

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**



**TESIS**

**INFLUENCIA DE LA METODOLOGIA LEAN STARTUP EN LA VALIDACIÓN DEL  
MODELO DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA BUSINESS MODEL  
CANVAS EN LOS STARTUPS DE UNA INCUBADORA METROPOLITANA EN EL AÑO**

**2018**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**WENDY RENGIFO CHUJUTALLI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS GLOBALES**

**LIMA, PERÚ**

**2018**

A Dios por acompañarme en este  
proceso que no fue fácil.

A mis padres que con mucho  
esfuerzo y cariño me apoyaron en mi  
carrera.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Ricardo Palma  
por formarme como profesional.

## Introducción

El trabajo que presento para optar el grado de Licenciada en la carrera de Negocios Globales lleva por título: Influencia de la Metodología Lean Startup en la validación del modelo de negocio a través de la herramienta Business Model Canvas en los Startups de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018. Esta investigación ha sido elaborada como parte del programa de tesis de la Universidad Ricardo Palma. El desarrollo de este trabajo comprende desde agosto 2017 hasta marzo del 2018.

Se realizó con el apoyo de una incubadora de Lima Metropolitana que ayuda a emprendedores de Startups. En su elaboración se conoció e interactuó de manera real con emprendedores de Startups que hacen uso de la Metodología Lean Startup para la validación de modelos de negocios a través de la herramienta Business Model Canvas.

En la actualidad muchos emprendedores utilizan la Metodología Lean Startup y el Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas) para validar la **idea de negocio**. En la investigación se trató de comprobar que esta metodología tiene un efecto dinámico y eficiente.

## Índice

	ii
Agradecimientos	iii
Introducción	iv
Índice	v
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Capítulo I	1
1. Planteamiento del estudio	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema Principal	2
1.2.2. Problema Secundario	2
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Delimitación de la investigación	3
1.4.1. Delimitación temporal	3
1.4.2. Delimitación espacial	3
1.4.3. Delimitación social	3
1.4.4. Delimitación conceptual	4
1.5. Justificación e importancia de la investigación	4
1.6. Limitaciones de la investigación	5
Capítulo II	6
2. Marco teórico y conceptual	6
2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.2. Marco histórico	7
2.2.1. Metodología Lean Startup	7
2.2.2. Herramienta Business Model Canvas	8
2.3. Marco legal	8
2.4. Marco teórico	9
2.4.1. Definición de Startup	9
2.4.2. Método Lean Startup	9

2.4.3	Lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas)	14
2.5.	Marco conceptual	17
Capítulo III		19
3.	Hipótesis de la investigación	19
3.1.	Hipótesis Principal	19
3.2.	Hipótesis Específicas	19
3.3.	Identificación de variables	19
3.4.	Operacionalización de variables	20
Capítulo IV		21
4.	Marco Metodológico	21
4.1.	Método de investigación	21
4.2.	Diseño de la investigación	21
4.3.	Población y muestra de la investigación	22
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
4.5.	Procedimientos y recolección de datos	24
4.6.	Técnicas de procesamiento de análisis de datos	24
Capítulo V		25
5.	Resultados obtenidos	25
5.1.	Presentación y análisis de los resultados	25
5.1.1	Variable Método Lean Startup	25
5.1.2	Variable Herramienta Business Model Canvas	43
5.2.	Análisis e interpretación de los resultados	58
5.2.1	Resumen de resultados	58
Conclusiones		60
Recomendaciones		61
Referencias		62
Apéndices		63

## Lista de Tablas

Tabla N° 1: Considera que la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar los riesgos al emprender .....	25
Tabla N° 2: Considera que la Metodología Lean Startup brinda datos reales de consumidores reales .....	27
Tabla N° 3: El producto mínimo viable ayuda a validar la aceptación del producto o servicio .....	29
Tabla N° 4: El producto mínimo viable o prototipo ayuda a recibir feedback de los potenciales clientes o usuarios .....	31
Tabla N° 5: Considera que pivotear le ha permitido obtener una versión mejorada del producto o servicio.....	33
Tabla N° 6: Interactuar con los consumidores potenciales le permitió validar las asunciones previas .....	35
Tabla N° 7: El producto mínimo viable independientemente que no sea la versión final es una ventaja para identificar nuevos atributos que requieren sus potenciales consumidores. ....	37
Tabla N° 8: Cree usted que utilizar la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar la incertidumbre de una Startup .....	39
Tabla N° 9: Si no logra validar la aceptación del producto o servicio podrían tomar la decisión de abandonar su proyecto .....	41
Tabla N° 10: Cree usted que los emprendedores requieren generar valor e impacto para sus clientes .....	43
Tabla N° 11: Los clientes son parte fundamental y el eje de todo modelo de negocio .....	44
Tabla N° 12: Los canales tienen la función de llegar a los clientes de la manera adecuada ...	46
Tabla N° 13: El Business Model Canvas ayudo a validar que el segmento de mercado es el adecuado .....	48
Tabla N° 14: La relaciones con clientes del modelo de negocio permitió encontrar la manera de fidelizar y fomentar la recompra .....	50
Tabla N° 15: Considera que las actividades claves de Business Model Canvas se integran bien a la Metodología Lean Startup .....	52
Tabla N° 16: Las alianzas clave del modelo de negocio son coherentes con la Metodología Lean Startup.....	54
Tabla N° 17: Es fácil calcular la estructura de costos utilizando el Business Model Canvas .	56
Tabla N° 18: Para validar su modelo de negocio utilizo otras metodologías o herramientas .	57

## Lista de Figuras

Figura N° 1: Considera que la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar los riesgos al emprender	26
Figura N° 2: Considera que la Metodología Lean Startup brinda datos reales de consumidores reales	28
Figura N° 3: El producto mínimo viable ayuda a validar la aceptación del producto o servicio	30
Figura N° 4: El producto mínimo viable o prototipo ayuda a recibir feedback de los potenciales clientes o usuarios	32
Figura N° 5: Considera que pivotear la ha permitido obtener una versión mejorada del producto o servicio	34
Figura N° 6: Interactuar con los consumidores potenciales le permitió validar las asunciones previas	36
Figura N° 7: El producto mínimo viable independientemente que no sea la versión final es una ventaja para identificar nuevos atributos que requieren sus potenciales consumidores	38
Figura N° 8: Cree usted que utilizar la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar la incertidumbre de una Startup	40
Figura N° 9: Si no logra validar la aceptación del producto o servicio podrían tomar la decisión de abandonar su proyecto	42
Figura N° 10: Cree usted que los emprendedores requieren generar valor e impacto para sus clientes	44
Figura N° 11: Los clientes son parte fundamental y el eje de todo modelo de negocio	45
Figura N° 12: Los canales tienen la función de llegar a los clientes de la manera adecuada	47
Figura N° 13: El Business Model Canvas ayudó a validar que el segmento de mercado es el adecuado	49
Figura N° 14: Las relaciones con clientes del modelo de negocio permitió encontrar la manera de fidelizar y fomentar la recompra	51
Figura N° 15: Considera que las actividades claves de Business Model Canvas se integran bien a la Metodología Lean Startup	53
Figura N° 16: Las alianzas clave del modelo de negocio son coherentes con la Metodología Lean Startup	55
Figura N° 17: Es fácil calcular la estructura de costos utilizando el Business Model Canvas	57
Figura N° 18: Para validar su modelo de negocio utilizó otras metodologías o herramientas	58



## Resumen

Los emprendedores Startup emplean dicha metodología y herramienta para validar su modelo de negocio.

El primer capítulo describe la realidad problemática de las Startup, se plantea el problema principal y secundario, se establece el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación y los límites. El segundo capítulo se refiere al marco teórico y conceptual donde se describe en que consiste la Metodología Lean Startup, con que filosofía se originó, fases y la herramienta Business Model Canvas con los bloques que contiene este lienzo. En el tercer capítulo se plantea la hipótesis de la investigación y la operacionalización de las variables de investigación. En el cuarto capítulo se emplea el marco metodológico donde se menciona la población y muestra de nuestra unidad de investigación. En el quinto capítulo están los resultados obtenidos de nuestras encuestas realizadas a los emprendedores Startup de una incubadora de Lima Metropolitana con las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Metodología Lean Startup, herramienta Business Model Canvas, Emprendedores de Startup y producto mínimo viable.

### **Abstract**

The entrepreneurs Startup use the above-mentioned methodology and tool to validate his model of business.

The first chapter describes the problematic reality of the Startup, there appears the principal and secondary problem, there are established the general aim and the specific aims, as well as the justification and the limits. The second chapter refers to the theoretical and conceptual frame where it is described of that the Methodology consists Read Startup, with which philosophy originated, phases and the tool Business Model Canvas with the blocks that this linen contains. In the third chapter there appears the hypothesis of the investigation and the variables of investigation. In the fourth chapter the methodological frame is used where there is mentioned the population and sample of our unit of investigation. In the fifth chapter there are the results obtained of our surveys realized to the entrepreneurs Startup of an incubator of Metropolitan Lima with the conclusions and recommendations.

Key words: The Lean Startup, Business Model Canvas, Startup Entrepreneurs, viable minimum product.

## Capítulo I

### 1. Planteamiento del estudio

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Los Startup son emprendimientos con características de escalabilidad e innovación, pero con alta incertidumbre. Según el Diario Gestión “El 90% de las Startup en el Perú no sobreviven más de un año” (Gestión, 2017) ¿Por qué sucede esto?

Según el informe de CBINSIGHTS “Las Startups deberían conocer que producir acorde a lo que requieren los potenciales consumidores, quienes son los que pagarán por estos productos o servicios. “Sin embargo existen razones por lo cual las Startups fracasan: No hay necesidad del mercado (47%), Falta de liquidez (29%), no tener el equipo correcto (23%), producto deficiente (17%), Falta de un modelo de negocio (17%), Ignorar a los consumidores (14%), producto a destiempo (13%)” (CBINSIGHTS, 2018)

El problema de este estudio es que los emprendedores asumen el riesgo de iniciar un Startup y muchas veces no validan su producto o servicio y que es lo que requiere el mercado. Por ende, se guían de supuestos y no de datos reales teniendo como consecuencia la pérdida de recursos. Entonces en la actualidad existen metodologías como el Lean Startup, que se apoya en la herramienta Business Model Canvas, que busca utilizar los recursos mínimos necesarios para probar un modelo de negocio disminuyendo los costos y así aumentar las probabilidades de éxito.

Esta investigación está enfocada en la utilización de la Metodología Lean Startup y de la herramienta Business Model Canvas en los emprendedores de Startup de una incubadora en Lima Metropolitana y como ha influido en la validación de sus modelos de negocio. Los

emprendedores llegan a la incubadora con una idea de negocio que por lo general no está validada, por ello se les capacita en conocimientos y uso de la metodología y herramienta.

Existen libros de la metodología Lean Startup y de la herramienta Business Model Canvas, pero no existen investigaciones sobre su influencia en emprendedores peruanos.

Al mencionar la influencia de la metodología se refiere al poder de determinación a un modelo de negocio, ya que esta metodología abarca fases desde el inicio hasta el crecimiento de una Startup.

En cambio, al mencionar el aporte de la herramienta Business Model Canvas se refiere lo que proporciona a la Metodología Lean Startup en este caso su aporte es que plasma el modelo de negocio lo cual puede ser cambiado o pivotado en las diferentes etapas de la metodología Lean Startup.

La Metodología actúa como el soporte conceptual que conduce la forma que aplicamos en los procedimientos. La Metodología Lean Startup tiene una serie de conceptos que se utilizan desde el inicio hasta el crecimiento de una Startup.

La herramienta es un instrumento que cumple un rol determinado.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema Principal**

¿Cuál es la influencia de la Metodología Lean Startup en la validación del modelo de negocio a través de la herramienta Business Model Canvas en los Startups de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018?

### **1.2.2 Problema Secundario**

¿Cuál es la influencia de la Metodología Lean Startup en la validación de los emprendimientos de Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018?

¿De qué manera la herramienta Business Model Canvas aporta a la Metodología Lean Startup en los emprendimientos de Startups de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la influencia que tiene la Metodología Lean Startup en la validación de modelos de negocios, a través de la herramienta Business Model Canvas en los Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar la influencia de la Metodología Lean Startup en la validación de los emprendimientos de Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018.
2. Conocer como la herramienta Business Model Canvas aporta a la Metodología Lean Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018.

### **1.4. Delimitación de la investigación**

#### **1.4.1 Delimitación temporal**

La presente investigación se desarrolla desde mes de agosto a marzo de 2018.

#### **1.4.2 Delimitación espacial**

La investigación se desarrolla en una incubadora de Lima Metropolitana

#### **1.4.3 Delimitación social**

El aspecto social de la investigación está enfocado en los emprendedores Startup de una incubadora de Lima Metropolitana.

#### **1.4.4 Delimitación conceptual**

1. Línea de investigación: Innovación y desarrollo
2. Disciplina: Administración de Negocios Globales
3. Área: Plan de negocios

#### **1.5. Justificación e importancia de la investigación**

La creación de empresas innovadoras brindan a un país un mayor dinamismo, porque incrementa la competencia para la innovación, aparecen nuevos productos y servicios, así como se crean nuevos mercados y ofrecen soluciones novedosas a problemas emergentes.

El método Lean Startup en conjunto con el lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas) ayuda a los emprendedores de Startups a pasar de ideación a validación del modelo de negocio enfocándose en el consumidor potencial.

La tendencia de los Startups se está desarrollando velozmente y existen incubadoras que trabajan de la mano con universidades que apoyan los emprendimientos de muchos jóvenes que cada día se suman a esta nueva ola de creatividad y visión global.

El propósito de esta investigación es conocer la influencia de la utilización de la Metodología Lean Startup y la herramienta Business Model Canvas en las Startups. Es importante mencionar que antes de la utilización de estas metodología y herramienta solo se utilizaban los planes de negocio. Para emprendimientos nacientes se recomienda primero el aprendizaje validado utilizando la metodología Lean Startup y posteriormente la realización del plan de negocios.

La Metodología y la herramienta sirven para validar la idea de negocio. Para ello nos basamos en la información de los emprendedores de una incubadora de Lima Metropolitana como campo de mi investigación, ya que en la actualidad tienen un total de 40 proyectos de emprendimientos de Startup.

La importancia para los negocios globales, los Startup son una realidad con visión global, porque desde el primer momento está pensado para que sea escalable y que no solo sea usado localmente, se cuenta con la tecnología y la posibilidad de estar conectados con personas de otros países. Según (Blank, 2012) “Una Startup es una organización diseñada para buscar un modelo repetible y escalable”.

### **1.6. Limitaciones de la investigación**

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes posibles limitaciones:

- El tiempo de los emprendedores para poder recaudar información, ha sido limitante, por lo que se tuvo que planear estrategias adecuadas con la finalidad de realizar la encuesta para poder demostrar la hipótesis.

Sin embargo, estas limitaciones no han impedido conseguir los objetivos de la investigación.

## Capítulo II

### 2. Marco teórico y conceptual

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Se encontró las siguientes investigaciones

##### Antecedentes nacionales

(Mitta, 2016). En su tesis denominada: *Metodología Lean Startup en empresas peruanas. Estudio de casos*- Pontificia Universidad Católica del Perú para optar el grado de Magister en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología concluye que: en los Startups no se utilizan los Métodos convencionales por la incertidumbre que poseen por ende existe la metodología Lean Startup creada por Eric Ries, el cual es un ciclo continuo de crear, medir y aprender. En los casos estudiados existe el conocimiento básico de esta metodología y la no aplicación de los pasos que la metodología recomienda por lo que tiene que ser mejorado.

##### Antecedentes Extranjeros

(Román, 2016). En su tesis denominada *Análisis de las estrategias de comunicación de las Startups españolas. Estudio de casos* - Universidad Complutense de Madrid para optar el grado de doctor concluye que: que las Startups españolas cuentan con un área de comunicación lo cual les ayuda a lograr sus objetivos como empresa ya que difunden su proyecto en redes sociales, etc. Por ejemplo ocho de cada diez Startups consultadas consideran que es un área muy importante.

Dentro de sus objetivos está lograr el reconocimiento para poder fidelizar a sus clientes y mejorar la atención de sus clientes.



(Díaz, 2015). En su tesis denominada *Aproximación descriptiva y econométrica del ecosistema de Startups en España: Un análisis de los principales factores de éxito* – Universidad de las Palmas de Gran Canaria para optar el grado de doctor concluye que: un emprendedor puede adquirir y desarrollar atributos, para ello es importante que se encuentre integrado dentro de un ecosistema de emprendimiento para una cultura de intercambios y experiencias de conocimientos.

## **2.2. Marco histórico**

### **2.2.1 Metodología Lean Startup**

Tiene su origen en la filosofía Lean Manufacturing la cual es una metodología de mejora continua, dado por Taiichi Ohno, consultor de Toyota en Japón, tuvo por objetivo de crear valor para los clientes, por medio de un flujo que está dirigido en la eliminación de todo el despilfarro, los cuales son:

Sobre - producción, Tiempo de espera, Transporte, Exceso de procesados, Inventario, Movimientos, Defectos y Potencial humano subutilizado. Eliminando el despilfarro, mejora la calidad y se reducen el tiempo de producción y el costo. Esta filosofía de mejora continua se aplica en los procesos de las organizaciones Startup con el objetivo de minimizar el tiempo que se tarda en llegar al mercado y tratar de iterar muy rápido y cuanto antes con el cliente, con el fin de testar y revisar las premisas de trabajo que hemos asumido como válidas para tratar de afinar los procesos y el modelo de negocio en sí mismo. (Innovacion, 2014)

La metodología Lean Startup la cual es utilizada por la mayoría de emprendedores Startup para la validación de la idea de negocio, fue creada por Eric Ries, en base a su experiencia como emprendedor, se guio de la filosofía de Lean Manufacturing la cual se utilizó en las fábricas de Toyota para incrementar la productividad reduciendo los desperdicios.

Eric Ries al fracasar durante la realización de varios emprendimientos se dio cuenta que al crear su modelo de negocio el consumidor potencial era la pieza clave para el éxito de su Startup por consiguiente creo esta metodología que se enfoca en crear- medir y aprender.

Silicon Valley es el ecosistema emprendedor de referencia a nivel mundial, ubicado en California; es sede de Apple, Facebook y Google entre otras empresas que nacieron siendo una Startup con una idea de potencial innovador y tecnológico. Esta tendencia ha ido creciendo en Latinoamérica, países como Brasil y Chile son representativos en la región seguida de Perú y Colombia.

Una incubadora forma parte del ecosistema Startup, esta entidad acoge a los emprendedores en su fase inicial cuando estos solo tienen una idea de negocio. Según la OECD “Todos los países de la región disponen de incubadoras de empresas y han acumulado un aprendizaje relevante en este ámbito. Los mecanismos de apoyo introducidos en la década de 1990 sufrían de limitaciones importantes en su funcionamiento debido a la falta de criterios de condicionalidades de resultados en la gestión de las incubadoras”. (OCDE, 2016)

### **2.2.2 Herramienta Business Model Canvas**

Su autor es Alexander Osterwalder, y en el 2004 en su tesis doctoral presento este Business Model Canvas que luego se convirtió en una herramienta a nivel mundial para los emprendimientos de Startup.

### **2.3. Marco legal**

Decreto Legislativo N° 1033, Ley de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Producción de la Propiedad Intelectual.

Artículo 35: De las Direcciones de Signos distintivos, Invenciones y Nuevas Tecnologías.

Decreto Supremo N° 019-2016-PCM: Reglamento de la Ley N° 30018, Ley de promoción del uso de la información de patentes para fomentar la innovación y la transferencia de tecnología.

Artículo 3: Innovación y Transferencia de tecnología.

## **2.4. Marco teórico**

### **2.4.1 Definición de Startup**

Es una organización temporal y escalable que no conoce a sus consumidores en primera instancia pero si supone, lo cual debe de validarse.

Afirma que una Startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. Su objetivo es averiguar que debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán tan rápidamente como sea posible. No se sabe quién será el consumidor y que es lo que el consumidor encontrará valioso. (Ries, 2011)

### **2.4.2 Método Lean Startup**

“Está diseñado para enseñar a conducir un Startup. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de feedback de Crear-Medir – Aprender” (Ries, 2011).

A través de este proceso podemos aprender cuándo y si ha llegado el momento de hacer un giro drástico pivote o si debemos perseverar en nuestra trayectoria actual. Cuando tenemos el motor revolucionado, el Método Lean Startup ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad.

Son las siguientes de acuerdo al libro *El método de Lean Startup* escrita por Eric Ries.

- a) Ver: Es tomar al aprendizaje como una medida de avance de una Startup.

Pasos

- Comenzar: Es cuando se tiene una idea de negocio y la creación de los equipos es muy recomendable que sean interfuncionales.

El Método Lean Startup adapta estas ideas al contexto de espíritu emprendedor, proponiendo a los emprendedores que juzguen su progreso de una forma diferente a como lo hacen otro tipo de empresas. “El método Lean Startup usa una unidad diferente de progreso, llamado conocimiento validado” (Ries, 2011).

- Definir: A través del método podemos tener probabilidades de crear un Startup con éxito. Los emprendedores se preocupan por generar valor e impacto para sus potenciales clientes. Según el autor:

Las Startups usan muchos tipos de innovaciones: nuevos descubrimientos científicos, reutilización de la tecnología existente para usos nuevos, idear un nuevo modelo de negocio que libere el valor que estaba escondido o simplemente, llevar un nuevo producto o servicio a un sitio nuevo o a un grupo de consumidores previamente desatendido. (Ries, 2011)

La incertidumbre extrema es parte de un Startup y está en constante movimiento, como crear innovaciones constantemente.

- Aprender: En esta fase el aprendizaje validado es parte de los Startups que son organizaciones de extrema incertidumbre, como sacar a la luz lo que los clientes potenciales realmente quieren y no lo que se cree que deberían querer.

El aprendizaje validado no es una racionalización hecho a posteriori o una buena historia inventada para esconder un fracaso. Es un método riguroso para mostrar hacia donde ir cuando uno está metido en la tierra de la extrema incertidumbre en la que crecen las Startups. (Ries, 2011)

Una gran incertidumbre de un Startup es que no se sabe que será valioso para el consumidor por lo cual el aprendizaje validado brinda datos obtenidos de consumidores reales.

- Experimentar: El Método Lean Startup redefine los esfuerzos de una Startup como experimentos que prueban sus estrategias para ver que partes son brillantes y cuales son descabelladas. Según el autor:

Empieza con una hipótesis que hace predicciones sobre lo que supuestamente pasa. Entonces prueba empíricamente estas predicciones. Del mismo modo que la experimentación científica se basa en la teoría, la experimentación de la Startup se guía por su visión. El objetivo de cada experimento de la Startup es descubrir cómo crear un negocio sostenible a partir de esa visión. (Ries, 2011)

En esta fase se puede obtener datos reales por la observación e interacción con los consumidores para aprender más de sus necesidades. Esto se convierte de algo cualitativo a cuantitativo.

Un experimento es un producto mínimo viable o prototipo que esta enraizado en el feedback, el cual si tiene éxito consigue los primeros usuarios y al salir al mercado ya se tiene consumidores consolidados, te permite saber lo que está vigente ahora.

- b) Dirigir: La visión lleva a la dirección, podríamos decir que las Startups se inician a partir de una idea y luego se crea el producto, lo cual crea una interacción, generando información a través de datos y feedback.

“El circuito de feedback de información de Crear – Medir – Aprender es el centro del modelo del Método Lean Startup” (Ries, 2011).

Es importante identificar las hipótesis, las cuales son la hipótesis del valor y la hipótesis de crecimiento, luego cuando son aclaradas se construye un producto mínimo viable para analizar las reacciones de consumidores potenciales.

#### Pasos

- Saltar: Las estrategias que tengan las Startups están basadas en asunciones o actos de fe que por lo general son erróneas.

Lo que si se recomienda en un Startup es salir e interactuar con los consumidores y ver si el producto es válido.

- Probar: En esta fase el producto mínimo viable ayuda con el aprendizaje y es la manera con el mínimo esfuerzo de entrar al circuito de feedback Crear- Medir – Aprender. Según el autor “Su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio” (Ries, 2011).

El producto mínimo viable puede ser variable desde el prototipo más complejo hasta un anuncio de publicidad. Esto es a la inversa de lo que se acostumbra a hacer, en esta fase podemos probar nuestra hipótesis de valor.

Muchas veces en el producto mínimo viable, la calidad no es tan buena pero esto es una ventaja porque así se aprende que atributos del producto quieren los consumidores.

Según el autor “Esto es infinitamente mejor que hacer meras especulaciones o diseñar estrategias sobre la pizarra, porque aporta una base teórica sólida a partir de la cual crear productos en el futuro” (Ries, 2011).

- Medir: En esta fase es importante el momento actual de la Startup y experimentar como avanzar. Para ello se utiliza la contabilidad de la innovación porque es el modelo financiero cuantitativo en base a las asunciones.

La contabilidad de crecimiento funciona en tres etapas: primero, usar un producto mínimo viable para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual. Sin una imagen clara de la situación actual, sin importar lo lejos que se está del objetivo, no se puede empezar a evaluar el progreso hacia el objetivo; segundo, las Startups deben intentar poner a punto el motor para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Esto puede requerir muchos intentos. Cuando las Startups hicieron todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto para moverse del punto de partida hacia el ideal, la empresa llega a un punto de decisión. El tercer paso es pivotar o perseverar. Según el autor “Si se está empleando un buen progreso entonces se está aplicando lo aprendido” (Ries, 2011).

Una Startup puede lanzar su prototipo y venderlo y pondría a prueba la hipótesis de crecimiento y paralelo construir un producto mínimo viable para obtener feedback (como una prueba de humo con sus materiales de marketing).

Estos productos mínimos viables proporcionan el primer ejemplo de un hito de aprendizaje. Según el autor:

Un producto mínimo viable permite a una Startup proporcionar datos reales sobre su punto de partida para su modelo de crecimiento, tasas de conversión, tasas de suscripción y prueba, el valor para el cliente de por vida, etc., y esto es valioso como base para el aprendizaje sobre los consumidores y sus reacciones al producto incluso aunque empiece con noticias extremadamente malas. Lo recomendable es empezar con las asunciones más arriesgadas. (Ries, 2011)

Herramientas para recaudar datos: descargas de aplicación, uso repetido y landing page.

- Pivotear: Es un hito de mejora continua donde los emprendedores toman a decisión si deben hacer un cambio importante

### **2.4.3 Lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas)**

Es considerada como una herramienta que da facilidad de comprender un modelo de negocio porque lo integra como un todo. Abarca 9 bloques los cuales están interrelacionados.

Según (Osterwalder & Pigneur, 2011) es para describir, analizar y diseñar modelos de negocios.

#### **2 Bloques**

- a) Clientes: Es lo esencial para el éxito o fracaso de un Startup.

##### **Partes**

- Segmentos de mercado: Los clientes son la parte fundamental de toda empresa por ende son el eje de todo modelo de negocio ya que sin ellos no se puede permanecer en el mercado. Un modelo de negocio puede tener varios segmentos de mercado de gran o menor tamaño, según el autor:

Las empresas deben de seleccionar, con una decisión fundamental, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta, una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

(Osterwalder & Pigneur, 2011)

- Canales: A través de la comunicación adecuada se llega a los segmentos adecuados, lo importante es el trato entre los clientes y la empresa, este último dará una propuesta de valor, según el autor:



Los canales tienen entre otras, las funciones siguientes: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes una propuesta de valor, ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Los tipos de canales son directos e indirectos, dentro de los directos están equipo comercial, ventas en internet y tiendas propias; dentro de las indirectas tiendas de socios o mayoristas. Según el autor:

- **Relaciones con clientes:** Es determinar la relación entre la empresa y el segmento de mercado, puede ser personal o automatizada, según el autor “las relaciones con los clientes pueden estar basados en los fundamentos siguientes: Captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas (venta sugestiva)” (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- b) **Oferta:** Es lo que se ofrece para satisfacer lo que requiere el cliente
- **Propuesta de valor:** La innovación como una opción de propuesta de valor aparte que solucione o satisfaga una necesidad, según el autor “Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Cuando una empresa presenta algo diferente o adicional a sus clientes, se convierte en ventaja para su desarrollo ya que se está emplea innovación o un atributo.

Según el autor “los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad de servicio), cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc)” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- c) **Infraestructura:** Son los puntos clave que requiere un Startup.

- **Actividades clave:** Es la parte fundamental al tener una idea de negocio porque para desarrollar el producto o servicio se debe de contar con: recursos, capacidades y actividades necesarias.
- **Asociaciones clave:** Son las alianzas que forman las empresas con proveedores y socios. Las alianzas son muy importantes para que el modelo de negocio tenga una operatividad adecuada, según el autor:

Los cuatro tipos de asociaciones pueden ser: Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooperación que son las asociaciones estratégicas entre empresas no competidoras, joint ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y relaciones cliente – proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

- **Recursos clave:** Los activos para el funcionamiento de una empresa es esencial para crear y dar una propuesta de valor, según el autor “Los recursos claves se pueden dividir en físicos, intelectuales, humanos y económicos” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

#### d) Viabilidad económica

- **Estructura de costos:** Son los costos que son calculados de acuerdo al modelo de negocio.
- **Fuentes de ingresos:** Es conocer cuáles son las fuentes de ingreso de una empresa, a través del flujo de caja se puede calcular beneficio/costo. Las fuentes de ingresos pueden ser una o varias, según el autor “Existen varias formas de generar fuentes de ingresos que son: venta de activos, cuota por uso, cuota por suscripción, préstamo, alquiler, leasing y concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

## 2.5. Marco conceptual

- **Aprendizaje Validado:** es una forma rígida donde las Startups están en incertidumbre y los lleva a crecer. Según el autor “El aprendizaje validado es el proceso para demostrar empíricamente que un equipo ha descubierto información valiosa sobre las posibilidades presentes y futuras del negocio. Es más concreto, riguroso y rápido que la previsión de mercado o la planificación clásica” (Ries, 2011).
- **Asunciones:** son los considerados actos de fe o supuestos que todo emprendedor asume.
- **Circuito de feedback Crear – Medir – Aprender:** Es el núcleo del Método Lean Startup, esto permite obtener información de los consumidores y hacer constantes arreglos de nuestro producto o servicio.
- **Emprendedor:** son personas visionarias que asumen retos, según el autor “Como para buscar nuevas e innovadoras soluciones a los problemas a los que enfrentan” (Ries, 2011). Los emprendedores de Startups toman a los contratiempos como una oportunidad para aprender.
- **Equipo:** es un grupo de personas donde existe interdependencia y están enfocados en un propósito común. En los emprendimientos Startup es fundamental que los equipos sean interfuncionales, también que sea flexible con disponibilidad a escuchar.
- **Hipótesis de valor:** se basa si el producto tendrá un valor para el consumidor y si este estará dispuesto a pagar por el producto. La hipótesis de valor se plantea al iniciar la idea de negocio.
- **Incubadora de negocios:** Es una entidad que apoya a los emprendedores en el desarrollo de sus proyectos a través del coworking, networking y del asesoramiento.

- Modelo de negocio: Es la manera que una la organización genera y da valor, esto puede ser económico y social. Las estrategias, estructura organizacional, financiación, relación con clientes, etc. son puntos clave para el desarrollo del modelo de negocio.
- Producto mínimo viable: es un prototipo o una versión del producto para evaluar las reacciones de nuestros potenciales clientes.
- Poner el motor a punto: Considerado el segundo hito de aprendizaje, es cuando el número de consumidores está aumentando porque se mejoró algo en el producto en caso no sucede nada es porque nuevamente fallo.
- Visión: es el camino a largo plazo, es la razón de ser y la motivación para seguir en un proyecto. Esta visión debe ser global y escalable.

## Capítulo III

### 3. Hipótesis de la investigación

#### 3.1. Hipótesis Principal

La metodología Lean Startup influye en la validación de modelos de negocios, a través del Business Model Canvas en los Startups de una incubadora en Lima Metropolitana en el año 2018.

#### 3.2. Hipótesis Específicas

- La metodología Lean Startup influye en la validación de los emprendimientos de Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018.
- La herramienta Business Model Canvas aporta a la Metodología Lean Startup en la validación de los emprendimientos de Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018.

#### 3.3. Identificación de variables

- X: Metodología Lean Startup
- Y: Herramienta Business Model Canvas

### 3.4. Operacionalización de variables

Operacionalización de variables		
Variables	Dimensiones	Indicadores
Metodología Lean Startup	Riesgo	Minimizar riesgos
		Minimizar incertidumbre
	Producto mínimo viable	Valida la aceptación del producto o servicio
		Recibir Feedback
		Identifica nuevos atributos
	Consumidores potenciales	Datos reales
		Interactuar
		Las asunciones previas
	Pivotear	Obtener una versión mejorada del producto o servicio
	Emprendedores	Si no valida la aceptación de su producto podría tomar la decisión de abandonar
Generar valor e impacto para sus clientes		
Herramienta Business Model Canvas	Segmento de mercado	Los canales son un medio para llegar a los clientes
		El Business Model Canvas lo valida
		Las relaciones fidelizan y fomenta la recompra
	Modelo de negocio	Los clientes son la parte fundamental
		Business Model Canvas influye en la validación
		Las Alianzas son clave
		Es fácil de calcular los costos
		Uso de otras metodologías o herramientas

## Capítulo IV

### 4. Marco Metodológico

#### 4.1. Método de investigación

El Método que se circunscribe en la presente investigación es el hipotético deductivo porque en principio la investigación planteo una hipótesis de trabajo la cual va a ser comprobada durante la investigación y es deductivo porque a partir de principios y normas generales se aplican en una situación específica, por ende la aplicación nos permitió comprobar la hipótesis.

De acuerdo a la naturaleza, esta investigación es aplicada porque se utilizó un marco teórico, pero a la vez se obtuvo más conocimiento a través de preguntas, las cuales ayudaron a sacar conclusiones y luego recomendaciones según el autor “La investigación aplicada es para resolver problemas” (Hernández, 2010).

#### 4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es lo siguiente:

- a) No experimental: porque en esta investigación utilizamos la observación de nuestro problema principal para luego analizarlo.
- b) Transversal: porque se recolectaron datos en un mismo tiempo de los emprendimientos Startup de una incubadora de Lima Metropolitana, esto permitió ver un panorama de la realidad del uso de la metodología Lean Startup y de la herramienta del lienzo según el autor “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, 2010).

- c) Descriptivo: porque en esta investigación se buscó los perfiles y tendencias para analizarlas de los emprendedores de la incubadora de Lima Metropolitana respecto al uso de la metodología Lean Startup y su influencia en el Lienzo del Modelo de Negocio (Business Model Canvas). Según el autor “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, 2010).
- d) Correlacional: porque dentro de la investigación se utilizó dos variables las cual se buscaba su relación o influencia, según (Hernández, 2010) Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

#### **4.3. Población y muestra de la investigación**

La unidad de análisis se refiere al qué o quién objeto de investigación. Por lo que la unidad de análisis del proyecto de investigación viene a ser las personas, específicamente a los emprendedores de las incubadoras de Lima metropolitana.

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, R., 2014, p.174). Según la anterior definición, la población del proyecto de investigación está conformada por las personas que se encuentran en las incubadoras de Lima metropolitana. La incubadora de Lima Metropolitana está compuesta por 40 proyectos, cada proyecto cuenta con 2 o 3 emprendedores, es decir la población se puede considerar de 103 personas.

La muestra, según Vara, A. (2012): “La muestra (n), es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población” (p.221).



En este caso, la muestra son los emprendedores de 40 personas que equivalen a un porcentaje representativo.

Por lo que, de manera específica, la muestra es probabilista porque se determina con el uso de la probabilidad de acierto o fracaso para determinar el tamaño y además es intencional, para esta investigación y para sus fines se ha ubicado a un emprendedor de cada proyecto por ende la muestra es de 40 personas.

$$n = \frac{N^2 \times Z^2 \times P \times Q}{(N-1)e^2 + Z^2 + P \times Q}$$

$$n = \frac{103 \times (1.96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(103-1) \times (0.12)^2 + (1.96^2) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 40.72$$

$$n = 40$$

N: Tamaño poblacional

n: Tamaño muestra

Z: Valor estandarizado del intervalo de confianza

P: Proporción de acierto

Q: Proporción de fracaso

e: Error estimado de la muestra

#### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

- a) La técnica a emplear para recolectar los datos es la encuesta porque es parte de una investigación descriptiva con el fin de recoger y analizar datos. Las encuestas se utilizaron porque son de bajo costos, son flexibles y prácticas.
- b) El instrumento a aplicar es el cuestionario porque utilizamos una secuencia de preguntas con el fin de obtener datos e información. Con el cuestionario pude realizar las preguntas de mi interés para la investigación correspondiente y hubo anonimato, lo cual es una ventaja porque las personas fueron abiertas a responder.

#### **4.5. Procedimientos y recolección de datos**

El procedimiento de la recolección de datos es la relación de actividades a realizar para obtener los datos fueron:

- Establecer el lugar y recursos para recolectar la información
- Aplicación de los instrumentos

#### **4.6. Técnicas de procesamiento de análisis de datos**

Se empleó para el análisis de datos:

- Tablas de distribución de frecuencias porque consistió en ordenar los datos
- estadísticos que obtuvimos de una muestra y damos a cada una su frecuencia.
- Gráficos de barras porque se mostró de forma gráfica al conjunto de datos proporcionalmente con valores.

## Capítulo V

### 5. Resultados obtenidos

#### 5.1. Presentación y análisis de los resultados

##### 5.1.1 Variable Método Lean Startup

Tabla N° 1: Considera que la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar los riesgos al emprender

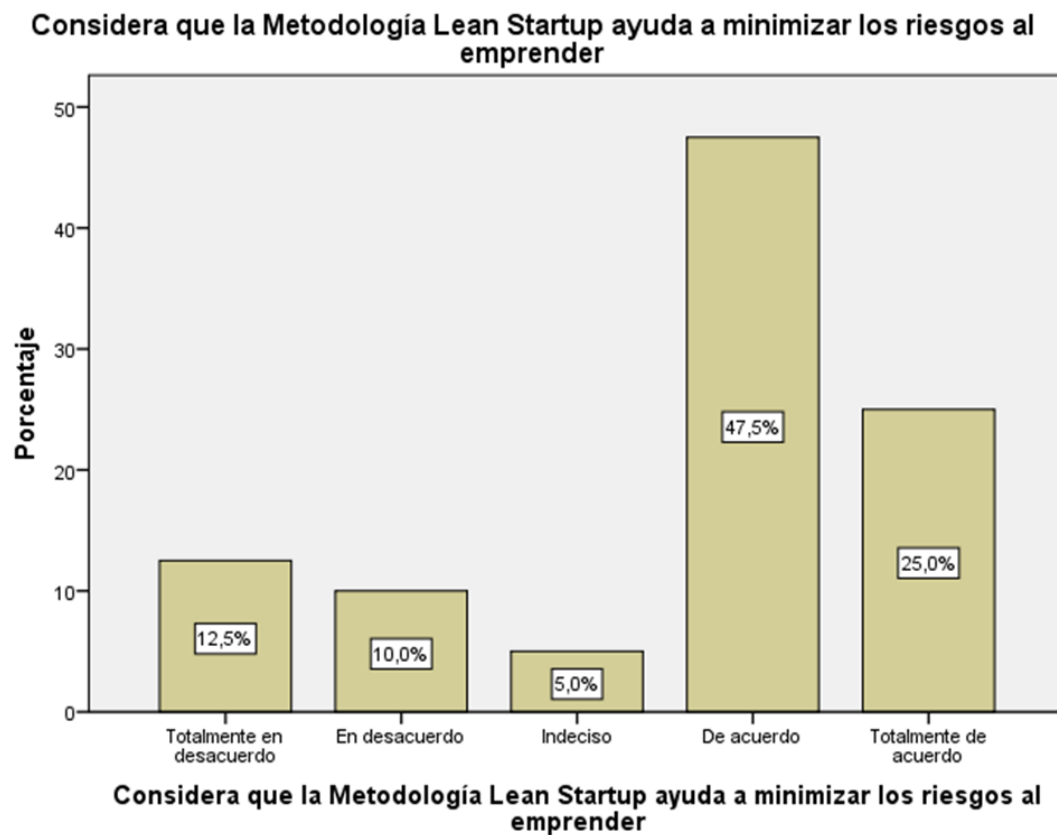
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
En desacuerdo	4	10,0	22,5
Indeciso	2	5,0	27,5
De acuerdo	19	47,5	75,0
Totalmente de acuerdo	10	25,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 12.5% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 10% está en desacuerdo y para el 5.0% es indeciso. Pero por otro lado el 47.5% están de acuerdo y para el 25.0% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (72.5%) de los emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana afirma que la metodología Lean Startup ayuda a minimizar riesgos.

Figura N° 1: Considera que la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar los riesgos al emprender



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 2: Considera que la Metodología Lean Startup brinda datos reales de consumidores reales

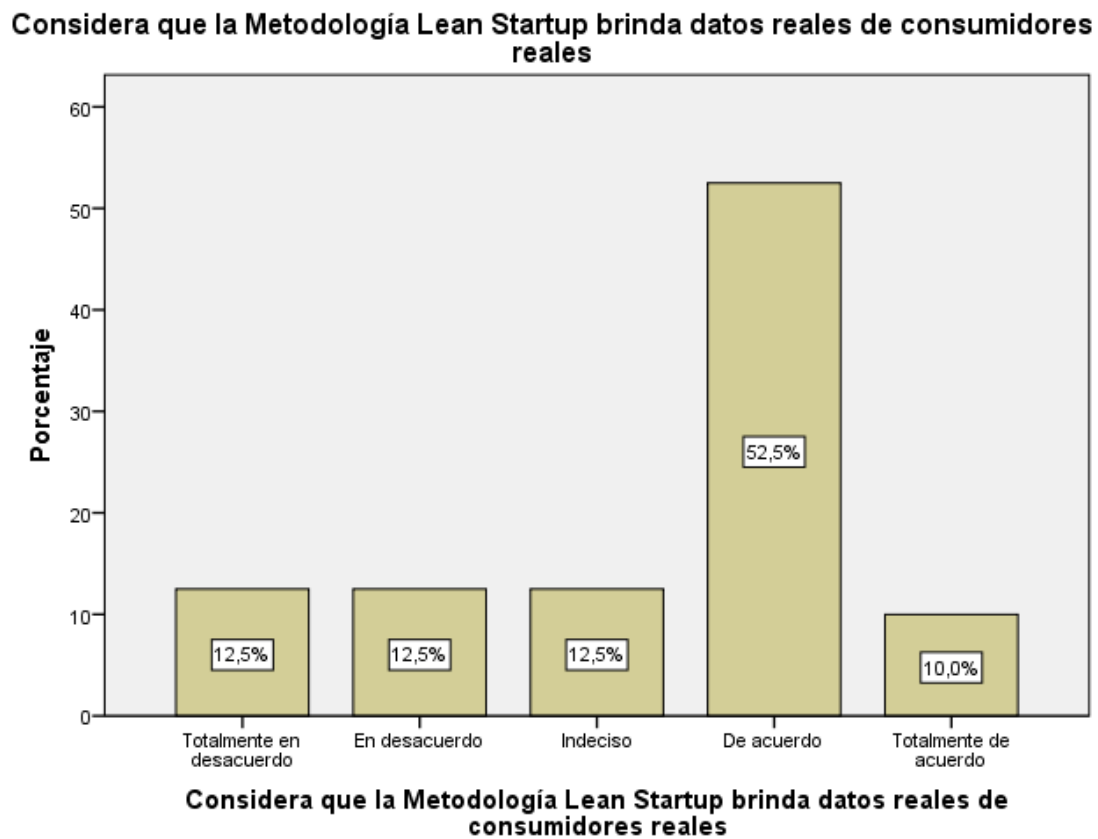
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
En desacuerdo	5	12,5	25,0
Indeciso	5	12,5	37,5
De acuerdo	21	52,5	90,0
Totalmente de acuerdo	4	10,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 12.5% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 12.5% está en desacuerdo y para el 12.5% es indeciso. Pero por otro lado el 52.5% están de acuerdo y para el 10.0% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (62.5%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que la metodología Lean Startup brinda datos reales de consumidores reales.

Figura N° 2: Considera que la Metodología Lean Startup brinda datos reales de consumidores reales



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 3: El producto mínimo viable ayuda a validar la aceptación del producto o servicio

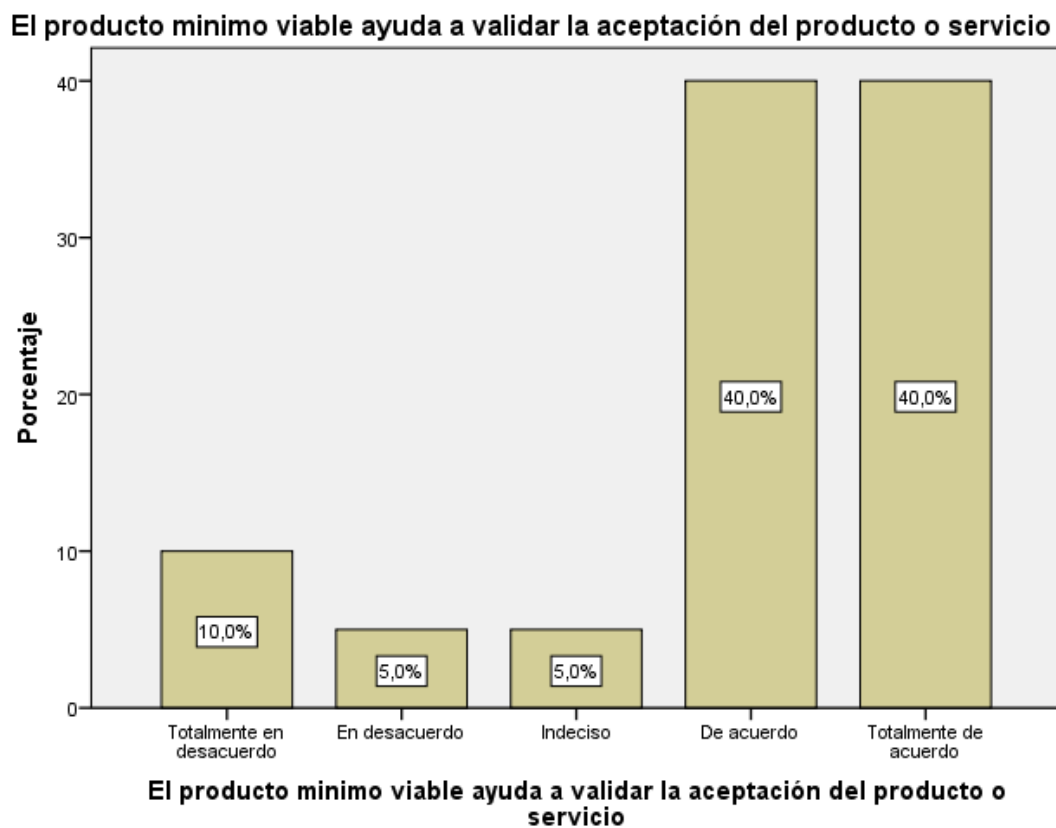
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	10,0	10,0
En desacuerdo	2	5,0	15,0
Indeciso	2	5,0	20,0
De acuerdo	16	40,0	60,0
Totalmente de acuerdo	16	40,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 10.0% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 5.0% está en desacuerdo y para el 5.0% es indeciso. Pero por otro lado el 40.0% están de acuerdo y para el 40.0% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (80.0%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que el producto mínimo viable ayuda a validar la aceptación del producto o servicio.

Figura N° 3: El producto mínimo viable ayuda a validar la aceptación del producto o servicio



Fuente: datos de la propia investigación



Tabla N° 4: El producto mínimo viable o prototipo ayuda a recibir feedback de los potenciales clientes o usuarios

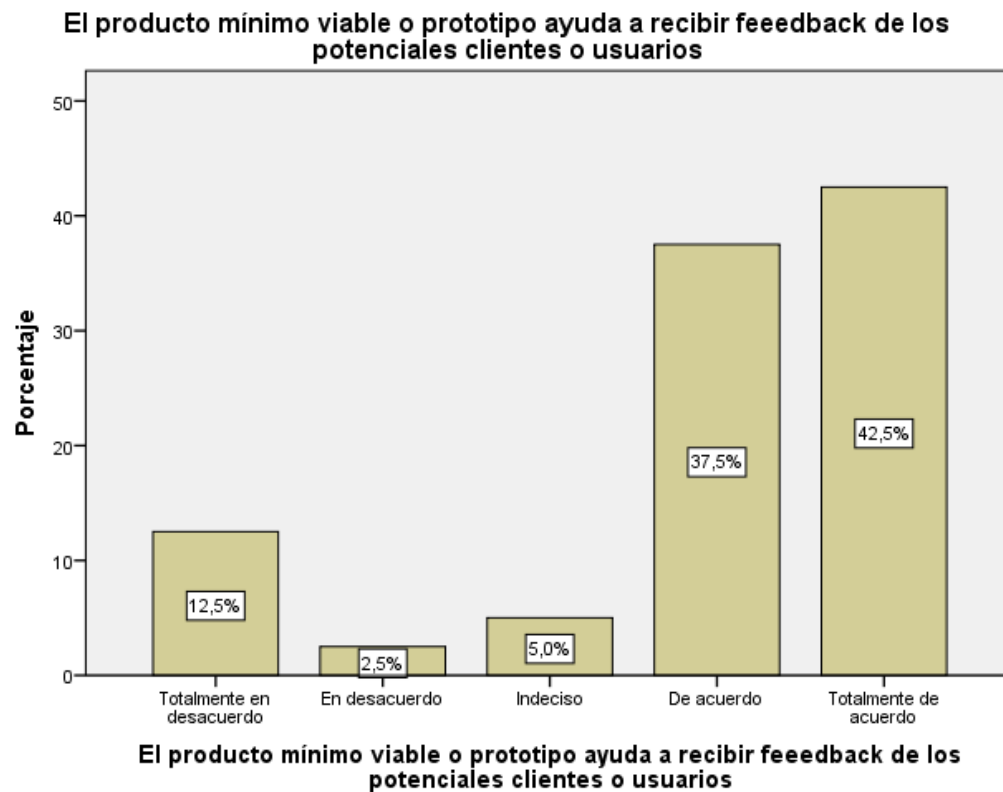
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
En desacuerdo	1	2,5	15,0
Indeciso	2	5,0	20,0
De acuerdo	15	37,5	57,5
Totalmente de acuerdo	17	42,5	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 12.5% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 2.5% está en desacuerdo y para el 5.0% es indeciso. Pero por otro lado el 37.5% están de acuerdo y para el 42.5% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (80.0%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que el producto mínimo viable o prototipo ayuda a recibir feedback de los potenciales clientes o usuarios.

Figura N° 4: El producto mínimo viable o prototipo ayuda a recibir feedback de los potenciales clientes o usuarios



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 5: Considera que pivotear le ha permitido obtener una versión mejorada del producto o servicio.

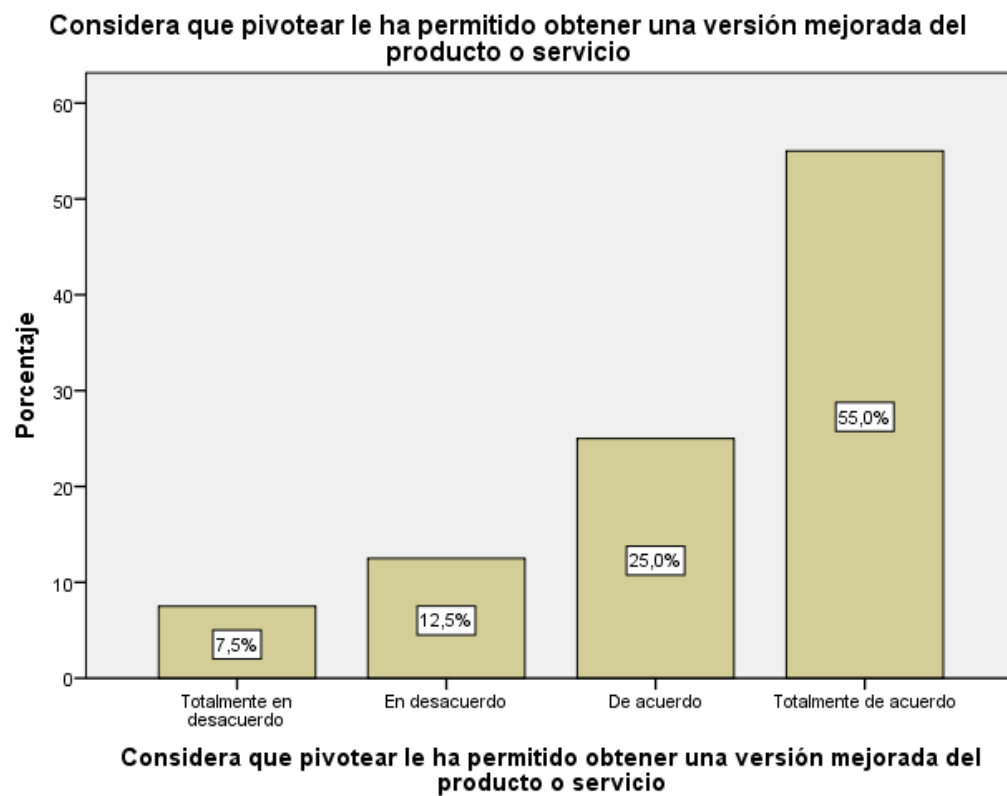
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	7,5	7,5
En desacuerdo	5	12,5	20,0
De acuerdo	10	25,0	45,0
Totalmente de acuerdo	22	55,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 7.5% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 12.5% está en desacuerdo. Pero por otro lado el 25.0% están de acuerdo y para el 55.0% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (80.0%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que pivotear le ha permitido obtener una versión mejorada del producto o servicio.

Figura N° 5: Considera que pivotear la ha permitido obtener una versión mejorada del producto o servicio



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 6: Interactuar con los consumidores potenciales le permitió validar las asunciones previas

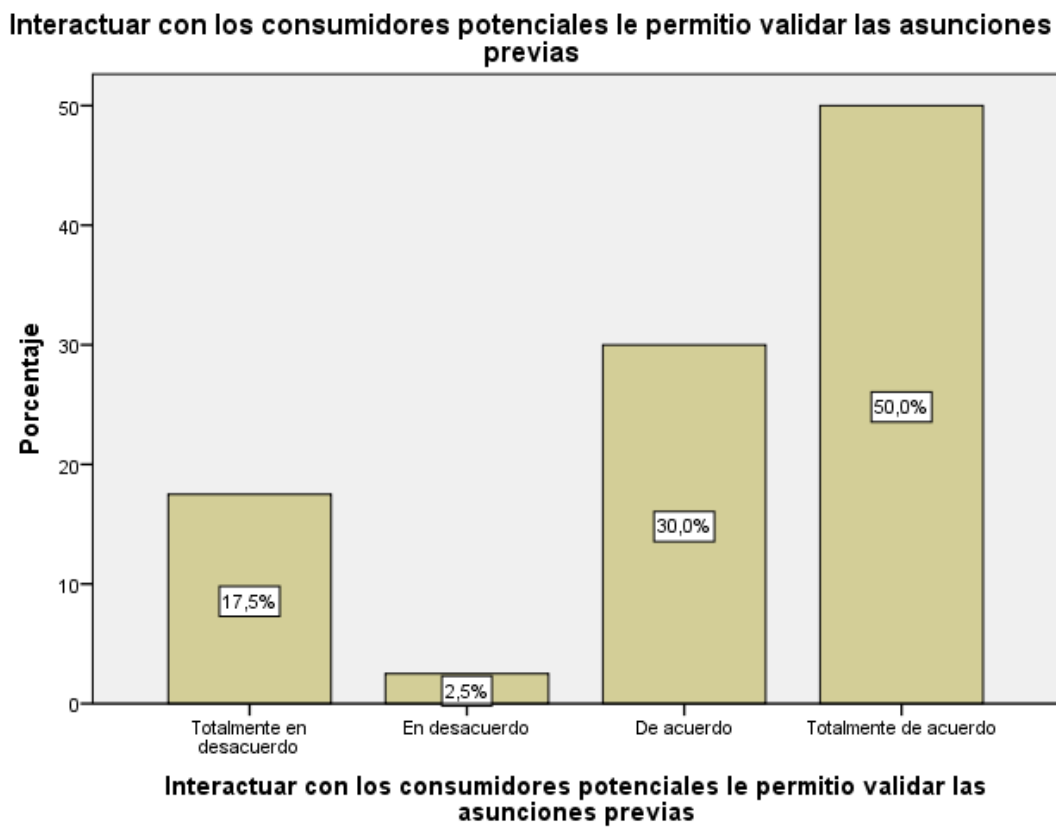
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	17,5	17,5
En desacuerdo	1	2,5	20,0
De acuerdo	12	30,0	50,0
Totalmente de acuerdo	20	50,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 17.5% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 2.5% está en desacuerdo. Pero por otro lado el 30.0% están de acuerdo y para el 50.0% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (80.0%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que interactuar con los consumidores potenciales les permitió validar sus asunciones previas.

Figura N° 6: Interactuar con los consumidores potenciales le permitió validar las asunciones previas



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 7: El producto mínimo viable independientemente que no sea la versión final es una ventaja para identificar nuevos atributos que requieren sus potenciales consumidores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
En desacuerdo	1	2,5	15,0
Indeciso	1	2,5	17,5
De acuerdo	14	35,0	52,5
Totalmente de acuerdo	19	47,5	100,0
Total	40	100,0	

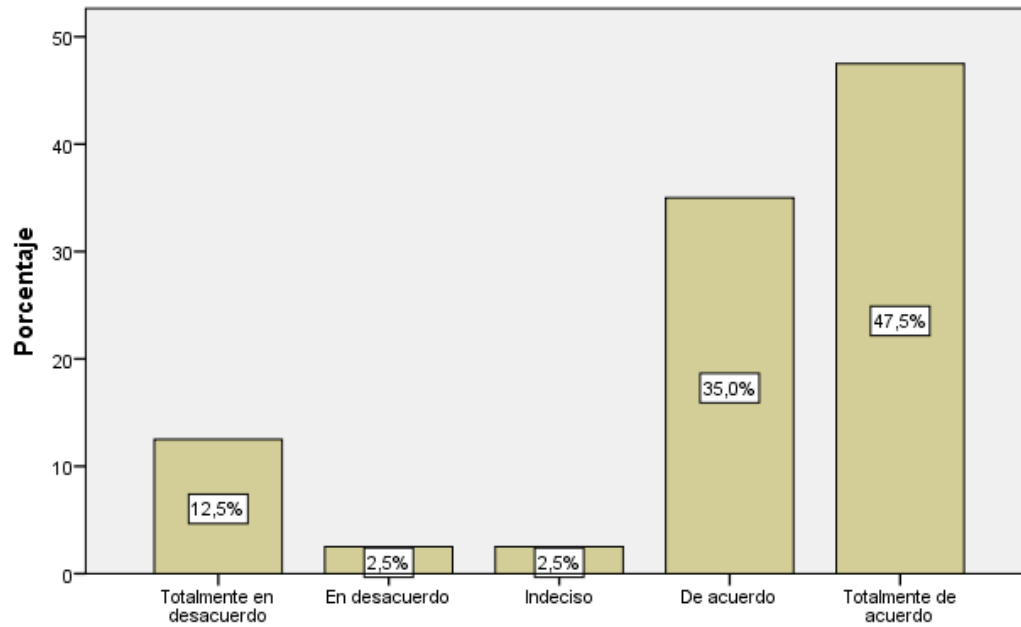
Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 12.5% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 2.5% está en desacuerdo y para el 2.5% es indeciso. Pero por otro lado el 35.0% están de acuerdo y para el 47.5% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (82.5%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que el producto mínimo viable independientemente que no sea la versión final es una ventaja para identificar nuevos atributos que requieren sus potenciales consumidores.

Figura N° 7: El producto mínimo viable independientemente que no sea la versión final es una ventaja para identificar nuevos atributos que requieren sus potenciales consumidores

**El producto mínimo viable independientemente que no sea la versión final es una ventaja para identificar nuevos atributos que requieren sus potenciales consumidores**



**El producto mínimo viable independientemente que no sea la versión final es una ventaja para identificar nuevos atributos que requieren sus potenciales consumidores**

Fuente: datos de la propia investigación



Tabla N° 8: Cree usted que utilizar la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar la incertidumbre de una Startup

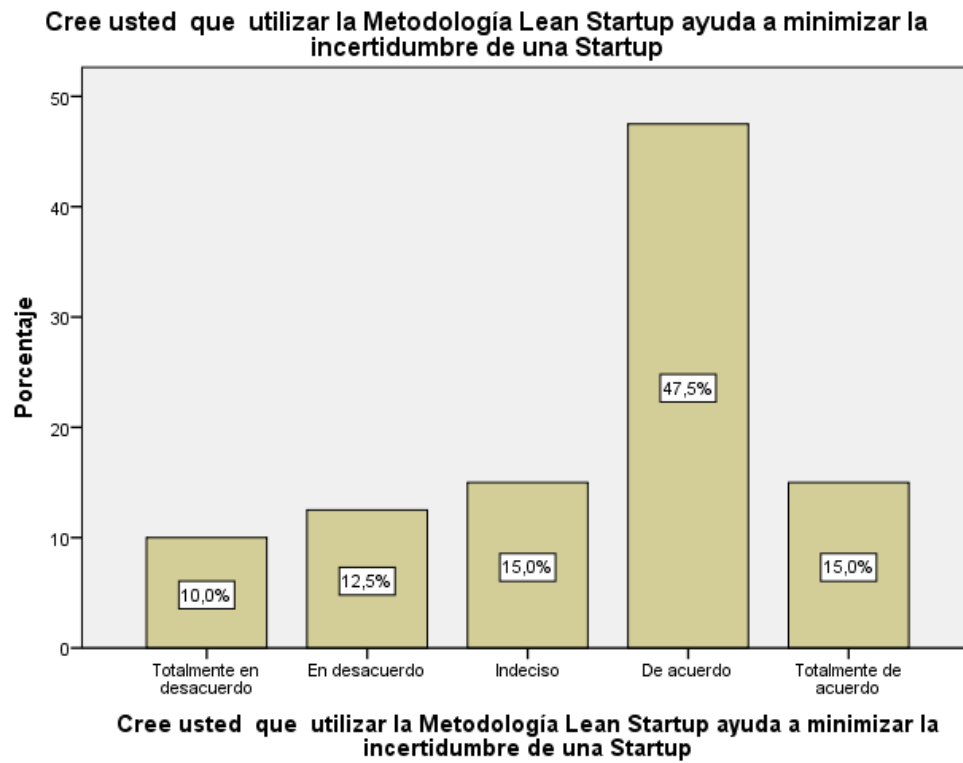
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	10,0	10,0
En desacuerdo	5	12,5	22,5
Indeciso	6	15,0	37,5
De acuerdo	19	47,5	85,0
Totalmente de acuerdo	6	15,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 10.0% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 12.5% está en desacuerdo y para el 15.0% es indeciso. Pero por otro lado el 47.5% están de acuerdo y para el 15.0% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (62.5%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que el uso de la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar la incertidumbre de una Startup.

Figura N° 8: Cree usted que utilizar la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar la incertidumbre de una Startup



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 9: Si no logra validar la aceptación del producto o servicio podrían tomar la decisión de abandonar su proyecto

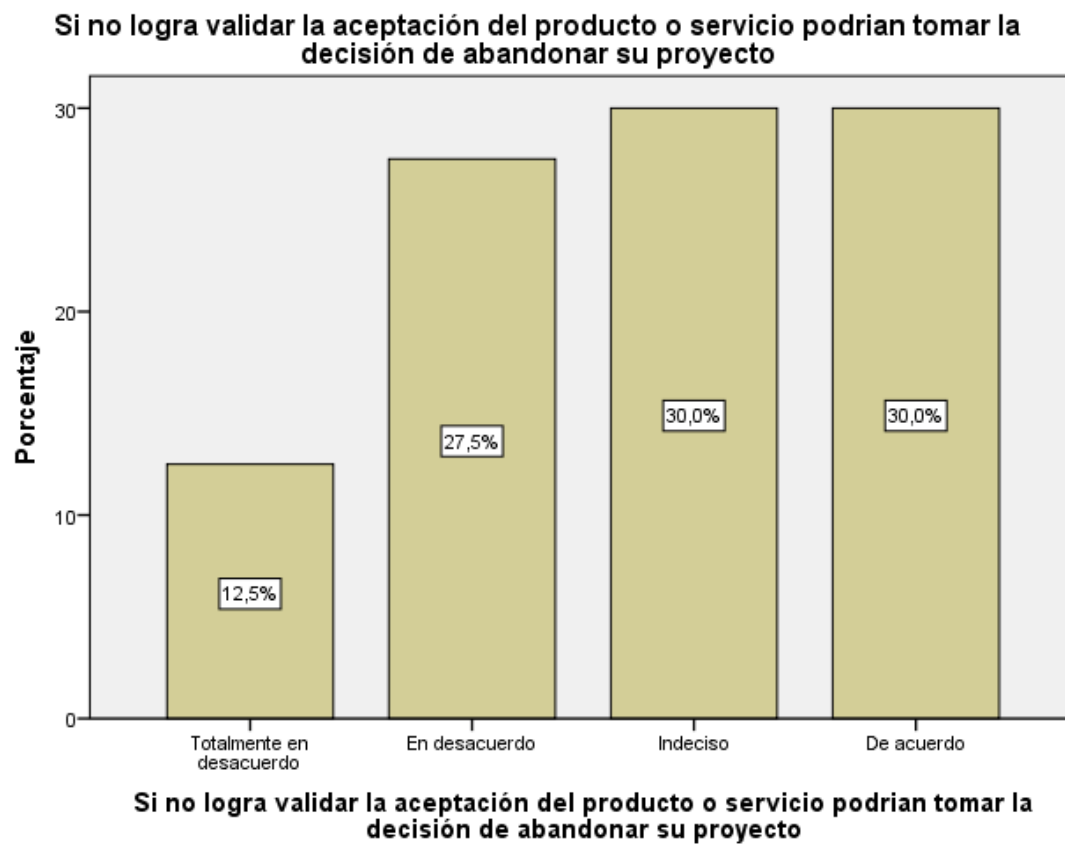
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
En desacuerdo	11	27,5	40,0
Indeciso	12	30,0	70,0
De acuerdo	12	30,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 12.5% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 27.5% está en desacuerdo y para el 30.0% es indeciso. Pero por otro lado el 30.0% están de acuerdo.

**Interpretación:** Hay una gran probabilidad del 60.0% de emprendedores que podrían abandonar su proyecto de no ser aceptado por los potenciales clientes o usuarios.

Figura N° 9: Si no logra validar la aceptación del producto o servicio podrían tomar la decisión de abandonar su proyecto



Fuente: datos de la propia investigación

### 5.1.2 Variable Herramienta Business Model Canvas

Tabla N° 10: Cree usted que los emprendedores requieren generar valor e impacto para sus clientes

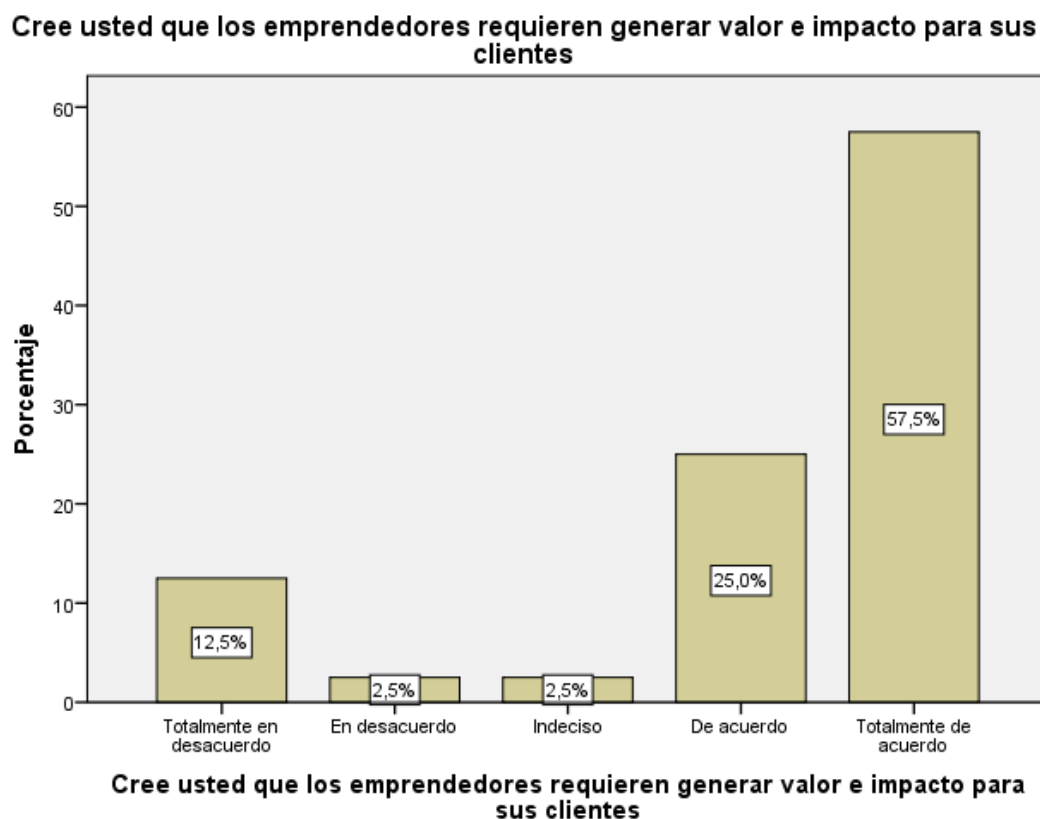
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
En desacuerdo	1	2,5	15,0
Indeciso	1	2,5	17,5
De acuerdo	10	25,0	42,5
Totalmente de acuerdo	23	57,5	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 12.5% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 2.5% está en desacuerdo y para el 2.5% es indeciso. Pero por otro lado el 25.0% están de acuerdo y para el 57.5% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (82.5%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que se requiere generar valor e impacto para sus clientes.

Figura N° 10: Cree usted que los emprendedores requieren generar valor e impacto para sus clientes



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 11: Los clientes son parte fundamental y el eje de todo modelo de negocio

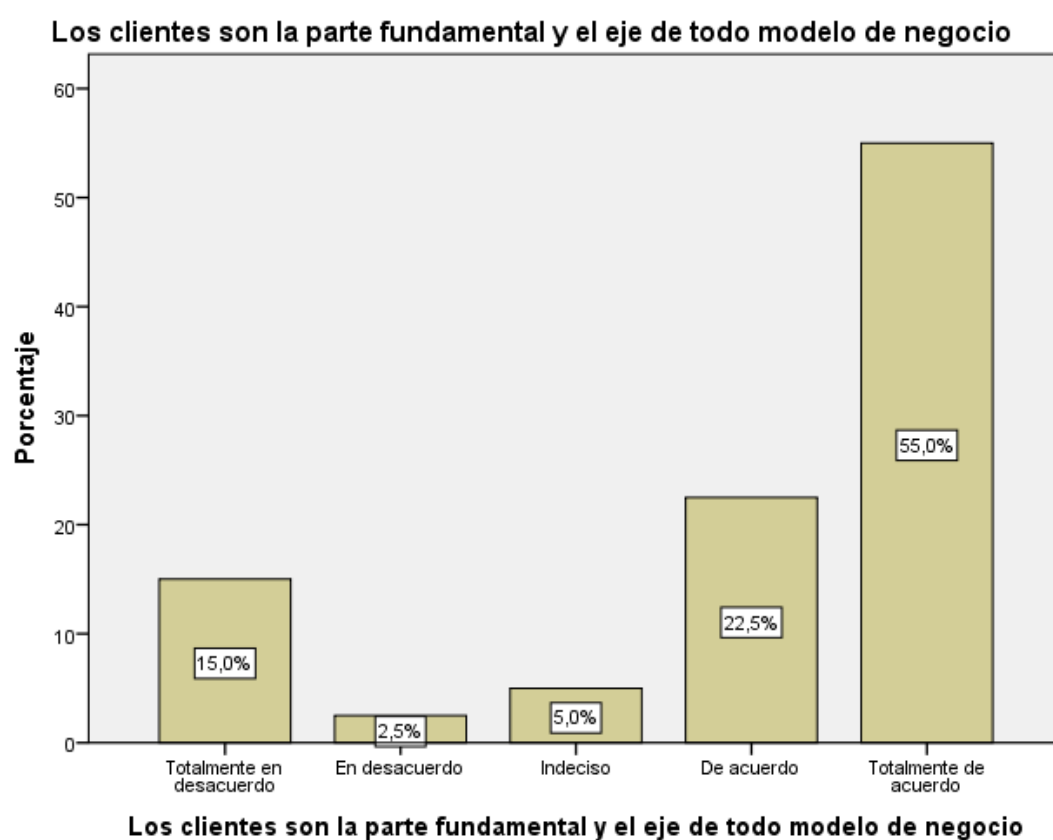
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	15,0	15,0
En desacuerdo	1	2,5	17,5
Indeciso	2	5,0	22,5
De acuerdo	9	22,5	45,0
Totalmente de acuerdo	22	55,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 15.0% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 2.5% está en desacuerdo y para el 5.0% es indeciso. Pero por otro lado el 22.5% están de acuerdo y para el 55.0% están en total acuerdo

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (77.5%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que los clientes son la parte fundamental y el eje de todo modelo de negocio.

Figura N° 11: Los clientes son parte fundamental y el eje de todo modelo de negocio



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 12: Los canales tienen la función de llegar a los clientes de la manera adecuada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	15,0	15,0
En desacuerdo	1	2,5	17,5
Indeciso	2	5,0	22,5
De acuerdo	13	32,5	55,0
Totalmente de acuerdo	18	45,0	100,0
Total	40	100,0	

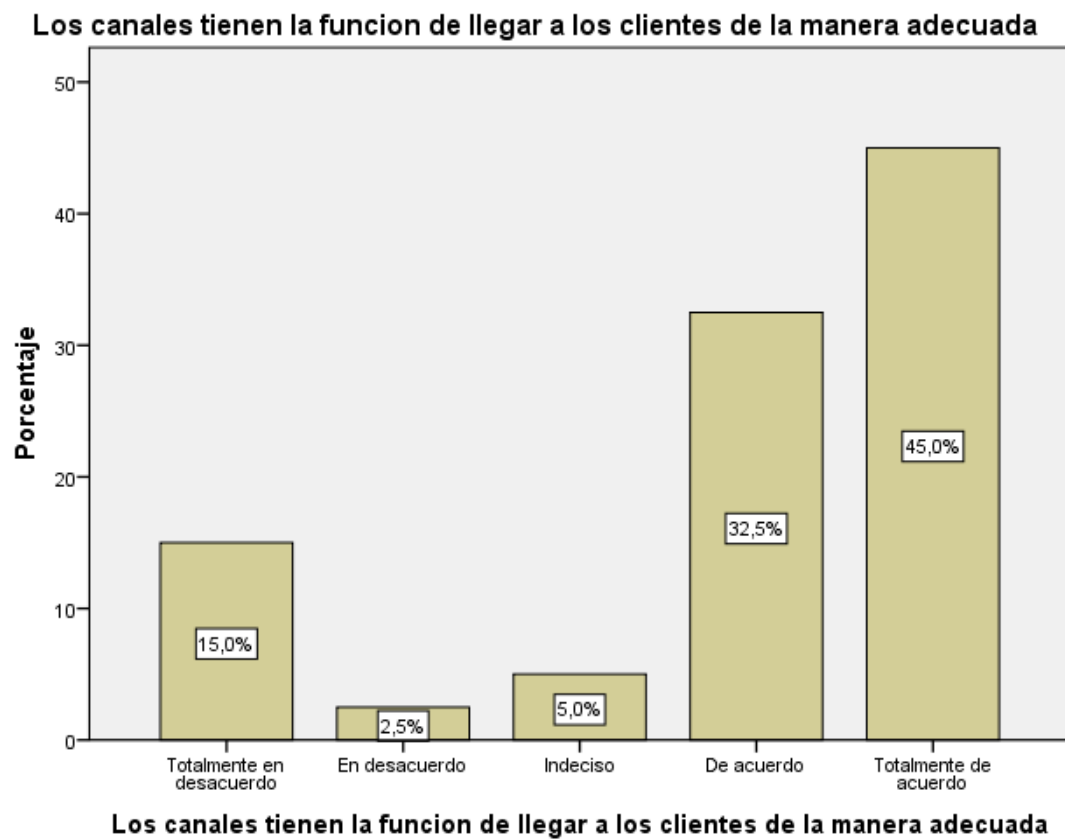
Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 15.0% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 2.5% está en desacuerdo y para el 5.0% es indeciso. Pero por otro lado el 32.5% están de acuerdo y para el 45.0% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (77.5%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que los canales tienen la función de llegar a los clientes de la manera adecuada.



Figura N° 12: Los canales tienen la función de llegar a los clientes de la manera adecuada



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 13: El Business Model Canvas ayudo a validar que el segmento de mercado es el adecuado

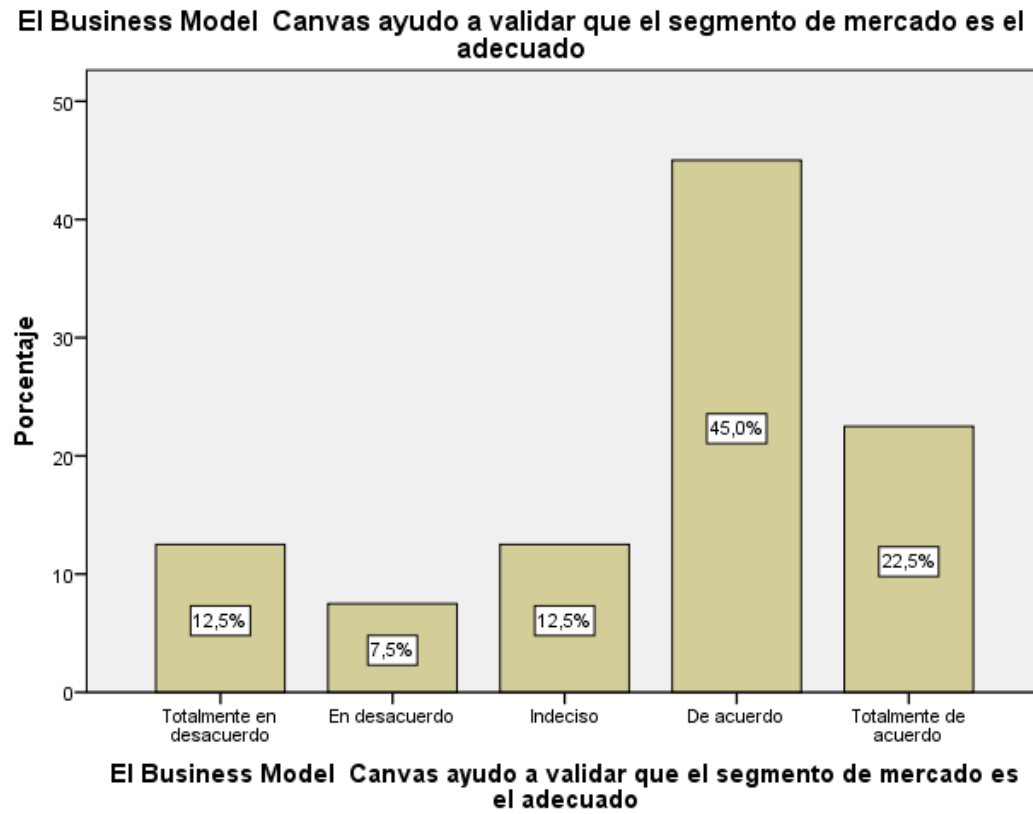
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
En desacuerdo	3	7,5	20,0
Indeciso	5	12,5	32,5
De acuerdo	18	45,0	77,5
Totalmente de acuerdo	9	22,5	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 12.5% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 7.5% está en desacuerdo y para el 12.5% es indeciso. Pero por otro lado el 45.0% están de acuerdo y para el 22.5% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (67.5%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que el Business Model Canvas ayudo a validar que el segmento de mercado es el adecuado.

Figura N° 13: El Business Model Canvas ayudo a validar que el segmento de mercado es el adecuado



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 14: La relaciones con clientes del modelo de negocio permitió encontrar la manera de fidelizar y fomentar la recompra

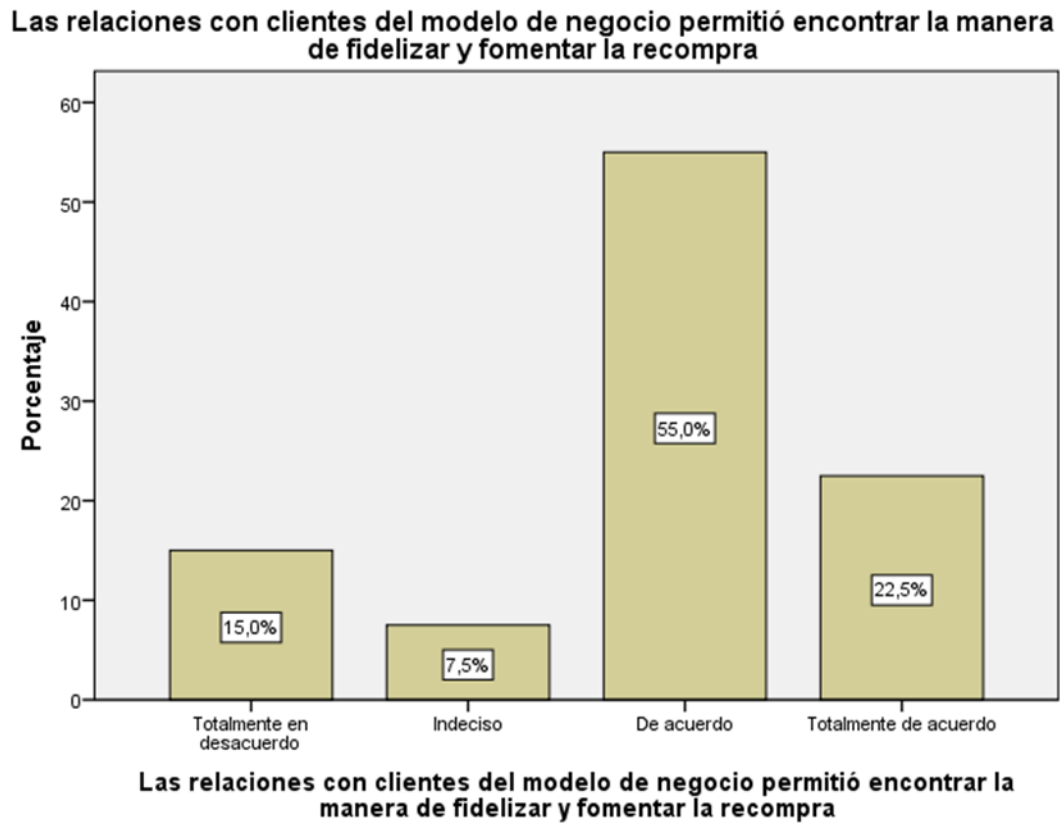
	Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	15,0	15,0
Indeciso	3	7,5	22,5
De acuerdo	22	55,0	77,5
Totalmente de acuerdo	9	22,5	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 15.0% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 7.5% está indeciso. Pero por otro lado el 55.0% están de acuerdo y para el 22.5% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (77.5%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que las relaciones con clientes del modelo de negocios permitió encontrar la manera de fidelizar y fomentar la recompra.

Figura N° 14: La relaciones con clientes del modelo de negocio permitió encontrar la manera de fidelizar y fomentar la recompra



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 15: Considera que las actividades claves de Business Model Canvas se integran bien a la Metodología Lean Startup

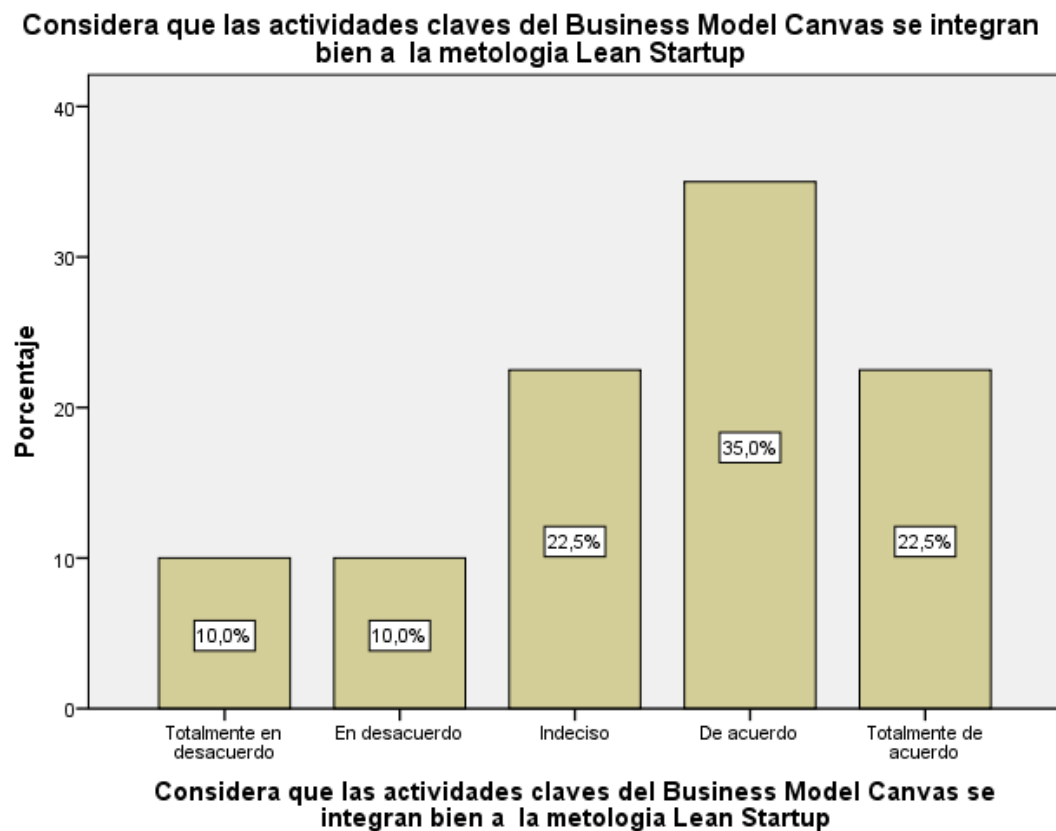
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	10,0	10,0
En desacuerdo	4	10,0	20,0
Indeciso	9	22,5	42,5
De acuerdo	14	35,0	77,5
Totalmente de acuerdo	9	22,5	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 10.0% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 10.0% está en desacuerdo y para el 22.5% es indeciso. Pero por otro lado el 35.0% están de acuerdo y para el 22.5% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (57.5%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que las actividades clave del Business Model Canvas se integran bien a la Metodología Lean Startup

Figura N° 15: Considera que las actividades claves de Business Model Canvas se integran bien a la Metodología Lean Startup



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 16: Las alianzas clave del modelo de negocio son coherentes con la Metodología Lean Startup

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
En desacuerdo	2	5,0	17,5
Indeciso	3	7,5	25,0
De acuerdo	16	40,0	65,0
Totalmente de acuerdo	14	35,0	100,0
Total	40	100,0	

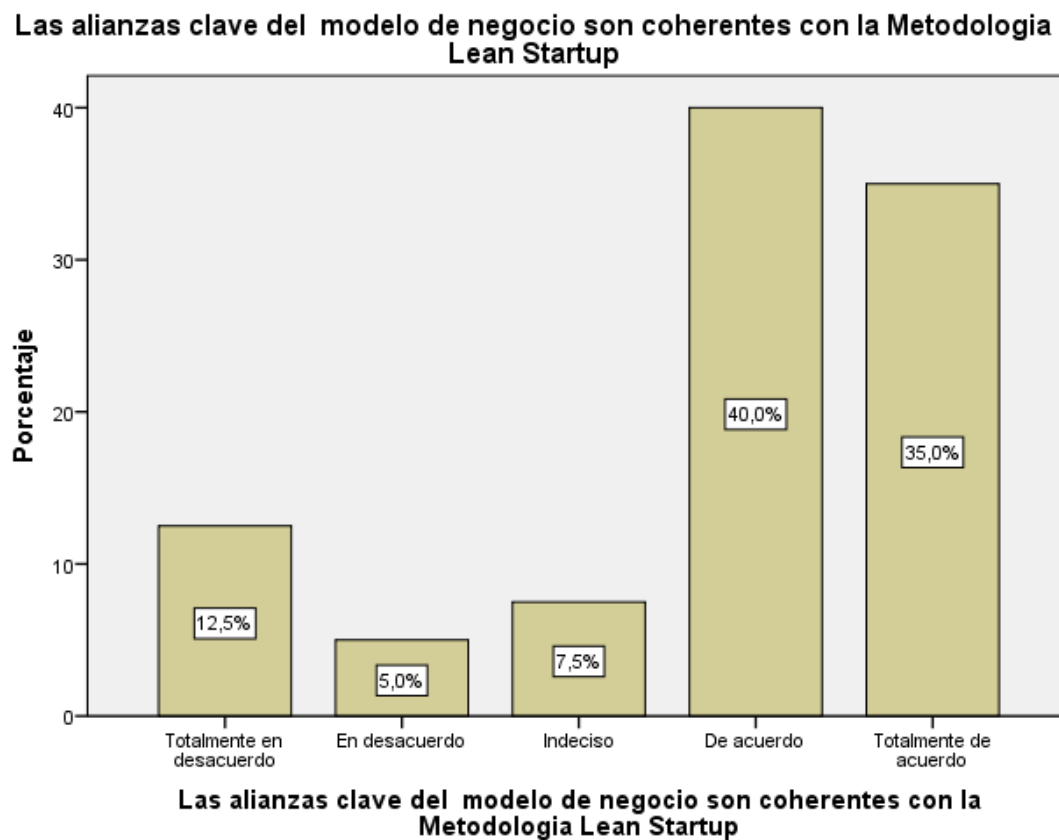
Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 12.5% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 5.0% está en desacuerdo y para el 7.5% es indeciso. Pero por otro lado el 40.0% están de acuerdo y para el 35.0% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (75.0%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que las alianzas clave del modelo de negocio son coherentes con la Metodología Lean Startup



Figura N° 16: Las alianzas clave del modelo de negocio son coherentes con la Metodología Lean Startup



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 17: Es fácil calcular la estructura de costos utilizando el Business Model Canvas

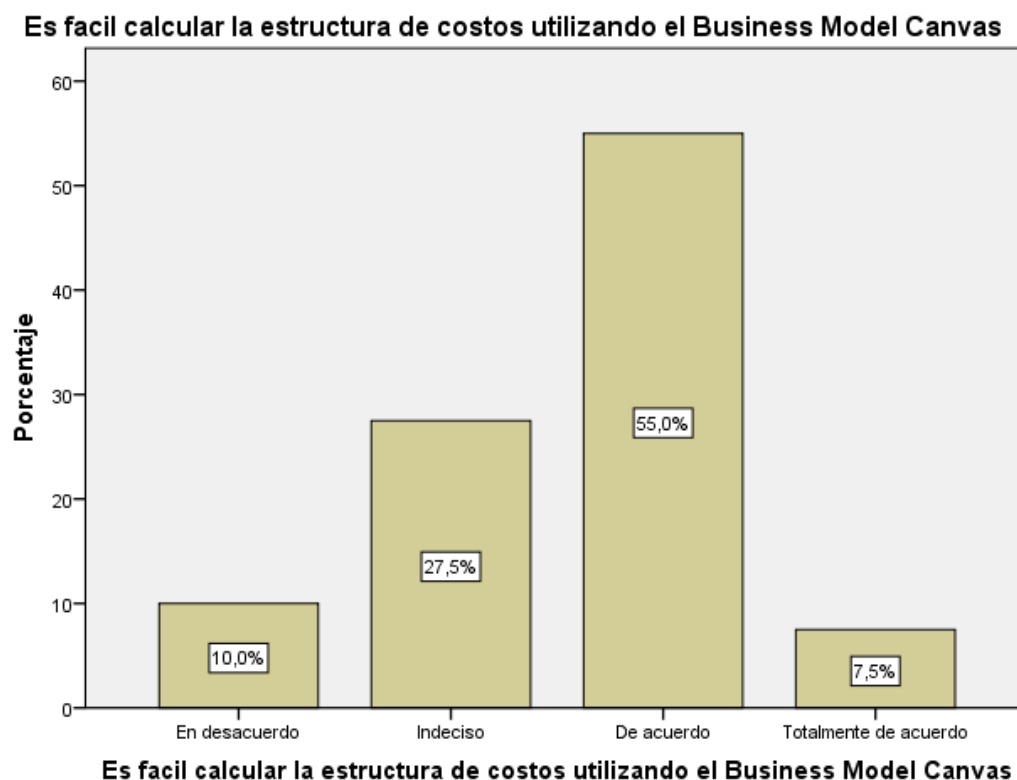
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	10,0	10,0
Indeciso	11	27,5	37,5
De acuerdo	22	55,0	92,5
Totalmente de acuerdo	3	7,5	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 10.0% de los encuestados afirman que están en total desacuerdo para el 27.5% es indeciso. Pero por otro lado el 55.0% están de acuerdo y para el 7.5% están en total acuerdo.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados la mayoría (62.5%) de emprendedores de Startup de la incubadora de Lima Metropolitana considera que es fácil calcular la estructura de costos utilizando el Business Model Canvas.

Figura N° 17: Es fácil calcular la estructura de costos utilizando el Business Model Canvas



Fuente: datos de la propia investigación

Tabla N° 18: Para validar su modelo de negocio utilizo otras metodologías o herramientas

**Para validar su modelo de negocio utilizo otras metodologías o herramientas**

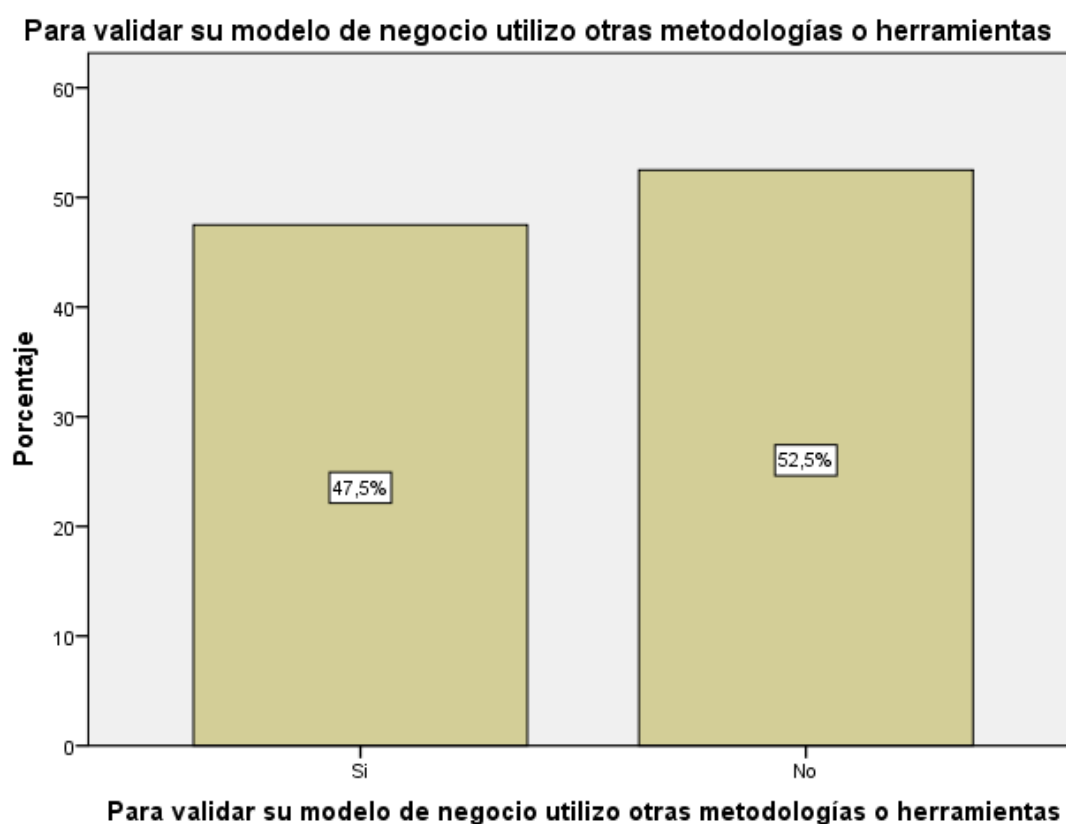
	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	47,5
N o	21	52,5
T ot al	40	100,0

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Observamos que el 47.5% de los encuestados afirman que utilizaron otras metodologías o herramientas para validar su modelo de negocio y que el 52.5% no utilizaron otras metodologías

**Interpretación:** De acuerdo a la pregunta anterior las otras metodologías mencionadas fueron: DesignThinking y Plan de Negocios

Figura N° 18: Para validar su modelo de negocio utilizo otras metodologías o herramientas



Fuente: datos de la propia investigación

## 5.2. Análisis e interpretación de los resultados

### 5.2.1 Resumen de resultados

- a) De acuerdo al objetivo general sobre la influencia de la Metodología Lean Startup en la validación de modelos de negocios a través del Business Model

Canvas en el Startups de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018, se afirma que si influye. Ya que el 72.5% de los emprendedores del estudio consideran que minimizan riesgos, el 80% afirma obtiene feedback del producto mínimo viable al interactúa con consumidores potenciales, el 80% afirma que pivotear le ha permitido mejorar su idea inicial, el 60% dejaría el proyecto si no logra validar la idea de negocio, el 82.5% considera generar valor en impacto para sus clientes.

- b) De acuerdo al objetivo secundario N°1 determinar la influencia de la Metodología Lean Startup de los emprendimientos de Startups de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018. En la prueba de hipótesis específica N°1 se observa que el 80% de los emprendedores de Startups están de acuerdo que el producto mínimo ayudo a validar la aceptación y brinda feedback del producto o servicio, el 80% menciona que pivotear le da la oportunidad de tener una versión mejorada de su producto o servicio; las asunciones previas fueron validadas por medio de la interacción con consumidores potenciales.
- c) De acuerdo al objetivo secundario N°2 conocer como la herramienta Business Model Canvas aporta a la Metodología Lean Startup en los emprendimientos de Startups de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018. En la prueba de hipótesis específica N°2 El 67.5% de los emprendedores de Startup les fue favorable la utilización de la herramienta para validar su segmento de mercado, canales de distribución, socios claves, estructura de costos, etc.
- d) En la encuesta realizada a los emprendedores de la incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018, el 47,5% ha utilizado otras metodologías como Design Thinking y plan de negocios.

## Conclusiones

- 1 En la presente investigación según los objetivos propuestos, la Metodología Lean Startup en la validación del modelo de negocio a través de la herramienta Business Model Canvas, si influye en los emprendimientos de Startups de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018. Dentro de los resultados el 60% de los emprendedores tomarían la decisión de abandonar su proyecto en caso de no ser validado utilizando esta metodología y herramienta.
- 2 En la encuesta realizada a los emprendedores, el 47,5% afirman que utilizaron otras metodologías, una de ellas es el Design Thinking que permite la exploración del problema y propone ideas de solución innovadoras la cual se integra muy bien con la metodología Lean Startup.
- 4 El 65.5% de emprendedores piensan que esta metodología investigada les va ayudar a minimizar la incertidumbre, quiere decir que esta metodología sirve para validar un modelo pero no garantizan errores en la gestión, ni aseguran que el recurso humano este lo suficientemente capacitado para emprender ni que tengan el suficiente capital para sostener el emprendimiento en sus primeras etapas.

## Recomendaciones

- 1 Es importante conocer el porcentaje de emprendedores que abandonarían su proyecto en caso de no ser validado. Esto nos indica que la Metodología Lean Startup y la herramienta Model Business Canvas cumplen un rol importante para validar las ideas de los emprendedores Startup con las necesidades reales del consumidor. Se recomienda que todos los actores del ecosistema emprendedor (emprendedores, incubadoras, universidades, inversores, el gobierno) difundan y utilicen esta metodología y su respectiva herramienta.
- 2 La incubadora debería revisar las otras metodologías como el Design Thinking para que evalúen la posibilidad de incorporarlas porque sirve a los emprendedores para dar soluciones innovadoras a problemas reales.
- 3 La incubadora debería capacitar a los emprendedores en temas de gestión como: utilización de marketing digital, manejo de inventarios, técnicas de ventas, etc. Complementariamente deberían participar en un proceso de coaching.

## Referencias

- Díaz, C. (2015). *Aproximación descriptiva y econométrica del ecosistema de Startups en España: Un análisis de los principales factores de éxito*. Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria .
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Innovacion, C. E. (2014). *Centro Europeo de Empresas e Innovación*. From <http://www.ceeicr.es>
- Mitta, E. (2016). *Metodología Lean Startup en empresas peruanas. Estudio de casos*. Lima : Pontificia Universidad Católica del Perú.
- OCDE. (2016). *OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. From <http://www.oecd.org/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A. Ediciones.
- Ries, E. (2011). *El Metodo Lean Startup*. New York : Crown Business .
- Román, Y. (2016). *Análisis de las estrategias de comunicación de las Startups españolas. Estudio de Casos*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.



## **Apéndices**

### APENDICE A: Matriz de Consistencia

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>
<p><b>PRINCIPAL</b></p> <p>¿Cuál es la influencia de la Metodología Lean Startup en la validación del modelo de negocio a través de la herramienta Business Model Canvas en los Startups de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Determinar la influencia que tiene la Metodología Lean Startup en la validación de modelos de negocios, a través de la herramienta Business Model Canvas en los Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>La metodología Lean Startup influye en la validación de modelos de negocios, a través del Business Model Canvas en los Startups de una incubadora en Lima Metropolitana en el año 2018.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>La Metodología Lean Startup</p>	Riesgo
				Producto Mínimo Viable
				Consumidores Potenciales
				Pivotear
				Emprendedores
<p><b>SECUNDARIOS</b></p> <p>¿Cuál es la influencia de la Metodología Lean Startup en la validación de los emprendimientos de Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018?</p> <p>¿De qué manera la herramienta Business Model Canvas aporta a la Metodología Lean Startup en los emprendimientos de Startups de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018?</p>	<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>Determinar la influencia de la Metodología Lean Startup en la validación de los emprendimientos de Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018.</p> <p>Conocer como la herramienta Business Model Canvas aporta a la Metodología Lean Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018</p>	<p><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p>La metodología Lean Startup influye en la validación de los emprendimientos de Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018.</p> <p>La herramienta Business Model Canvas aporta a la Metodología Lean Startup en la validación de los emprendimientos de Startup de una incubadora de Lima Metropolitana en el año 2018.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Herramienta Business Model Canvas</p>	Segmento de mercado
				Modelo de negocio

## APENDICE B: Cuestionario



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

Tesis: INFLUENCIA DE LA METODOLOGIA LEAN STARTUP EN LA VALIDACION DEL MODELO DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA BUSINESS MODEL CANVAS EN LOS STARTUPS DE UNA INCUBADORA DE LIMA METROPOLITANA EN EL AÑO 2018

### Instrucciones

A continuación le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones

- Total Acuerdo: TD
- Acuerdo: D
- Indeciso: I
- En Desacuerdo: A
- Total Desacuerdo: TA

	TD	D	I	A	TA
Considera que la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar los riesgos al emprender					
Considera que la Metodología Lean Startup brinda datos reales de consumidores reales					
El producto mínimo viable ayuda a validar la aceptación del producto o servicio					
El producto mínimo viable o prototipo ayuda a recibir feedback de los potenciales clientes o usuarios					
Considera a que pivotear le ha permitido obtener una versión mejorada del producto o servicio					
Interactuar con los consumidores potenciales le permitió validar las asunciones previas					

El producto mínimo viable independientemente que no sea la versión final es una ventaja para identificar nuevos atributos que requieren sus potenciales consumidores					
Cree usted que utilizar la Metodología Lean Startup ayuda a minimizar la incertidumbre de una Startup					
Si no logra validar la aceptación del producto o servicio podrían tomar la decisión de abandonar su proyecto					
Cree usted que los emprendedores requieren generar valor e impacto para sus clientes					
Los clientes son la parte fundamental y el eje de todo modelo de negocio					
Los canales tienen la función de llegar a los clientes de la manera adecuada					
El Business Model Canvas ayudo a validar que el segmento de mercado es el adecuado					
Las relaciones con clientes del modelo de negocio permitieron encontrar la manera de fidelizar y fomentar la recompra					
Considera que las actividades claves del Business Model Canvas se integran bien a la metodología Lean Startup					
Las alianzas son clave para un adecuado desarrollo en el modelo de negocio					
Es fácil calcular la estructura de costos utilizando el Business Model Canvas					

Para validar su modelo de negocio utilizo otras metodologías o herramientas

- 1) Si
- 2) No

De ser afirmativa, ¿Cuál (es)?