



## El emprendimiento en Ecuador: Aplicación de metodología Lean Startup en emprendimiento local

### Entrepreneurship in Ecuador: Application of Lean Startup methodology in local entrepreneurship

### L'entrepreneuriat en Équateur: Application de la méthodologie lean startup dans l'entrepreneuriat local

#### Autores

✉ <sup>1\*</sup> **Manuela Aracely García Menéndez** 

✉ <sup>2</sup> **Grace Beatriz Rodríguez Loo** 

<sup>1,2</sup> Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador.

Código JEL: L1; L26; O31.

**Citacion sugerida:** García Menéndez, M. A., Rodríguez Loo, G. B. (2025). El emprendimiento en Ecuador: Aplicación de metodología Lean Startup en emprendimiento local. *Revista ECA Sinergia*, 16(2), 65–74. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v16i2.6916>

Recibido: 04/09/2024  
Aceptado: 24/04/2025  
Publicado: 02/05/2025

#### Resumen

El método Lean Startup basado en el modelo Lean Manufacturing de Toyota, reduce el fracaso al validar la demanda antes de desarrollar un producto. El objetivo de esta investigación es analizar el grado de aplicación de los principios del Lean Startup en el producto pasta de cacao 100% producido por la asociación Guayacán Unido del cantón Pichincha. Este estudio aplicó una metodología cualitativa, y se utilizó la técnica de entrevista mediante muestreo intencional. Los resultados revelaron que la asociación comenzó con una hipótesis no validada, lo que condujo al desarrollo de un producto mínimo viable no demandado como es la pasta de cacao 100%. No obstante, este producto fue lanzado al mercado sin interacción previa con los clientes potenciales, lo que resultó en ventas muy bajas y retornos económicos insuficientes para los productores. Según el análisis y el aprendizaje obtenido siguiendo las recomendaciones de Erick Ries, creador del método Lean Startup, se identificaron dos posibles decisiones en tales situaciones: preservar la estrategia actual o pivotar hacia una nueva dirección. En este estudio de caso, la empresa Guayacán Unido optó por pivotar, ajustando su estrategia de negocio para alinearse mejor con las necesidades y preferencias del mercado.

**Palabras clave:** Startup, metodologías ágiles, pivotar, innovación, prototipo.

#### Abstract

The Lean Startup method, based on Toyota's Lean Manufacturing model, reduce failure by validating demand before developing a product. The objective of this research is to analyze the degree of application of the Lean Startup principles in the 100% cocoa paste product produced by the Guayacán Unidos association of the Pichincha canton. This study applied a methodology was applied, and the interview technique through intentional sampling was used. The results revealed that the association began with an unvalidated hypothesis, which led to the development of an undemanded minimum viable product such as 100% cocoa paste. However, this product was launched on the market without prior interaction with potential customers, which resulted in very low sales and insufficient economic returns for producers. Based on the analysis and learning obtained following the recommendations of Erick Ries, creator of the Lean Startup method, two possible decisions were identified in such situations: preserve the current strategy or pivot in a new direction. In this case study, the company Guayacán Unidos chose to pivot, adjusting its business strategy to better align with the needs and preferences of the market.

**Keywords:** Startup, lean startup, agile methodologies, pivot, innovation, prototype

#### Resumé

La méthode Lean Startup, fondée sur le modèle Lean Manufacturing de Toyota, vise à réduire l'échec en validant la demande avant de développer un produit. L'objectif de cette recherche est d'analyser le degré d'application des principes de la méthode Lean Startup dans le produit pâte de cacao 100 % élaboré par l'association Guayacán Unido du canton de Pichincha. Cette étude a adopté une méthodologie qualitative et utilisé la technique de l'entretien via un échantillonnage intentionnel. Les résultats ont révélé que l'association a démarré avec une hypothèse non validée, ce qui a conduit au développement d'un produit minimum viable (PMV) — en l'occurrence, la pâte de cacao 100 % — pour lequel il n'existait pas de demande. Néanmoins, ce produit a été lancé sur le marché sans interaction préalable avec les clients potentiels, ce qui a entraîné de très faibles ventes et des retours économiques insuffisants pour les producteurs. Selon l'analyse et les enseignements tirés en suivant les recommandations d'Eric Ries, créateur de la méthode Lean Startup, deux décisions possibles se présentent dans de telles situations : conserver la stratégie actuelle ou pivoter vers une nouvelle orientation. Dans cette étude de cas, l'entreprise Guayacán Unido a choisi de pivoter, en ajustant sa stratégie commerciale afin de mieux répondre aux besoins et préférences du marché.

**Mots-clés:** Startup, méthodologies agiles, pivot, innovation, prototype.



## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento desempeña un papel fundamental en el impulso del desarrollo económico de las localidades. Para Saavedra-García et al., (2020) un emprendimiento está en función del entorno y está influenciado por la interacción entre la sociedad y las organizaciones. En las décadas de los años setenta, comenzaron a surgir con mayor fuerza los primeros indicios del término emprendimiento y del papel del emprendedor, definiciones otorgadas a Richard Cantillón (1996), quien considera al agricultor como el mejor ejemplo del perfil emprendedor, en donde la incertidumbre es parte de su cotidianidad.

Por su parte Callegari y Nybakk (2022) basados en la teoría Schumpeteriana sostiene que el emprendimiento se basa en el desarrollo y apertura de mercados, reorganizando la industria y promoviendo tendencias sostenibles de producción. Así mismo, existen motivaciones sobre la naturaleza del emprendimiento y su vinculación con la teoría económica; ciencia que, bajo el modelo del capital, la producción, las ganancias y los recursos, da paso a la formación de la teoría del emprendimiento (Montoya y Herrera, 2021) materializando la actividad emprendedora en las pequeñas y medianas empresas con la explotación de oportunidades innovadoras relacionadas con la productividad y la creación de valor.

En Latinoamérica, la Corporación Andina de Fomento CAF, desde el año 2013 identificó y posicionó a los emprendimientos como piezas fundamentales en las estructuras de las economías de la región. Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), existe una participación de las Pymes dentro de la economía de la región en un 95% y en un 60% son generadoras de empleo productivo (CAF, 2025).

### Las Startups: una nueva forma de emprender

Con la evolución del significado de emprendimiento a partir de la década de 1980, se incluyen nuevas definiciones, como las Startup que representa un proceso innovador en el campo empresarial (Escartín et al., 2020) que incluyen la tecnología y la comunicación en su estructura, sus inicios provienen de la revolución del Lean manufacturing que Taiichi Ohno y Shigeo Shingo (Shingo, 2018) de la industria de automóviles de Toyota. Este método revoluciona la manera como la industria, gestiona el proceso productivo y la oferta, impulsando con fuerza la creatividad en sus trabajadores, aplicando en toda la cadena de valor el just-in-time permitiendo el control efectivo de sus inventarios (Ries, 2025).

El mundo empresarial de los emprendimientos denominados startups cuenta con varias contribuciones dinámicas y ágiles. Para lograr una dinámica en este tipo de emprendimiento, se requiere de conocer e implementar metodologías rápidas, entre ellos están: cómo desarrollar clientes, Lean Startup (Ries, 2025), Design Thinking (Brow, 2009), Model Business Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010) entre otros.

Para la presente investigación se ha considerado analizar el grado de aplicación de los principios del Lean Startup en el producto pasta de cacao 100% producido por la asociación Guayacán Unido del cantón Pichincha. Esta investigación se justifica por el alto interés que en los actuales momentos existe en los emprendedores el conocer la existencia de la necesidad de un determinado producto en el mercado.

El estudio busca aportar en la implementación de una metodología ágil en emprendimientos como el Lean Startup en contextos rurales, promoviendo en los miembros de la asociación participante, la cultura de la validación de una idea de negocios basados en el conocimiento técnico permanente.

### Metodología Lean Startup

La Metodología Lean Startup, describe cómo el aprendizaje derivado de sus fracasos puede orientar a un negocio hacia un nuevo punto de partida llamado iteración. Esta fórmula compartida enseña cómo crear empresas exitosas. Una de las contribuciones más notables del método es que se logra ofertar productos por el que los consumidores o demandantes estén dispuestos a pagar, realizando validaciones rápidas y que no requieren grandes inversiones de dinero. El método propuesto permite entender la necesidad real que toda Startup requiere dicho en otras palabras aprender-haciendo (Ries, 2025).

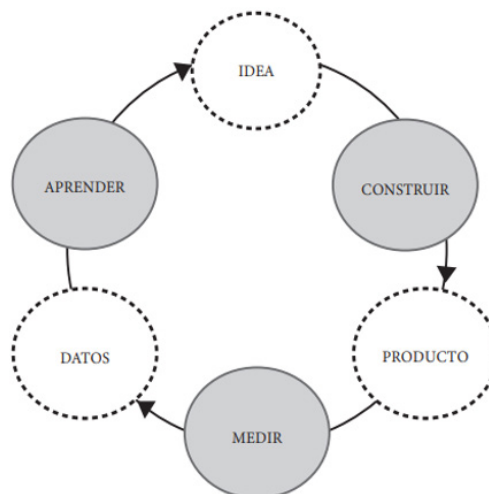
Validar gustos y preferencias permite encontrar nuevos modelos de negocio que aporten rentabilidad; al mismo tiempo que le permite aprender del mercado al aplicar conocimientos para resolver alguna necesidad por la que los clientes estén dispuestos a pagar rápidamente, acelerando su crecimiento (Pabón et al., 2020).

Entre los principios del método, se considera que una Startup debe convertir ideas en productos, medir su respuesta ante los consumidores generando una retroalimentación basados en datos, y finalmente decidir si perseverar en el mercado o pivotar; estos tres puntos anteriores describen la idea central de su método, respondiendo a los tres problemas que se identifican en todo emprendedor; el primero, un plan de negocio muy amplio, poco objetivo y en algunos casos poco innovador; el segundo, la desesperación y el caos que se apodera del emprendedor durante el camino y el tercero, visualizar a un Startup como un negocio y no como un proceso de gestión management, minimizando el tiempo total a lo largo de la ejecución del emprendimiento.

El método se concentra en un circuito de retroalimentación e información denominado “Crear-Medir-Aprender”, catalogándolo como la esencia para dirigir una Startup. La aplicación, empieza por asumir las hipótesis de valor y de crecimiento conocidas como Suposiciones de Fe (SF), éstas se convierten en indicadores de ajustes que controlan el motor de crecimiento, al generar interacciones, se mide la revolución en el motor y si estas son favorables, se repite, incrementando sus niveles de intensidad al mismo tiempo que se eliminan desperdicios originados en los procesos de desarrollo de productos de una nueva empresa (Lyth Frederiksen y Brem, 2016).

**Figura 1.**

**Circuito Lean Startup**



**Fuente. Ries (2012)**

En la figura 1, muestra el circuito del método Lean Startup, que se basa en tres etapas claves: Construir, Medir y Aprender. Inicia con una idea, es recomendable investigar primero y luego prototipar o diseñar un Producto Mínimo Viable (PMV), esta versión inicial permitirá ahorrar tiempo y recursos al emprendedor. La segunda fase es Medir, la cual recoge datos del comportamiento de dicho producto en el mercado a través de un cliente potencial. En esta fase el emprendedor debe utilizar métricas que permitan medir las expectativas del cliente. Como última fase está la etapa de Aprender, basados en los datos el emprendedor analiza los resultados y toma de decisión de continuar con el producto, realizar ajustes o pivotar es decir redirigir la idea inicial a otra por la que las personas estén dispuestas a pagar. Este es sin duda alguna un proceso cíclico de alta relevancia para quienes evitar incurrir en gastos no necesarios.

## METODOLOGÍA

### Tipo de estudio

La investigación tiene un enfoque de carácter cualitativo, busca comprender de manera profunda resultados del modelo Lean Startup en un territorio, en donde a través de la percepción de cada actor entrevistado, se analiza la decisión de continuar o retroceder con la penetración de un producto en el mercado. Autores como Hernández-Sampieri et al., (2014) afirman que el enfoque cualitativo es apropiado, cuando la investigación pretende el análisis de situaciones complejas, como es el caso de las iniciativas emprendedoras en zonas rurales en donde sus emprendedores tienen edad adulta y escaso conocimiento técnico empresarial.

El estudio centra su atención en las necesidades de la asociación Guayacán Unido del cantón Pichincha de la provincia de Manabí en Ecuador. El diseño del estudio permitirá validar los gustos de los clientes respecto al peso, presentación y sabor del cacao producido por este grupo de agricultores.

La recolección de los datos será mediante una entrevista con preguntas semi estructuradas dirigidas a clientes y a miembros de la asociación, la que busca conocer los gustos y estímulos de las personas respecto a una barra de chocolate. Los resultados serán analizados mediante una codificación temática (Braun y Clarke, 2006) que a través de patrones permite agrupar respuestas por cada etapa del ciclo de Lean Startup: Construir, Medir y Aprender. Esta triangulación contribuye para que los hallazgos primarios de la entrevista, las observaciones directas en la asociación y respuestas de los entrevistados junto con información secundaria identifiquen claramente la problemática y puedan optar por la mejor decisión que contribuya a la rentabilidad y escalabilidad del producto en el mercado.

### ¿Cómo se estudió el problema?

Este estudio nace ante la problemática observada en Ecuador sobre el cierre de negocios, ocasionados por la falta de novedad de los productos, una limitada diferenciación y la insuficiente comprensión de las necesidades del mercado por parte del emprendedor y/o empresarios. El estudio del Monitoreo Global de Emprendimiento en su edición 2022 sostiene que un 24.6 % de los negocios nuevos o en crecimiento cierran su atención por varias causas (Guerrero et al., 2021).

Interesados en ayudar a mejorar la situación de la asociación Guayacán Unido ubicada en el cantón Pichincha, se plantea un análisis sobre la situación de uno de sus activos de la asociación como es el producto la pasta de cacao 100 % quien presenta una débil comercialización, para ello se consideró revisar sobre las diferentes metodologías ágiles existentes los resultados serán socializados con sus directivos con la finalidad de que puedan conocer los factores que influyeron en la baja comercialización de dicha pasta y que podrían afectar en la toma de decisiones de nuevos productos.

### Técnicas de Recolección de Información

La técnica que se implementó fue la entrevista a través de un cuestionario semi estructurado y las preguntas responden al circuito del método Lean Startup, el cuestionario fue dirigido a 27 emprendedores pertenecientes a la asociación objeto de estudio.

## RESULTADOS

En Ecuador se han incrementado los niveles de desempleo. Este hecho particular ha impulsado la actividad emprendedora como una alternativa de autoempleo, ubicando al Ecuador entre los países líderes en emprendimiento (Patiño-Aragundi y Rodríguez-Loor, 2023; Lasio et al., 2024). Contrario a este reconocimiento como uno de los países más emprendedores de Latinoamérica, el informe de Global Entrepreneurship Monitor capítulo Ecuador, analizó que la permanencia de los negocios no es constante en este país, de ahí el interés de conocer las problemáticas existentes ante la no permanencia de productos en el mercado.

La Asociación que se investiga tiene sus inicios en el año 2005, sus propósitos institucionales son el de mejorar la producción agrícola y conseguir venderla a un precio que genere rentabilidad. Para el año 2020, optaron por la iniciativa de innovar y transformar la materia prima producida por sus socios, seleccionando al cacao como el producto para agregar valor debido a su gran demanda en el país y en el exterior del cual se puede obtener licor de cacao, pasta de chocolate en su estado más puro, bombón de chocolate entre otras opciones.

Para obtener datos importantes en la investigación se establecieron tres preguntas cada una de ellas vinculadas con el circuito del método de validación Lean Startup.

Cuando se consulta sobre la fase 1 Construir a través de la pregunta ¿Cuáles fueron las motivaciones para idear el producto de la pasta de cacao? el presidente de la asociación comentó que la asociación a través de sus 27 socios contaba con abundante materia prima (cacao), ya que la producción de cacao del cantón Pichincha ubicada en la provincia de Manabí goza de un buen clima para la producción de esta fruta. Así mismo se pensó en sus inicios generar valor al cacao que beneficie a los ingresos de sus socios.

Para analizar el aprendizaje validado a través del circuito Crea-Medir-Aprender se debe crear rápido un producto o servicio, sin tener un pensamiento convergente, definir una hipótesis de creación de valor, crear una hipótesis de crecimiento. El método considera que se debe diseñar un prototipo así sea en una baja calidad, el definir un arquetipo de cliente permitirá probar una hipótesis sobre la necesidad de ese producto en el mercado y mantener sin temor, un vínculo directo con los posibles consumidores que le permita comprender si el modelo que se pretende iniciar tiene oportunidades de crecimiento en el mercado.

Haciendo una comparación con lo mencionado en el método Lean Startup en su primer paso, se conoció mediante la entrevista que la empresa consideró que ante la problemática del excedente de producción del cacao se podría aportar a la matriz productiva, pero, olvidaron incluir si estaban cubriendo las necesidades insatisfechas de los clientes; es decir si su producto pasta de cacao 100 % correspondía a la demanda del mercado. Esto nos permite definir que la asociación priorizó mejorar la economía de los socios y no la de atender una necesidad de un cliente potencial. La hipótesis sugerida en este aspecto para validar el producto podría ser: H1 Si desarrollamos una pasta de cacao 100% pura, diferenciada por su origen local y sus proceso de producción sostenible, estarían dispuestos a comprar y consumir el producto.

Para implementar esta hipótesis es importante conocer el mercado para definir el arquetipo de clientes, quienes gustan del consumo de productos sostenibles, quienes prefieren consumir cacao amargo, segmentando si el perfil ideal de cliente reside en Ecuador, España, Colombia por ejemplo. En Ecuador por citar existen dos formas de comercializar el cacao: la primera pasa por una cadena extensa de intermediarios y segunda que va directamente del productor a mercados internacionales (García Briones et al., 2021), es fundamental conocer el destino y el tipo de clientes.

Complementario a la primera pregunta se analiza el PMV. En la entrevista se realizó una introducción en cuanto al significado de “Producto Mínimo Viable” (PMV) elemento esencial del modelo lean startup que permite validar la hipótesis inicial. Para indagar sobre ello se realizó la pregunta ¿La Asociación Guayacán unido al momento de decidir procesar su materia prima (cacao) cuenta con una infraestructura que le permita diseñar a baja escala en la etapa inicial una presentación mínima del chocolate para ser validada con el cliente?

Como resultado se obtuvo que, tienen una gran centro de acopio del cacao al por mayor. Actualmente, posee una tostadora-secadora, trituradora y molino para el cacao, todas de carácter semindustrial, y pueden dedicarse a la producción. Se conoció que la asociación “Guayacán Unido” tiene en el mercado un único producto, barra de cacao al 100% conocido productivamente como licor o pasta de cacao, este producto contiene las características básicas y necesarias en el cual la innovación está en la calidad de su materia prima, según la opinión de los socios el producto no pierde su esencia, dejando percibir y experimentar el aroma tradicional del cacao, otro aspecto del producto es que es apto para todo tipo de consumidor al no contener lactosa, grasas trans, ni azúcar añadida.

En la fase dos del método denominada Medir, propone medir rápido el PMV en el que incluye cuatro criterios: la contabilidad de la innovación, los indicadores accionables vs vanidosos, aprendizaje vs optimización y lotes pequeños. En relación con la contabilidad de la innovación se refiere a reconocer el punto de partida del prototipo, el motor de crecimiento y decidir si cambiar o preservar.

Analizando esta etapa del circuito, la Asociación no realizó la etapa de la contabilidad de la innovación del PMV, se dedicó a producir a gran escala ya que ellos cuentan con equipamiento semi industrial lo cual le permite producir, pero se obvió conocer los gustos, preferencias, peso, precio y reacciones de los clientes respecto a dicho producto; es decir, no tuvieron



un aprendizaje significativo, esa validación es muy importante, dado que se puede medir los gustos y expectativas de los posibles compradores, quienes otorgan retroalimentación permanente, las innovaciones e incorporaciones al producto son importes en la innovación de un producto, para Arosena y Sutz (2003) “la innovación es la implantación efectiva de la novedad en un espacio práctico determinado” (p.52). apalancando este concepto con el modelo de Ries (2025), el producto en el mercado al ser una barra de chocolate, si tiene un grado de innovación, ya que, en su proceso productivo, minimizan el uso excesivo de conservantes y preservantes, al mismo tiempo, este producto puede ser consumido por diferentes segmentos de público, pero es necesario en esta etapa de Medir saber la opinión del cliente.

En esta fase en primordial tener claro los aspectos que impactan a los consumidores se podría plantear una segunda hipótesis. H2 Si obtenemos una retroalimentación detallado de los clientes potenciales sobre la pasta de cacao, se identificarán las mejoras necesarias que aumentarán la satisfacción del cliente en al menos un 20 %.

En esta etapa resulta interesante conocer claramente su perfil de cliente ideal, ya que de ello depende, la efectividad del proceso de validación. Uno de los errores más frecuentes es solicitar retroalimentación al segmento que no están dispuestos a comprar un producto o servicio, de ahí la necesidad de tener claro el tipo de clientes. En el caso analizado, las ventas están centradas en el lugar de residencia de la asociación. Esta situación limita el aprendizaje ya que si la asociación no tiene oportunidades de diseñar una propuesta de valor por temas de que desconoce quién está dispuesto a comprar su producto e imposibilita el pivotar y realizar mejoras en el mismo (Calle et al., 2024),

La tercera etapa del circuito del método lean startup es aprender rápido, la pregunta que se realizó es ¿Qué tipo de validación ha realizado la asociación con los clientes, referente a los gustos y preferencias de ellos, cuando adquieren el producto de la pasta de cacao? Esta pregunta permitirá indagar sobre si la asociación recibe retroalimentación del producto con fines de mejora.

Las respuestas de los entrevistados sostuvieron que el producto tiene una acogida regular, manifiestan que su producto no ha tenido el impacto esperado, debido a que la sociedad y nuevas generaciones están acostumbradas a consumir el chocolate con más ingredientes, con un porcentaje de azúcar triple que el de cacao, obviamente a un menor precio que su producto, datos que se contraponen con los existentes en mercados internacionales. Según datos publicados la pasta de cacao si es apetecida y representó un total de 4 mil millones de dólares en ventas, identificándose a los principales importadores de pasta de cacao a Estados Unidos (Velásquez et al., 2023).

En esta etapa de Aprender del método del Lean Startup se analizan tres nuevos aspectos en la etapa de aprender rápido: pivotar o perseverar, experimentación propia y coraje; cada uno de estos aspectos tiene un aporte significativo, aquí es fundamental alinear los esfuerzos para crear el valor al producto, en pivotar se considera que no se debe insistir en lo que el mercado no necesita, de ahí que sería importante ubicar nuevas hipótesis para mejorar la condición actual. Su creador sostiene que es necesario pivotar de todas las formas posibles hasta llegar al producto ideal, iterando las veces que sean necesarias ya sea para validar el segmento de mercado, la necesidad que hay que cubrir insatisfecha, la arquitectura del negocio, los canales adecuados que se deben utilizar para que llegue el producto desde la empresa hasta el consumidor final, el tipo de tecnología que se puede incorporar en el proceso entre otras opciones de pivotar (Ries, 2025).

Si llevamos todas estas formar de pivotar a la realidad de “Guayacán Unido” deberán aplicarse las métricas que permitan conocer el impacto del producto en los consumidores, el más conocido es el embudo de conversión, análisis cuantitativo de un modelo de negocio el cual presenta el camino que experimenta el consumidor o usuario desde que conoce el PMV hasta convertirse en cliente, sus faces son: adquisición, activación, retención, monetización y referencias, cabe mencionar que este modelo no es único ni condiciona a un emprendimiento a aplicarlo (Llamas, 2018).

La hipótesis sugerida para esta etapa podría ser: H3 Si se incorporan nuevas versiones de la pasta de cacao 100 % pura con sabores y adiciones naturales a partir de la retroalimentación de los consumidores, incrementaremos su aceptación y las venta en un 25 % en el próximo trimestre.

Esta hipótesis permite a la asociación prototipar nuevas presentaciones, nuevos sabores y por sobre todo entender los gustos de sus clientes.

Finalmente se preguntó al representante de “Guayacán Unido”, ¿Qué decisiones han tomado en los últimos períodos respecto a su producto pasta de cacao?, su respuesta fue un poco radical y es dejar de producir el cacao en barra, debido a la poca aceptación que han tenido desde sus inicios. Las ventas no son representativas bajo su análisis, esto debido a la competencia existente en el mercado chocolatero, las industrias ya posicionadas participan en el mercado acaparando un 95% de las ventas; es así que, actualmente impulsan un nuevo proyecto para netamente ser un centro de acopio y una

batería de fermentación para cacao en baba fresca y dos marquesinas con cubierta traslúcida, asumiendo que al convertirse en un centro de acopio a gran escala acortan los extensos canales de intermediarios, mejorando precio de su materia y por ende más ingresos.

Este último paso del circuito Medir-Crear-Aprender es precisamente la decisión de continuar con las estrategias, esto sucede cuando el emprendedor ha percibido que sus intentos, estudios y análisis le han permitido moverse de su punto inicial; caso contrario cuando los niveles del punto de partida no convergen con su modelo de negocios, conviene pivotar, en el caso de la empresa estudiada no se evidencia un aprendizaje y avance significativo, el PMV no ha capturado la atención de los clientes potenciales, ni tampoco se tiene evidencias de retroalimentación en cuanto a las carencias del producto, fue lanzado inmediatamente sin realizar las pruebas previas, haciendo que hoy decidan pivotar y más bien fortalecer su modelo inicial de negocio, netamente la venta de su materia prima agregando netamente la “fermentación” como valor, debido a que este proceso es uno de los más importantes para determinar la calidad final del cacao para su transformación (Solórzano et al., 2021).

Indirectamente en la última pregunta están pivoteando, sería importante que los responsables de la asociación objeto de estudio analicen detenidamente la metodología Lean Startup antes de tomar la decisión de eliminar la producción de la barra de cacao, la asociación no puede garantizar que las nuevas incorporaciones son lo que necesitan los clientes, sería importante evitar el riesgo de un segundo fracaso mediante el ejercicio del circuito Lean Startup.

## DISCUSIÓN

En base a los resultados obtenidos respecto a la hipótesis 1 que enfatiza que la asociación “Guayacán Unido” debería ofertar un producto con cualidades y características diferentes para comprobar si un cliente potencial lo compraría, los resultados de Rocha et al., (2019) sostienen, que para una Startup ingrese al mercado le es indispensable la innovación tanto en el producto o en el servicio que lo acompaña, así, gestionar y mantener un contacto dinámico con su público consumidor y demandante, a futuro esto le permitirá maximizar su potencial y alcanzar el éxito comercial ante las expectativas, necesidades y exigencias del cliente.

Para Arteaga et al., (2020) sostienen en su investigación que analizar el mercado y vender un producto que satisfaga las necesidades de los clientes debe ser uno de los principales objetivos de todo emprendedor.

El mercado chocoltero ecuatoriano desde el 2022 registró indicadores financieros positivos de Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA) y margen de utilidad, con un incremento del sector del 21% para mercados internacionales como Reino Unido, Bélgica y Estados Unidos (CFN, 2023). Evidentemente la demanda interna del sector chocolatero es inferior, ocasionando que los productores de cacao y chocolate opten por la internacionalización debido a la diferenciación en la cultura de consumo de chocolate. Actualmente Ecuador se encuentra en el punto 42 de 64 países que le venden chocolates y derivados a Europa y centroamérica bajo las tendencias gourmet y saludable (PROEcuador, 2023).

En relación a la hipótesis 2, que recalca la poca interacción del emprendedor (Asociación Guayacán Unido), el emprendimiento (pasta de cacao al 100%) y el mercado (cantón Pichincha) proceso indispensable para intercambio de gustos, preferencias y experiencias, la autora Gimeno Santa María (2024), enfatiza que para conocer las tendencias de consumo de cualquier emprendimiento es indispensable la utilización de herramientas tecnológicas como parte de un sistema integral de Feedback, creación de un formulario práctico y directo que permita en mínimo tiempo obtener resultados expresados por los potenciales consumidores para su posterior retroalimentación y aplicación de mejoras, fomentando la participación de los clientes.

Por su parte, Martínez Chunga (2023), considera que la implementación de un proceso de mejora continua se traduce en un reconocimiento favorable en el mercado, utilizar el Feedback o retroalimentación en la realidad actual de la sociedad emprendedora se considera como una herramienta estratégica para corregir errores y a posteriori gozar de clientes satisfechos. En Ecuador han sido las grandes empresas quienes han implementado Sistemas de Gestión de Relación con clientes (CRM), permitiéndoles ganar prestigio en el mercado, tal es el caso de la empresa “La Favorita” que en el año 2024 según el Índice (MERCO) lidera el ranking de las empresas con mayor reputación e interacción con la comunidad y sus clientes (MERCO, 2025).

El resultado obtenido en cuanto al impacto del producto de la asociación “Guayacán Unido” permite plantear como hipótesis que esta realidad ha llevado a sus socios a decidir si continuar con la estrategia o pivotar, esta misma situación se indentifica en el estudio de Hernández Gonzáles y Zambrano Sánchez (2019), ya que describe una estructura empresarial similar a la de la asociación “Kallari” en Napo, conformada por 850 socios amazónicos, además de producir y exportar cacao, desde hace 6 años tomaron la iniciativa de exportar derivados de esta materia prima luego de entender que el mercado local y sus potenciales clientes no estarían dispuestos a pagar por un chocolate 100% puro, actualmente fruto de sus estrategias de cambio mantienen relaciones comerciales con Estados Unidos, Alemania, Francia entre otros.

A partir de lo anterior, se evidencia que evaluar la oportunidad de internacionalización como una estrategia de pivote con enfoque innovador sería una puerta para dinamizar la producción de Guayacán Unido. Según Crespo Moncada et al., (2022) los productores de derivados de chocolate en Ecuador su mirada hacia la Unión Europea (UE), luego de la firma del Tratado de Libre Comercio con Europa en el 2017. Esta apertura comercial impulsó entre el 2019 y 2020 la creación de 450 pequeñas y medianas empresas chocolateras, la incorporación de 190 nuevos productos en el viejo continente por parte de Ecuador. Entre los principales derivados exportados se encuentran el licor de cacao (pasta), grasa y aceite, cáscara, cacao en polvo, manteca, mismos que en 2020 generaron \$15.309.134 MM catalogados en la subpartida “1802-Cáscara, películas y demás desechos de cacao”.

García et al., (2019) enfatiza que, emprender está ligado al lema “saber hacer”, de ahí se interpreta que esta actividad actualmente se aleja de un modelo literario, estático y ortodoxo y se acerca a uno que actualmente promueve aprovechar las características del sector para formar al emprendedor, abarcando valores personales (carisma perseverancia, esfuerzo) y propuesta de soluciones.

Como un aporte para nuevas investigaciones, se podría ampliar la implementación de la metodología Lean Startup a emprendimientos que no cuenten con un tiempo mayor a 36 meses en el mercado, con la finalidad de conocer si la iteración de las tres fases del circuito Lean Startup coadyuva a mitigar el cierre de nuevos startup en el territorio ecuatoriano.

## CONCLUSIÓN

Latinoamérica registra una creciente tasa de emprendimientos pero todos con carencias de innovación y estos nuevos negocios mueren rápidamente, en el Ecuador estas pequeñas empresas participan en la economía pero no se establecen en el mercado por más de 3 años, las causas concretas, bajo nivel de financiamiento para introducir tecnologías, bajo enfoque de internacionalización y la implementación de programas y políticas adecuados.

Uno de los emprendimientos comunitarios del cantón Pichincha en la última década ha sido la pasta de cacao al 100% de “Guayacán Unido” objeto de investigación en este trabajo, evidentemente su éxito en el mercado no ha sido el esperado, sin reportes de crecimiento, ocasionado por una débil investigación de mercado respecto a la necesidad de este producto en el mercado.

En base a la investigación realizada, se concluye que en el cantón Pichincha provincia de Manabí en Ecuador se emprende de la forma tradicional, en donde el 90 % de iniciativas crean primero un producto y lo lanzan al mercado sin ninguna validación preliminar con el segmento de clientes.

Es precisamente a este modelo tradicional que el autor del Lean Startup lo considera como incorrecto, argumentando que lo que diferencia a un emprendedor exitoso es su habilidad de previsión y aplicación de herramientas para descubrir las partes que deben mejorarse en su modelo de negocio que incluyen la validación con el público objetivo, con el propósito de lograr satisfacer necesidades insatisfechas en el mercado.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arosena, R., y Sutz, J. (2003). Desigualdad, Desarrollo y Procesos de Aprendizaje. Nueva Sociedad, 193, 46-61.
- Arteaga, D. V., Briones, F. E., Mendoza, A. Y., y Loor, M. J. (2020). Plan de marketing para fortalecer el posicionamiento del chocolate de la corporación Fortaleza del Valle, cantón Bolívar. ECA Sinergia, 11(2), 7-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226648>
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysiss in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.
- Brow, T. (2009). Change by desing: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New york: Harper Business.
- CAF. (21 de 05 de 2025). Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/america-latina-en-busca-de-pymes-mas-competitivas/>
- Calle, Z. A., Bravo, M. E., Mendieta, A. V., y Troya, E. M. (2024). Transformación innovadora del aprendizaje con la metodología lean startup en la educación superior. Polo de conocimiento, 9(9), 2685-2701. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8081/html>
- Callegari, B., y Nybakk, E. (2022). Schumpeterian theory and research on forestry innovation and entrepreneurship: The stateof the art, issues and an agenda. Forest Policy and Economics, 138, 102720. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2022.102720>
- Cantillon, R. (1996). Essai sur la nature du commerce en général. Paris: INEd.
- CFN. (2023). Ficha Sectorial Cacao. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- Crespo Moncada, B., Freire Sierra , F., Ibarra Velzquez, A., y Idrovo Avecillas, M. (2022). Exportaciones de cacao y elaborados en el marco comercial multipartes Ecuador y la Unión Europea. Revista de investigación en Ciencias Agronómicas y Veterinarias ALFA, 7(8). <https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v6i18.177>
- Escartín, D. A., Marimon, Á. L., Rius, A., Vilaseca, X., y Vives, Á. (2020). Startup: Concepto y ciclo de vida. Revista de Contabilidad y Dirección, 30, 13-21. [https://doi.org/https://ec.economistas.es/wp-content/uploads/sites/5/2021/11/RCD30\\_Startups\\_cast-Startup-Concepto-y-ciclo-de-vida.pdf](https://doi.org/https://ec.economistas.es/wp-content/uploads/sites/5/2021/11/RCD30_Startups_cast-Startup-Concepto-y-ciclo-de-vida.pdf)
- García Briones, A., Pio Pico, B., y Jaimez , R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes. NOVASINERGIA.
- García, I. M., Carmona, M. T., y Ortega, M. S. (2019). Aplicación de la metodología Deplhi a la identificación de factores de éxito en el emprendimiento. Revista de Investigación Educativa, 37(1), 129-146. <https://doi.org/10.6018/rie.37.1.320911>
- Gimeno Santa María, C. (2024). Desarrollo e Implementación de un sistema de Feedback de clientes para la mejora continua de productos y servicios. <https://hdl.handle.net/10115/36549>
- Guerrero, M., Serey, T., y Yañez Valdés, C. (2021). Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2021. <https://negocios.udd.cl/gemchile/>
- Hernández Gonzáles , M., y Zambrano Sánchez , J. (2019). Plan estratégico para la exportación de pasta de cacao orgánico desde la asociación Kallari de la provincia de Napo hacia el mercado de Bélgica. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/17505>.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra (6a ed., Vol. 6). México: McGraw-Hill.
- Lasio, V., Espinosa, M. P., Amaya, A., Sarango, P., y Mahuad, M. D. (2024). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023-2024. ESPAE. [https://eventos.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/informe%20GEM22\(1\).pdf](https://eventos.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/informe%20GEM22(1).pdf)

- Llamas, F. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*(84), 79-95. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Lyth Frederiksen, D., y Brem, A. (2016). ¿How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 169-189. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0411-x>
- Martínez Chunga, J. (2023). Propuesta de sistema para evaluar la satisfacción y retroalimentación de clientes por productos o servicios en La Unión, Piura. Perú.
- MERCO. (22 de 05 de 2025). [https://www.merco.info/ec/#:~:text=Este%20ranking%20eval%C3%BAa%20las%20empresas,Ambiental%2C%20Social%2C%20Gobernanza\).](https://www.merco.info/ec/#:~:text=Este%20ranking%20eval%C3%BAa%20las%20empresas,Ambiental%2C%20Social%2C%20Gobernanza).)
- Montoya, V. L., y Herrera, B. C. (2021). Pluralidad en las teorías del emprendimiento. *Revista Científica de FAREM-Esteli*, 76-95. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11609>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. *African Journal of Business Management*, 5(7). <https://academicjournals.org/journal/ajbm/article-full-text-pdf/ba71b6427744>
- Pabón, O. S., Torres, J. H., y Bucheli, V. A. (2020). Un enfoque de Análisis Inteligente de Datos para Apoyar la Relación con los Clientes. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 39, 52-56. <https://doi.org/10.17013/risti.39.52-66>
- Patiño-Aragundi, J., y Rodríguez-Loor, G. (2023). Habilidades emprendedoras para la estimulación de las ideas de negocio con enfoque innovador. *Revista Innova Educación*, 5(2), 117-131. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2023.02.008>
- PROECUADOR. (2023). Estudio de mercado para la exportación de barras de chocolate a Reino Unido. <https://www.proecuador.gob.ec/barras-de-chocolate-en-reino-unido-2023/>
- Ries, E. (2012). Metodología Len Startup. Deusto.
- Ries, E. (2025). El método Lean Startup. Infinito Particular.
- Rocha, R. O., Olave, M. E., y Ordoñez, E. D. (2019). Estrategias de Inovação para Startups. *Revista Pretexto*, 87-99. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.5996>
- Saavedra-García, M. L., Camarena-Adame, M. E., y Vargas-Saenz, M. E. (2020). Una aproximación a los conceptos de emprendedor y emprendimiento social. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 148-174. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7976>
- Shingo, S. (2018). The sayings of Shigeo Shingo: Key strategies for plant improvement (3a Edición ed.). Routledge.
- Solórzano, C. Y., Franco, K. J., García, D. A., Escobar, Á. O., Navarrete, Y. T., y Vera, J. (2021). Efecto de la fermentación de cacao (theobroma cacao L.), variedad nacional y trinitario, en cajas de maderas no convencionales sobre la calidad física y sensorial del licor de cacao. *Revista de Investigación Talentos*, 8(2), 42-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8551316>
- Velásquez, A. I., Cedeño, H. M., Moncada, B. C., Santistevan, M. C., y Moreno, L. E. (2023). Análisis de las exportaciones de cacao y sus elaborados hacia los EEUU. *Polo del Conocimiento*, 8(7), 1013-1116. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>