

## IMPACTO DE LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP EN LA GESTIÓN ORGANIZATIVA DE PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO RURAL: CASO SAN MIGUEL DE BOLÍVAR

### *IMPACT OF THE LEAN STARTUP METHODOLOGY ON THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF RURAL ENTREPRENEURSHIP PROJECTS: THE CASE OF SAN MIGUEL DE BOLÍVAR.*

Jácome, Marius.\*,& Abata, Diego.\*

\*Universidad Iberoamericana del Ecuador – UNIB.E

Autor correspondiente: [mariusjacom@gmail.com](mailto:mariusjacom@gmail.com)

DOI: [www.doi.org/10.55867/qual31.03](https://doi.org/10.55867/qual31.03)

**Como citar (APA):** Jácome Arboleda, M. A., & Abata Palma, D. A. (2026). Impacto de la metodología lean startup en la gestión organizativa de proyectos de emprendimiento rural: Caso San Miguel de Bolívar. *Qualitas Revista Científica*, 31(31), 046 - 062. <https://doi.org/10.55867/qual31.03>

Manuscrito recibido el 27 de agosto de 2025.

Aceptado para publicación, tras proceso de revisión, el 04 de septiembre de 2026.

Publicado, el 07 de enero de 2026.

### Resumen

La investigación surge de la necesidad de contar con marcos metodológicos adaptados a contextos rurales caracterizados por limitaciones en recursos, infraestructura y formación técnica. Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio-descriptivo, a través de encuestas basadas en una versión adaptada del Lean Startup Orientation Survey (LSOS). Este punto metodológico fue relevante en la discusión, ya que permitió explorar el nivel de conocimiento de los emprendedores sobre la metodología, la encuesta en escala de Likert ofreció información sobre prácticas de gestión y percepciones. La implementación de la técnica confirma la pertinencia de un enfoque seleccionado. El cuestionario se redujo a 20 ítems para garantizar claridad y aplicabilidad en un entorno rural, manteniendo niveles aceptables de confiabilidad (coeficiente de Cronbach > 0,75). El estudio analiza cómo la metodología Lean Startup impacta en la gestión de proyectos de emprendimiento rural en San Miguel de Bolívar, Ecuador. Los resultados muestran que los emprendedores gestionan eficazmente sus recursos, demuestran capacidad de adaptación a cambios del entorno y proyectan sus iniciativas con visión de sostenibilidad. Un hallazgo relevante es que, aun sin conocimiento formal de la metodología, muchos aplican prácticas cercanas a su lógica, reflejando un aprendizaje empírico. Entre las variables evaluadas, la sostenibilidad obtuvo el puntaje más alto, evidenciando una orientación estratégica hacia la permanencia y el crecimiento de los proyectos. En conclusión, Lean Startup se confirma como un marco aplicable en contextos rurales, siempre que se ajuste a sus particularidades socioculturales. Los hallazgos destacan su impacto positivo en la organización de recursos, la adaptabilidad y la proyección sostenible de los emprendimientos, así como la importancia de fortalecer procesos de capacitación y redes de apoyo para potenciar el desarrollo local.

**Palabras clave:** Lean Startup, emprendimiento rural, eficiencia, adaptabilidad, sostenibilidad, gestión de proyectos.

### Abstract

The research arises from the need to have methodological frameworks adapted to rural contexts characterized by limitations in resources, infrastructure, and technical training. A quantitative exploratory-descriptive approach was adopted, using surveys based on an adapted version of the Lean Startup Orientation Survey (LSOS). This methodological aspect was relevant in the discussion, as it made it possible to explore entrepreneurs' level of knowledge of the methodology, while the Likert-scale survey provided information on management practices and perceptions. The implementation of this technique confirms the appropriateness of the selected approach. The questionnaire was reduced to 20 items to ensure clarity and applicability in a rural environment, while maintaining

acceptable levels of reliability (Cronbach's coefficient  $> 0.75$ ). The study analyzes how the Lean Startup methodology impacts the management of rural entrepreneurship projects in San Miguel de Bolívar, Ecuador. The results show that entrepreneurs manage their resources effectively, demonstrate the ability to adapt to environmental changes, and project their initiatives with a sustainability-oriented vision. A relevant finding is that, even without formal knowledge of the methodology, many entrepreneurs apply practices aligned with its logic, reflecting empirical learning. Among the variables evaluated, sustainability obtained the highest score, evidencing a strategic orientation toward the continuity and growth of projects. In conclusion, Lean Startup is confirmed as an applicable framework in rural contexts, provided it is adjusted to their sociocultural particularities. The findings highlight its positive impact on resource organization, adaptability, and the sustainable projection of entrepreneurial initiatives, as well as the importance of strengthening training processes and support networks to enhance local development.

**Key words:** Lean Startup, rural entrepreneurship, efficiency, adaptability, sustainability, project management.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión de proyectos ha cambiado de forma notoria, gran parte de este cambio se debe a la llegada y adopción de metodologías ágiles. Estos cambios han sido más notorios en áreas donde la incertidumbre es alta, como el caso del sector tecnológico. Dentro de este panorama, el enfoque Lean Startup ha demostrado ser especialmente útil, ya que promueve ciclos constantes de validación y aprendizaje que ayudan a tomar decisiones de manera más rápida y acorde con lo que pasa en el entorno (Rubin, 2013). Aunque estas metodologías ya son comunes en empresas grandes y en el desarrollo de software (UNIR, 2021), en entornos rurales su implementación sigue siendo escasa, lo cual representa una oportunidad estratégica para potenciar proyectos de emprendimiento.

En Ecuador, por ejemplo, cantones como San Miguel de Bolívar se enfrentan a barreras muy concretas: poco acceso a recursos económicos y humanos, infraestructura tecnológica limitada y falta de formación técnica en gestión de negocios (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2025). Todo esto dificulta planificar, ejecutar y mantener en el tiempo los emprendimientos, y deja claro que hacen falta metodologías adaptadas a estas realidades. En este sentido, se debe considerar que grosso modo los planteamientos de Gallo (2017), convergen en la ausencia de marcos de trabajo adecuados impacta directamente en la eficiencia y la capacidad de respuesta de los proyectos de emprendimiento.

La metodología Lean Startup, hace énfasis en validar las ideas desde el principio, trabajar con productos mínimos viables (PMV) y aprender de manera iterativa. Se presenta como una herramienta muy útil para manejar proyectos en entornos con recursos limitados. De hecho, estudios recientes muestran que su implementación puede mejorar notablemente la eficiencia y la sostenibilidad en contextos no convencionales (Romero, 2020). Un caso cercano es el del cantón Pastaza, donde se ha visto que la falta de preparación técnica de los emprendedores frena tanto la toma de decisiones estratégicas como el acceso a

financiamiento, problemas que podrían reducirse con la incorporación de métodos ágiles (Paguay y Cejas, 2023).

Por ello, este estudio busca comprender el impacto que tiene la metodología Lean Startup en la gestión de proyectos de emprendimiento rural en el cantón San Miguel de Bolívar, con énfasis en tres aspectos fundamentales: el uso eficiente de los recursos, la capacidad de adaptarse a los cambios y la sostenibilidad de los negocios en el tiempo. Este cantón resulta representativo porque enfrenta muchos de los mismos retos que atraviesan otras comunidades rurales del país. Además de aportar a la literatura académica sobre metodologías ágiles en entornos rurales de América Latina, el propósito es ofrecer propuestas prácticas que fortalezcan las capacidades locales y contribuyan al desarrollo sostenible. Con esta perspectiva, la investigación se guía por la pregunta central: ¿cómo influye la metodología Lean Startup en la gestión de proyectos de emprendimiento rural en San Miguel de Bolívar?

### **Fundamentos de Lean Startup**

La metodología Lean Startup, desarrollada por Eric Ries, plantea que emprender no debe ser un proceso improvisado, sino un camino ordenado y medible, que pueda replicarse en distintos contextos. A diferencia de los enfoques tradicionales, basados en planes extensos y análisis de mercado exhaustivos, esta propuesta se apoya en la experimentación constante, la validación temprana y el contacto directo con los usuarios (Ries, 2012). Este enfoque dialoga con el Desarrollo de Clientes de Steve Blank, quien sostiene que un startup no es una versión en miniatura de una gran empresa, sino una organización que necesita herramientas específicas para identificar y confirmar su mercado (Blank y Dorf, 2012).

Entre sus principios se encuentra el Producto Mínimo Viable (MVP), concebido como una versión básica que permite probar hipótesis con el menor uso posible de recursos. Esta lógica cobra un sentido especial en comunidades rurales como San Miguel de Bolívar, donde el capital disponible es limitado y los riesgos de una inversión fallida son altos. Validar ideas de manera temprana evita pérdidas y facilita aprendizajes rápidos (Maurya, 2012).

Otro pilar es el ciclo Construir–Medir–Aprender, que guía a los emprendedores en la formulación de hipótesis, el desarrollo de prototipos y la obtención de retroalimentación real. Este proceso, además de reducir costos, favorece la adaptación continua a cambios del entorno, algo crucial en los territorios rurales donde las dinámicas del mercado, el clima y los recursos disponibles pueden variar de manera constante (Ghezzi, Cavallaro, Rangone y Balocco, 2015).

En concordancia, conceptos como el pivotaje —ajustar la estrategia sin perder la visión central— y el uso de herramientas complementarias como el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) fortalecen la capacidad de los emprendedores rurales para replantear su modelo de negocio de forma rápida y con base en evidencia. En este sentido, los fundamentos de Lean Startup no solo ofrecen un marco innovador, sino que resultan especialmente pertinentes para contextos como San Miguel de Bolívar, donde la flexibilidad y el aprendizaje práctico son claves para sostener proyectos en el tiempo.

### **Enfoque Lean en la gestión**

El enfoque Lean tiene sus raíces en la filosofía de Toyota, orientada a eliminar desperdicios, impulsar la mejora continua y generar valor para el cliente. Trasladado al ámbito de los emprendimientos, Eric Ries (2011) lo adaptó con el objetivo de reducir los tiempos de aprendizaje y responder con rapidez a las demandas del entorno. Para los emprendedores rurales, esta visión no solo implica eficiencia en la gestión, sino también un cambio cultural: aprender de la práctica, aceptar los errores iniciales como parte del proceso y reorientar las estrategias de acuerdo con la experiencia acumulada.

En este marco, el uso de métricas accionables cobra relevancia, ya que permiten medir de manera concreta cómo se comportan los clientes frente al producto o servicio. Esto evita depender de indicadores superficiales o “de vanidad”, que pueden resultar engañosos. En territorios rurales como San Miguel de Bolívar, donde los recursos son limitados, esta forma de medir ayuda a tomar decisiones más realistas y a enfocar los esfuerzos en lo que realmente aporta valor a la comunidad.

Como sostienen Gamón-Sanz, Chiva y Alegre (2024), la aplicación de Lean Startup impulsa el aprendizaje organizacional, fomenta la experimentación y promueve un diálogo constante con el entorno. Estos elementos se conectan directamente con el concepto de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), entendido como la habilidad de una organización para integrar y reconfigurar sus recursos frente a cambios externos.

En San Miguel de Bolívar, donde los emprendedores enfrentan limitaciones de capital, infraestructura y formación, esta capacidad de adaptación se convierte en un factor decisivo para la supervivencia y el crecimiento de los proyectos productivos. De esta forma, el enfoque Lean no solo fortalece la gestión organizativa, sino que se presenta como una herramienta estratégica para los emprendedores rurales que buscan innovar con recursos limitados y sostener sus iniciativas en el tiempo.

### **Lean Startup en los emprendimientos rurales**

Aunque Lean Startup nació en el ámbito tecnológico, su potencial se extiende a escenarios rurales, donde la validación temprana de ideas y la optimización de recursos resultan fundamentales. En comunidades como San Miguel de Bolívar, donde los emprendedores mantienen un contacto directo con sus clientes — la propia comunidad—, esta metodología facilita la co-creación de soluciones que responden a necesidades reales. Así, un MVP puede presentarse en forma de un prototipo artesanal, una prueba piloto de cultivo agroecológico o un proyecto turístico comunitario, adaptándose a la escala y a la dinámica del territorio (Lean Startup Co, 2015).

El uso de Lean Startup también permite descubrir nichos de mercado poco explorados, dar valor agregado a recursos locales y abrir nuevas oportunidades de comercialización. Además, promueve una cultura de aprendizaje continuo, que ayuda a enfrentar cambios climáticos, tecnológicos o sociales de manera resiliente. En línea con esto, investigaciones recientes confirman que el aprendizaje iterativo tiene un impacto positivo en la sostenibilidad empresarial, actuando como mediador en la consolidación de proyectos (Frontiers in Psychology, 2023).

Sin embargo, la adopción de esta metodología en áreas rurales enfrenta desafíos concretos: el acceso limitado a la formación técnica, la baja conectividad digital y, en algunos casos, la resistencia al cambio. Superar estas barreras requiere acompañar a los emprendedores con procesos de capacitación, asesoría técnica y redes comunitarias que fortalezcan sus capacidades. Experiencias internacionales, como las impulsadas por VentureWell (2017), muestran que Lean Startup puede aplicarse con éxito en países en desarrollo siempre que se adapte a las realidades locales y se combine con estrategias de formación orientadas a mejorar las competencias de los emprendedores.

En consecuencia, la aplicación de Lean Startup en San Miguel de Bolívar no solo tiene sentido en términos conceptuales, sino que se convierte en un mecanismo práctico para potenciar el emprendimiento rural, aumentar la resiliencia de los negocios y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidades específicas

## MÉTODOS

Esta investigación fue desarrollada desde un enfoque cuantitativo, de carácter exploratorio y descriptivo, por el uso de técnicas cuantitativas para examinar el impacto de Lean Startup en proyectos de emprendimiento rural en el cantón San Miguel de Bolívar, Ecuador. La elección de este diseño metodológico respondió a la necesidad de captar, por un lado, las experiencias y percepciones de los emprendedores para evaluar de manera objetiva indicadores de desempeño clave (dimensión cuantitativa).



Para el análisis cuantitativo se utilizó el software SPSS, aplicando pruebas estadísticas descriptivas y de confiabilidad ( $\alpha$  de Cronbach).

El estudio se procuró comprender las percepciones, prácticas y factores contextuales que influyen en la adopción de la metodología Lean Startup. Para ello se realizaron encuestas a una muestra intencional de 15 emprendedores rurales del cantón, seleccionados por su participación en proyectos productivos, ferias comunitarias y programas de fomento al emprendimiento promovidos a nivel local.

El diseño de las encuestas se focaliza en tres dimensiones clave: eficiencia, adaptabilidad y sostenibilidad, cada una de estas variable fue analizada mediante indicadores concretos: en el caso de la eficiencia, se consideraron aspectos como el uso adecuado de los recursos, la claridad en la planificación y el cumplimiento de plazos, para la adaptabilidad, se evaluó la capacidad de los negocios de ajustarse a cambios, aprovechar la retroalimentación y mantener flexibilidad en sus operaciones, finalmente, en cuanto a la sostenibilidad, se analizó la visión a largo plazo, la generación de ingresos y la gestión de riesgos. Dicha encuesta, utiliza ítems con escala tipo Likert que midieron la percepción sobre las mismas variables, lo que permitió analizar los hallazgos cualitativos y aportar una visión más completa sobre el uso del enfoque Lean Startup en contextos rurales.

## Objetivos

### Objetivo general

Evaluar el impacto de la metodología Lean Startup en la gestión de proyectos rurales de San Miguel de Bolívar.

### Objetivos específicos

- Identificar las principales limitaciones en planificación, financiamiento y formación técnica de los emprendimientos rurales del cantón.
- Analizar la pertinencia y los efectos de Lean Startup en eficiencia, adaptabilidad y sostenibilidad utilizando la adaptación del LSOS (20 ítems) y su confiabilidad ( $\alpha > 0,75$ ).
- Contrastar los hallazgos con estudios previos y derivar recomendaciones prácticas para capacitación y acompañamiento técnico.

### Población y Muestra

El estudio se desarrolló en el cantón San Miguel de Bolívar, una jurisdicción rural del Ecuador que, según el VIII Censo de Población y VII de Vivienda (INEC, 2023) cuenta con 28.349 habitantes, de los cuales 8.806 residen en la cabecera cantonal. La economía local se sostiene principalmente en actividades agropecuarias, comercio a pequeña escala y producción artesanal, lo que genera un entorno marcado por la escasez de recursos financieros y tecnológicos. Estas condiciones convierten al cantón en un escenario pertinente para analizar cómo la metodología Lean Startup puede adaptarse a contextos rurales y contribuir a fortalecer la gestión de proyectos de emprendimiento.

En este marco, la muestra estuvo conformada por 15 emprendedores rurales seleccionados mediante un muestreo intencional no probabilístico. Su elección respondió a la participación activa en proyectos de emprendimiento local. Se buscó garantizar diversidad en términos de sectores económicos (agroindustria, comercio y manufactura artesanal). Metodológicamente, se aplicó una encuesta estructurada con escala de Likert, orientada a obtener datos cuantitativos sobre prácticas de gestión y percepciones de los emprendedores.

Las encuestas estuvieron orientadas a explorar tres categorías claves:

- Eficiencia, entendida como la capacidad del emprendedor para optimizar recursos, planificar de manera clara y cumplir plazos establecidos dentro del desarrollo de sus proyectos.
- Adaptabilidad, referida a la habilidad de modificar procesos, productos o modelos de negocio en función de la retroalimentación recibida o de los cambios en el entorno.
- Sostenibilidad, relacionada con la proyección a largo plazo del emprendimiento, su estabilidad financiera, capacidad de escalamiento y resiliencia frente a condiciones adversas.

La muestra fue definida con base en el criterio de saturación teórica. Esta selección permitió obtener una visión integral de las prácticas, barreras y oportunidades que enfrentan los emprendedores rurales en relación con la implementación de la metodología Lean Startup y su impacto en las tres variables mencionadas.

### **Técnicas e instrumentos**

La principal técnica de recolección de datos fue la encuesta, basada en una adaptación del instrumento internacionalmente validado Lean Startup Orientation Survey (LSOS), desarrollado por Harms & Schwery (2020). Este cuestionario ha sido utilizado ampliamente en investigaciones sobre metodologías ágiles,

Jácome, M., & Abata, D.

## Impacto de la metodología Lean Startup en la gestión organizativa

mostrando alta confiabilidad con valores de alfa de Cronbach superiores a 0.80 en sus dimensiones principales: eficiencia, adaptabilidad y sostenibilidad (Zhuge et al., 2023).

Con el objetivo de garantizar su aplicabilidad en un contexto rural, el instrumento fue reducido a 20 ítems, seleccionados por su claridad y relevancia conceptual. Esta adaptación se fundamenta en los comentarios obtenidos en el desarrollo de las encuestas donde, se buscó responder a la necesidad de facilitar la comprensión de los emprendedores y minimizar la carga cognitiva al responder, sin comprometer la validez de las mediciones.

Las tres dimensiones abordadas en la encuesta fueron:

- Eficiencia: uso óptimo de recursos, planificación y cumplimiento de tiempos.
- Adaptabilidad: capacidad de respuesta ante cambios, iteración y validación con usuarios.
- Sostenibilidad: visión a largo plazo, crecimiento progresivo y resiliencia.

Cada dimensión fue evaluada mediante 6 a 7 ítems, formulados con lenguaje accesible y adaptado al entorno sociocultural del cantón San Miguel de Bolívar. En paralelo, se aplicó una encuesta con escala tipo Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), con el fin de obtener una medición cuantitativa de actitudes y prácticas. Este instrumento fue administrado de manera virtual a través de Google Forms, lo cual ofreció ventajas en cuanto a accesibilidad y flexibilidad, ya que los emprendedores pudieron responderla desde sus dispositivos móviles o computadoras en el horario de su conveniencia.

Esta modalidad, además, permitió un registro automático de las respuestas, facilitando su procesamiento estadístico. A pesar de que el cuestionario se redujo en número de ítems, los análisis de confiabilidad interna evidenciaron valores de alfa de Cronbach superiores a 0.75 en las tres dimensiones, lo que confirma la consistencia del instrumento y su pertinencia para evaluar la implementación del enfoque Lean Startup en contextos rurales.

**Tabla 1.** Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Indicadores	Técnica / Instrumento de Recolección	Criterio para Evaluar la Respuesta
Eficiencia	- Claridad en los objetivos del emprendimiento	Encuesta semiestructurada	Se considera “alto” si el encuestado expresa metas claras, medibles y con planificación definida.



Jácome, M., & Abata, D.

Impacto de la metodología Lean Startup en la gestión organizativa

Variable	Indicadores	Técnica / Instrumento de Recolección	Criterio para Evaluar la Respuesta
Eficiencia	- Uso racional de recursos	Encuesta semiestructurada	Se considera “medio” si hay una lógica básica de uso de recursos, “bajo” si no hay reflexión o control.
Eficiencia	- Cumplimiento de plazos	Encuesta semiestructurada	Se valora la existencia de planificación y cumplimiento regular.
Adaptabilidad	- Cambios realizados en el producto o servicio	Encuesta semiestructurada	“Alto” si menciona cambios concretos basados en retroalimentación, “bajo” si nunca ha adaptado su oferta.
Adaptabilidad	- Uso de retroalimentación	Encuesta semiestructurada	Se evalúa si el encuestado menciona mecanismos formales/informales de retroalimentación.
Adaptabilidad	- Flexibilidad del modelo de negocio	Encuesta semiestructurada	Se evalúa si el encuestado menciona mecanismos formales/informales de retroalimentación.
Sostenibilidad	- Mecanismos de generación de ingresos - Planes de crecimiento - Gestión de riesgos	Encuesta semiestructurada	“Alto” si hay fuentes diversificadas y estrategias claras, “bajo” si depende de una sola fuente inestable.
Sostenibilidad	- Planes de crecimiento	Encuesta semiestructurada	Se analiza si existe una visión a largo plazo y acciones concretas o planificadas.
Sostenibilidad	- Gestión de riesgos	Encuesta semiestructurada	Se evalúa si tiene estrategias reactivas o preventivas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Resultados

La aplicación del cuestionario adaptado —derivado del Lean Startup Orientation Survey (LSOS)— a los 15 emprendimientos rurales del cantón San Miguel de Bolívar permitió medir el nivel de enfoque de técnicas Lean en las dimensiones de eficiencia, adaptabilidad y sostenibilidad. Los resultados cuantitativos,

obtenidos en la escala Likert, se presentan junto a un análisis comparativo que los relaciona con el marco conceptual propuesto en la investigación.

**Tabla 2.** Puntaje promedio obtenido por variable

Variable	Promedio
Eficiencia	4.31
Adaptabilidad	4.33
Sostenibilidad	4.37

A continuación, se presentan los hallazgos derivados del proceso investigativo orientado por cada uno de las variables seleccionadas.

En lo que concierne a la eficiencia, los emprendedores mostraron un alto nivel de desempeño en cuanto a la eficiencia de sus emprendimientos (véase Tabla 2) en esta dimensión, mostrando una tendencia positiva hacia la planificación estratégica y el uso adecuado de recursos, un 87% de los participantes afirmó que organiza sus actividades antes de producir o vender, y el 80% cumple con los plazos de entrega establecidos. Estas evidencias indican que, aun en situaciones limitadas, existen capacidades para aplicar principios de mejora continua y disminución de desperdicios, pilares fundamentales de la metodología Lean.

Por su parte, en la adaptabilidad muestran que los resultados respecto a la adaptabilidad (véase Tabla 2) evidencian apertura al cambio y mejora continua en función de la retroalimentación del entorno. La práctica de realizar pruebas piloto antes de lanzar productos nuevos fue mencionada por el 67% de los emprendedores, mientras que el 73% indicó que ajusta sus planes cuando las condiciones lo ameriten, estos datos respaldan la hipótesis de que los emprendedores rurales no solo comprenden el valor del aprendizaje repetitivo, sino que lo incluyen activamente en sus procesos.

Seguidamente en lo que respecta a la Sostenibilidad, fue la variable con mejor puntuada (véase Tabla 2), los encuestados demostraron tener objetivos claros a largo plazo, y una conciencia creciente del impacto social y ambiental en sus sus iniciativas. El 93% afirmó estar en búsqueda continua de nuevas oportunidades de crecimiento, mientras que el 87% señaló tener objetivos definidos para el crecimiento de su negocio. Estos datos coinciden con investigaciones previas que destacan el potencial de resiliencia en economías rurales cuando se promueve un enfoque ágil y centrado en el valor comunitario.

Ahora bien, al realizar una comparación entre grupos, se puede evidenciar que los resultados en función del nivel de conocimiento previo sobre la metodología Lean Startup, se muestra diferencias significativas. Los emprendedores que indicaron conocerla obtuvieron un promedio general de 4.8 en las tres dimensiones, mientras que aquellos con poco conocimiento o sin familiaridad alcanzaron apenas 3.2 en promedio. Este contraste refuerza la idea de que el conocimiento metodológico impacta positivamente en la gestión de proyectos, y subraya la necesidad de diseñar estrategias de formación accesibles y contextualizadas.

## Discusión

Los datos obtenidos respaldan el uso del enfoque Lean Startup en proyectos de emprendimiento rural, mostrando que los emprendedores poseen competencias para organizar con eficiencia, adaptar sus modelos de negocio y proyectar sosteniblemente. Se evidencia que, a diferencia de lo que tradicionalmente se piensa, los entornos rurales no están limitados por una rigidez metodológica, al contrario, brindan una oportunidad real para incorporar metodologías ágiles para impulsar el desarrollo local. A diferencia de Romero (2020), quien destaca limitaciones en la adopción de metodologías ágiles en comunidades rurales, nuestros hallazgos muestran un mayor nivel de apropiación local. Asimismo, frente a Ghezzi et al. (2015), se evidencia que la validación continua también puede darse en contextos no tecnológicos. En contraste con hallazgos que señalan baja adopción de metodologías ágiles en contextos rurales (Romero, 2020), los resultados de este estudio muestran una apropiación empírica más alta, aunque condicionada por el acceso a formación.

Asimismo, mientras Ghezzi et al. (2015) enfatizan la validación en entornos tecnológicos, aquí se observa que los ciclos de aprendizaje iterativo son viables en sectores agroproductivos y de comercio local. No obstante, la adaptación del LSOS a 20 ítems podría afectar la comparabilidad externa de los puntajes y su validez de constructo, se recomienda replicar con muestras mayores y análisis factorial confirmatorio. Además, la muestra intencional y el tamaño reducido ( $n=15$ ) introducen riesgo de sesgo de selección y sobreestimación de efectos (capacidad de respuesta de actores más organizados).

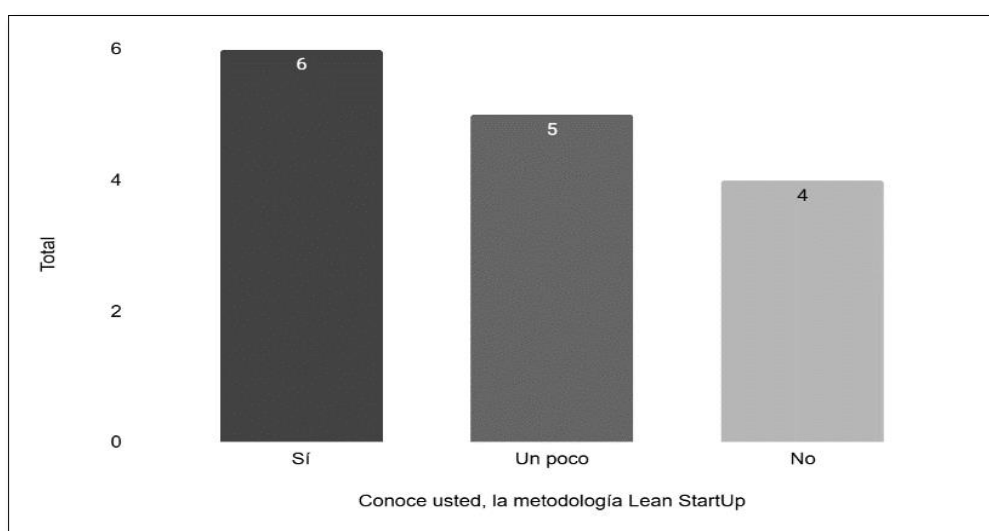
Sin embargo, los resultados muestran matices importantes. Si bien los emprendedores que han tenido acceso a procesos de capacitación y acompañamiento técnico aplican con mayor facilidad los principios de Lean Startup y obtienen mejores resultados en términos de organización y sostenibilidad, también se evidenció que aquellos con menor conocimiento formal de la metodología lograron, en varios casos, poner en práctica sus conceptos básicos de manera intuitiva. Esto sugiere que el valor de Lean Startup no radica únicamente en la formación técnica, sino también en su capacidad de adaptarse a la experiencia cotidiana de los

Jácome, M., & Abata, D.

## Impacto de la metodología Lean Startup en la gestión organizativa

emprendedores rurales. De este modo, el estudio confirma que el verdadero aporte de la metodología está en la mentalidad que promueve —aprender de la práctica, validar las ideas y ajustar los modelos de forma constante— tal como señalan Ries (2012) y Romero (2020).

En conjunto, los resultados sugieren que el enfoque Lean Startup puede contribuir significativamente a mejorar la gestión de proyectos en contextos rurales, siempre que se implemente a través de mecanismos formativos adaptados a las particularidades sociales, culturales y tecnológicas del territorio. Este estudio aporta insumos valiosos para orientar futuras intervenciones en San Miguel de Bolívar y otras comunidades con dinámicas similares.



**Gráfico 1.** Nivel de conocimiento de encuestados sobre la metodología

Por otra parte, y como se observa en los resultados, pese a que varios emprendedores no poseen un conocimiento formal sobre la metodología Lean Startup (ver gráfico 1), los puntajes altos obtenidos en eficiencia, adaptabilidad y sostenibilidad muestran que, de manera empírica, ya aplican principios cercanos a esta práctica. En otras palabras, aunque no los nombren en términos técnicos, en la práctica gestionan sus recursos con claridad, escuchan al cliente para mejorar sus productos y mantienen una visión de largo plazo. Este aspecto es significativo porque muestra que la metodología Lean no se presenta únicamente como un modelo traído desde contextos tecnológicos aplicados en entornos urbanos, sino como una herramienta que formaliza y da estructura a aprendizajes que los emprendedores rurales ya han venido desarrollando desde

su experiencia. En este sentido la investigación demuestra que existe espacio para la introducción de marcos ágiles en comunidades rurales, siempre que se adapten a su lenguaje, necesidades y realidades.

Es así, que el reto no este solo en enseñar un método nuevo, sino en reconocer y potenciar saberes locales, para luego articularlos con instrumentos probados como el Lean Startup Orientation Survey (LSOS). De este modo, la metodología no se percibe como algo externo, sino como un complemento que fortalece prácticas ya existentes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Se comprobó que la metodología puede aplicarse en contextos rurales siempre que se adapte a las particularidades socioculturales y a las limitaciones de recursos, lo cual permitió a los emprendedores gestionar de manera más ordenada sus iniciativas.
- Los emprendedores demostraron capacidad de adaptación frente a cambios del entorno y, en muchos casos, pusieron en práctica principios de Lean Startup de manera intuitiva, aun sin un conocimiento formal profundo de la metodología.
- El estudio mostró que la sostenibilidad se ha convertido en un eje central para los emprendedores rurales, quienes proyectan sus iniciativas con la intención de garantizar permanencia y crecimiento en el tiempo.
- En conjunto, la investigación confirma que Lean Startup constituye un marco flexible y pertinente para la gestión de proyectos rurales, ya que promueve eficiencia en el uso de recursos, fomenta la innovación y refuerza la visión de sostenibilidad de los emprendimientos.

### Recomendaciones

- Fortalecer procesos de capacitación dirigidos a emprendedores rurales, con un enfoque práctico especialmente en la aplicación del ciclo Construir–Medir–Aprender y en el uso de prototipos accesibles.
- Impulsar el acompañamiento técnico y la creación de redes de colaboración entre emprendimientos, favoreciendo el intercambio de aprendizajes y la generación de sinergias que mejoren la eficiencia en la gestión de recursos.



- Involucrar a las instituciones educativas y a los gobiernos locales en iniciativas de formación y financiamiento, asegurando la sostenibilidad y crecimiento de los proyectos.
- Realizar estudios comparativos futuros a futuro con un mayor número de emprendimientos y en otros territorios rurales del país, con el fin de validar aún más la pertinencia y aplicabilidad de la metodología Lean Startup en distintos contextos. Asimismo, futuras investigaciones podrían incluir muestras más amplias, comparar con otros cantones del país y explorar el rol de la digitalización en el emprendimiento rural.

De los hallazgos y reflexiones anteriores se procede a realizar los siguientes postulados, derivados del proceso de finiquito de la investigación.

### **Limitaciones del estudio**

Esta investigación estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, la muestra fue reducida ( $n = 15$  emprendedores), lo que restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos a otros contextos rurales del país. En segundo lugar, la aplicación del cuestionario en formato virtual pudo excluir a participantes con menor acceso a recursos tecnológicos, sesgando la muestra hacia actores con mejores condiciones de conectividad. Como punto final, la adaptación del instrumento LSOS a 20 ítems, aunque pertinente para el contexto, puede limitar la comparabilidad externa de los puntajes.

### **Futuras líneas de investigación**

A partir de los resultados y las limitaciones identificadas, se sugieren varias líneas de investigación futuras. Como primer punto, sería conveniente replicar este estudio con muestras más amplias y representativas que permitan aplicar análisis estadísticos de mayor alcance, incluyendo validaciones factoriales del instrumento. Asimismo, se recomienda realizar comparaciones entre diferentes cantones y sectores económicos (agropecuaria, turismo comunitario, manufactura artesanal) para identificar similitudes y divergencias en la aplicación de la metodología Lean Startup.

Otra línea de interés es evaluar intervenciones de capacitación y acompañamiento técnico basadas en el ciclo Construir–Medir–Aprender, aplicando diseños cuasi-experimentales que midan su efecto en la eficiencia, adaptabilidad y sostenibilidad de los proyectos. Finalmente, se plantea explorar el papel de la

digitalización y el acceso al financiamiento en la adopción de metodologías ágiles en entornos rurales, dado que estos factores pueden condicionar la escalabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos.

## AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a los 15 emprendedores del cantón San Miguel de Bolívar que participaron con disposición y compromiso en este estudio, compartiendo sus experiencias y visiones de negocio. Su participación permitió desarrollar un estudio con un enfoque cercano y realista.

De igual manera, extendemos nuestro reconocimiento a las instituciones académicas y locales que facilitaron el acceso a la comunidad y apoyaron el proceso de recolección de información. Este trabajo no habría sido posible sin el esfuerzo coordinado entre investigadores y actores territoriales, quienes hicieron evidente que la innovación y la sostenibilidad también nacen en espacios rurales cuando se cuenta con metodologías adecuadas y adaptadas a su realidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armijos, L., Velez, C., & Lojan, E. (2024). Scielo. Scielo: [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-10152024000400073&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-10152024000400073&script=sci_arttext)

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch. [https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The\\_Startup\\_Owner%20s\\_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf](https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf)

Conservación Internacional. (2024). Conservación Internacional Ecuador. Conservación Internacional Ecuador: <https://www.conservation.org/ecuador/noticias/2024/07/31/conectividadamazonica>

European Business School. (2019). Escuela Europea de Direccion y Empresa. Escuela Europea de Direccion y Empresa: <https://www.eude.es/blog/metodologias-agiles-gestion-empresarial/>

Frontiers in Psychology. (2023). Frotiersin.org. Frotiersin.org: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1046805/full>

Gallo, D. (2017). Repositorio Universidad Central del Ecuador. Repositorio Universidad Central del Ecuador: <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/2a907646-171d-454f-84e6-2249b712f469>

Gamón-Sanz, A, C. R., & Alegre, J. (2024). Emerald. Emerald: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/apjie-03-2022-0015/full/html>

Jácome, M., & Abata, D.

Impacto de la metodología Lean Startup en la gestión organizativa

- Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A., & Balocco, R. (2015). scitepress. scitepress: <https://www.scitepress.org/Papers/2015/53375/pdf/index.html>
- Gómez, Marcillo, & Ramírez. (2021). Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium: <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2038>
- Harms, R., & Schwery, M. (2020). Lean Journal of Small Business Management. Lean Startup: Operationalizing Lean Startup Capability and testing its performance implications: [https://ideas.repec.org/a/taf/ujbmxx/v58y2020i1p200-223.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://ideas.repec.org/a/taf/ujbmxx/v58y2020i1p200-223.html?utm_source=chatgpt.com)
- INEC. (2023). INEC. INEC: [https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Info\\_Bolivar.pdf](https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Info_Bolivar.pdf)
- Korsgaard, S., Müller, S., & Tanvig, H. W. (2015). <https://www.emerald.com/>. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2013-0205>
- Lean Startup Co. (2015). Lean Startup.co. Lean Startup.co: <https://leanstartup.co/resources/articles/speaker-spotlight-how-lean-startup-helped-serve-communities-in-kenya/>
- Maurya, A. (2012). Running Lean. Oreilly: <https://www.oreilly.com/library/view/running-lean-2nd/9781449321529/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons. Strategyzer: <https://www.strategyzer.com/library/business-model-generation>
- Paguay, A., & Cejas, M. (2023). Redilat. Redilat: <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1223>
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. (2024). <https://rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LG-369.pdf>
- Ries, E. (2012). Como crear empresas de exito utilizando la innovacion continua. <https://theleanstartup.com/>
- Romero, M. (junio de 2020). Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/IMPLEMENTACI%C3%93N-DE-METODOLOG%C3%8DA-%C3%81GIL-EN-LA-GESTI%C3%93N-DE-Alencastro/1f00ec6a89d7a58c8d45ec63297b569a51740028>
- Rubin, K. S. (2013). Essential Scrum. Addison - Wesley. libdoc.dpu: <https://libdoc.dpu.ac.th/eBook/113642.pdf>

- Secretaria Nacional de Planificación. (2021). Secretaria Nacional de Planificacion. Secretaria Nacional de Planificacion: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>
- Serrano, D., M, L., & Vargas, R. (2020). Metodologías ágiles en la gestión de proyectos sociales: un enfoque para contextos de alta incertidumbre. En Revista Latinoamericana de Administración y Desarrollo (págs. 45-61).
- Teece, D. (2007). Strategic Management Society. Strategic Management Society: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Strategic Management Society. Strategic Management Society: [https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- UNIR. (2021). Universidad Internacional de la Rioja. Universidad Internacional de la Rioja: <https://www.unir.net/revista/ingenieria/kanban-scrum-metodologias-agiles/>
- VentureWell. (2017). VentureWell.org. VentureWell.org: <https://venturewell.org/applying-lean-startup-methodology-developing-countries/>
- Womack, J. P., & T, D. (2003). catalog. catalog: [https://catalog.libraries.psu.edu/catalog/2459212?utm\\_source=chatgpt.com](https://catalog.libraries.psu.edu/catalog/2459212?utm_source=chatgpt.com)
- Zhuge, K., He, H., Yuan, Y., & Sun, P. (2023). Plos One. Plos One: [https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371%2Fjournal.pone.0290849&type=printable&utm\\_source=chatgpt.com](https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371%2Fjournal.pone.0290849&type=printable&utm_source=chatgpt.com)