los pequeños

emprendimientos en marcha, su revitalización y durabilidad en el tiempo, desde el mejoramiento de su gestión, sin la necesidad de complejos mecanismos que impliquen un conocimiento más especializado para su operacionalización. Fue concebido a partir de un diagnóstico realizado con emprendedores de Guayaquil, Ecuador y uno de sus atributos diferenciadores es la contextualización latinoamericana y su implementación en otros contextos debe ser atemperada a la realidad de dicho contexto.

Ecuador no enfrenta un problema de escasez emprendedora sino de mortalidad prematura de los negocios que crea, su TEA del 33,37% en 2024, como la más alta de América Latina, coexistiendo con una tasa de negocios establecidos que colapsó del 24% al 13,26% en un solo año y una contracción del 44,8% en términos relativos, sin precedentes en la serie histórica GEM del país, así lo demuestran.

El 90% del emprendimiento es por necesidad, el 81,26% opera en sectores de bajo valor agregado y solo el 1,24% accede a tecnología media o alta, ello evidencia la necesidad de herramientas diseñadas específicamente para revertir el deterioro de emprendimientos en marcha en estas regiones.

El vacío resulta de la confluencia de tres brechas: la brecha de integralidad, la de accesibilidad y la de contextualización. En la Tabla 1 se constatan las fortalezas y las brechas que diferencian al Modelo Héptada. Las cuatro corrientes teóricas que fundamentan el Modelo Héptada (Teoría General de Sistemas, mejora continua, gestión estratégica balanceada y enfoque adaptativo) no fueron seleccionadas por conveniencia, sino porque cada una resuelve una dimensión específica de la arquitectura del modelo: la lógica de interdependencia sistémica, la epistemología iterativa, el sistema de medición evaluable y la aptitud de respuesta ante entornos volátiles. Su convergencia no es ecléctica; es coherente y funcional.

Los lineamientos de validación empírica propuestos (diseño cuasiexperimental de cuatro fases, hipótesis falsables, criterios estadísticos explícitos (CFI \geq 0,90; alfa de Cronbach \geq 0,70; V de Aiken \geq 0,80)) convierten al Modelo Héptada en una propuesta abierta al escrutinio científico. Esta transparencia metodológica no es una limitación del artículo; es su mayor garantía de credibilidad académica.

La aplicación del Modelo de Ascenso Estratégico Héptada debe incorporar el análisis del embudo de ventas como dimensión crítica para reducir fugas financieras derivadas de fallas en atención, seguimiento y organización interna

El presente artículo no culmina el proceso investigativo sobre el Modelo Héptada, más bien lo estructura. La ruta de validación aquí trazada define con precisión el programa de investigación empírica que deberá ejecutarse en la siguiente fase, con microemprendimientos ecuatorianos como campo de verificación, así completa el ciclo que transforma una propuesta teórico-conceptual en evidencia científica aplicable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration & Society*, 51(7), 1079–1112. <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>
- Cassens, M. (2021). *The Lean Startup: A systematic literature review*. FH Wedel. https://www.fh-wedel.de/fileadmin/Mitarbeiter/Records/Cassens_2021_-The_Lean_Startup-_A_Systematic_Literature_Review.pdf
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Editorial Díaz de Santos. https://www.academia.edu/73117222/Calidad_productividad_y_competitividad_1ed_W_Edwards_Deming
- Espinosa, M. P., Armas, R., Reyes, A., Fernández, M. F., Mahauad, M. D., & Espinoza, D. (2025). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2024/2025*. UEES / UTPL / PUCE. <https://uees.edu.ec/wp-content/uploads/2025/04/Proyecto-GEM-abril-2025.pdf>
- Flores Barzola, W., Castro Perdomo, N. A., & Rajadel Acosta, O. N. (2025). Del ciclo Deming al modelo Héptada, elaborado para emprendimientos en marcha. *Universidad y Sociedad*, 17(2), e5100. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/5100/4997>
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2011). Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. In T. Böhm et al. (Eds.), *Task models and diagrams for users interface design* (pp. 28–43). Springer. <https://api.unil.ch/iris/server/api/core/bitstreams/b7fab3c4-a80a-43d2-9951-2eea1b63cd56/content>
- Gilles, P. (2023). El emprendimiento y su aporte a la economía ecuatoriana. *Investigación y Negocios*, 16(27). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372023000100025&script=sci_abstract
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://apipeperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/04/11122659/balanced-scorecard-key-performance-indicators.pdf>

Kaplan, R. S., Mikes, A., & Simons, R. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 65(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.01.002>

Lozano, L., Caicedo, J., Flores, J., Fernández, T., & Onofre, R. (2020). *El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>

McFarlane, D. A. (2017). Benefits and limitations of Osterwalder’s Business Model Canvas. *Westcliff International Journal of Applied Research*, 1(2). <https://wajar.westcliff.edu/wp-content/uploads/2020/06/McFarlane-2017-12.pdf>

Moyano, F. A., & Villamil, D. C. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55–69. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Polizzi, P. (2023). El desafío de la plasticidad organizacional. *Revista Empresarial & Laboral*. <https://revistaempresarial.com/actualidad-empresarial/el-desafio-de-la-plasticidad-organizacional/>

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business. <https://www.tolobranca.nl/wp-content/uploads/2020/04/Global-Overview-Lean-Startup-book-Eric-Ries.pdf>

Salazar, V. (2022). *Análisis de la gestión de desempeño basada en competencias y objetivos* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/ca2f4111-5159-4d01-8837-68e4fcfda07f/content>

Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2021). The Lean Startup framework: Closing the academic–practitioner divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 967–998. <https://doi.org/10.1177/1042258719899415>

Suárez Vásquez, K., & Zeña Ramos, J. R. (2022). El ciclo Deming y la productividad: Una revisión bibliográfica y futuras líneas de investigación. *Qantu Yachay*, 2(1), 63–79. <https://revistas.une.edu.pe/index.php/Qantu-Yachay/article/view/21>

Tennant, C., & Tanoren, M. (2005). Performance management in SMEs: A balanced scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 7(2), 123–143. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IBPM.2005.006486>

von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller. https://tomek.org/files/general_system_theory_foundations_development_applications.pdf

CONFLICTO DE INTERESES:

“Los autores declaran no tener conflictos de intereses.”

Contribución de los autores bajo taxonomía CRediT:

Autor	Roles
Autor 1	Encargado de: Investigación, Redacción – revisión y edición.
Autor 2	Encargado de: Escritura – borrador original, Análisis formal

Contribución de los autores

Universidad & Sociedad publica sus artículos bajo una licencia Creative Commons <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

