

Carrera de **ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**
INTERNACIONALES

“LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP EN LA
EMPRESA QEMPO LLC CON OPERACIONES EN
LIMA – PERÚ EN EL AÑO 2024”

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Adriana Bernaola De La Cruz
Diocelin Abigail Pacheco Salazar

Asesor:

Mg. Randolph Fernando Ñiquen Levy
<https://orcid.org/0000-0002-6745-4045>

Lima - Perú

2024

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Guillermo Estuardo Molero Petit	07965701
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Alvaro Eduardo Gamio Pino	41680238
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Randolf Fernando Ñiquen Levy	41356371
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

INFORME DE SIMILITUD

LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP EN LA EMPRESA QEMPO LLC CON OPERACIONES EN LIMA – PERÚ EN EL AÑO 2024




13% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 8 words)

Top Sources

- 13%  Internet sources
- 1%  Publications
- 3%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a los miembros de nuestras familias quienes han sido el soporte y apoyo que hemos necesitado durante nuestros años de formación académica.

AGRADECIMIENTO

Damos gracias, en primer lugar, a Dios por ser nuestro guía en momentos de frustración, a nuestras familias por ser nuestro lugar seguro al cual podemos recurrir sin miedo. Del mismo modo, a cada uno de los profesores quienes nos instruyeron a lo largo de nuestros años universitarios.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	33
CAPÍTULO III. RESULTADOS	38
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS	52
ANEXOS	57

Índice de tablas

Tabla 1. Datos de los colaboradores entrevistados	34
Tabla 2. Matriz de Consistencia	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Matriz de categorización	58

Índice de figuras

Figura 1. Monto financiado en startups peruanas en USD millones	13
Figura 2. Inversión en startups peruanas por sector	14
Figura 3. Exists del ecosistema	15
Figura 4. Circuito de feedback de información crear-medir-aprender	26
Figura 5. Características de la investigación	38
Figura 6. Creación del MVP como subcategoría de la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima – Perú 2024	39
Figura 7. Medición de resultados del MVP como subcategoría de la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima – Perú 2024	41
Figura 8. Aprendizaje del MVP como subcategoría de la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima – Perú 2024	43

RESUMEN

Actualmente, se observa el surgimiento de nuevas startups buscando diversas formas de mantenerse vigentes en el mercado y persiguiendo un crecimiento continuo. En ese sentido, la presente investigación plantea como objetivo interpretar la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima – Perú en el año 2024. La tesis es de tipo básica, enfoque cualitativo, nivel descriptivo - exploratorio y diseño fenomenológico. Se consideró una población de 4 colaboradores; sin embargo, luego de plantear los criterios de inclusión y exclusión, se eligieron 3 como muestra. Con el fin de obtener mayor información, se decidió hacer uso de la técnica de entrevista a profundidad la misma que fue realizada mediante una guía de entrevista semiestructurada que estuvo conformada por 11 preguntas divididas por las 3 subcategorías y sus indicadores cualitativos, adicionalmente, el instrumento fue validado mediante juicio de expertos por 3 magísteres. De esta manera, se concluye que Qempo ha logrado interpretar de manera exitosa la metodología Lean Startup, lo cual les ha permitido desarrollar y validar su idea de negocio convirtiéndose en una startup de éxito. Es importante recalcar que, en las conclusiones, se indica que Qempo puede optimizar el uso de la metodología en mención para incrementar las ventas de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Lean Startup, Startup, MVP, Circuito de Feedback.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

Toda empresa, a nivel mundial, busca la rentabilidad dentro de su modelo de negocio, ya sea haciendo uso de innovaciones, tecnología o mejorando el servicio o producto que ofrece. Las empresas siempre están en búsqueda de estrategias que contribuyan a mantener sus productos o servicios atractivos para el consumidor. En el transcurso de las últimas décadas, se puede observar que cada vez son más las compañías que luchan por mantenerse vigentes en el mercado, aplicando diversas estrategias que les permitan reducir costos y procesos que no generan valor al producto o servicio.

Un claro ejemplo fue Toyota, que en los años 50 logró identificar que el mercado japonés demandaba autos pequeños y a un costo menor, por lo cual determinaron que era indispensable mejorar su proceso de producción mediante la reducción de aquellos procedimientos que generaban un mayor costo y significaban el despilfarro de sus recursos. De esta manera, Eric Ries (2011), señala que las raíces de “El método Lean Startup toma su nombre de la revolución del Lean Manufacturing que Taiichi Ohno y Shigeo Shingo desarrollaron en Toyota” (p. 30). Entendiéndose de esta forma que el objetivo de las startups radica en elaborar aquel producto o servicio que el consumidor requiera y esté dispuesto a pagar en el menor tiempo posible.

De esta manera, nace la metodología Lean Manufacturing, de la cual se desprende el Lean Management y, posteriormente, la Lean Startup. El lean management comprende y tiene al cliente como su eje principal, ya que, se piensa, planifica y decide en base a él, al mismo tiempo, empieza con la búsqueda de formas para aminorar aquellas actividades tradicionales que no generen valor (Cuatrecasas, 2010). Adicionalmente, se tiene la metodología Lean Startup que visualiza el desarrollo de los productos desde otra perspectiva

más ágil, es decir, se centra en una veloz iteración y entendimiento de los consumidores, teniendo una gran visión y enorme ambición (Ries, 2011).

Ahora hablemos de las startups, conocidas por su rápido crecimiento y su enfoque en la innovación, a menudo adoptan metodologías ágiles y flexibles para navegar por la incertidumbre del mercado y adaptarse rápidamente a los cambios. Por ejemplo, el desarrollo de clientes, creada por Steve Blank, en donde el eje principal es entender las necesidades del cliente, obtener la validación del mismo, crear e impulsar la demanda del usuario final y, finalmente, construir la empresa diseñada para ejecutar las operaciones (Blank, 2013). Por otro lado, se tiene el Business Model Canvas, según Osterwalder y Yves (2010) es aquella herramienta que permite el desarrollo de nuevos modelos de negocios o analizar los existentes, ya que, en un mismo lienzo se tienen 9 módulos los cuales abarcan las áreas más importantes de cualquier negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Dentro de las startups, la metodología Lean Startup, es aquella en la que se plantea la validación del modelo de negocio a través de la experiencia en el mercado. Ries (2011) plantea un circuito para la metodología Lean Startup, la cual fue desarrollada por él, en donde se crea el MVP, que significa, en sus siglas en inglés, producto mínimo viable, el cual permite que las empresas desarrollen un prototipo y lo inserten dentro del mercado, con el objetivo de conseguir una retroalimentación rápida por parte de los clientes y consumidores. Esta misma impulsa la creación y crecimiento de los emprendimientos, por medio del proceso: crear – medir – aprender, lo que favorece notablemente a que las empresas puedan identificar y tomar en consideración aquellas variables no reconocidas previamente, pero que los clientes y el mercado objetivo sí está tomando en consideración (Villalobos et al, 2018).

Las startups son empresas que “necesitan operar en forma de búsqueda, validando su hipótesis y aprendiendo de los resultados para buscar el modelo de negocio escalable y rentable” (Llamas y Fernández, 2018). De acuerdo con ello, siempre se tendrán empresas que innoven con modelos de negocios poco comunes, o incluso, nunca antes vistos, ya que estos tienden a tener un crecimiento más rápido a diferencia de las empresas tradicionales.

Latinoamérica es un claro ejemplo de crecimiento y desarrollo de las startups, donde el epicentro radica principalmente en Brasil con el desarrollo y crecimiento de emprendimientos tecnológicos. Esto debido a que, en el año 2021, se invirtió más de 8 mil millones de dólares en empresas de tecnología. Si hacemos una comparación con otro país de América Latina, este monto es 70 veces lo que invirtió Perú el mismo año en el mismo rubro. Un claro ejemplo es el banco Nubank, una startup brasileña que nació en Sao Paulo en el 2013 con tan solo tres personas. Ya para el 2021 se convirtió en el banco más valioso de Latinoamérica, superando en solo nueve años lo que el Banco de Crédito del Perú (BCP) demoró 133 años en construir, Gestión (2023).

Por otro lado, está Colombia, país latinoamericano que se destaca por su alto nivel de innovación y emprendimiento, convirtiéndola en la cuarta economía más innovadora de Latinoamérica. De acuerdo con el Colombia Tech Report 2022-2023, el país ha experimentado, en los últimos años, un auge en el número de emprendedores y empresas emergentes, demostrando un crecimiento acelerado en su ecosistema de startups, con una tasa anual del 28% en los últimos cinco años. Asimismo, menciona que el principal ecosistema latinoamericano, por número de unicornios es indiscutiblemente Brasil, con 16; seguido de México, con 6 y finalmente Colombia y Chile con 2. Donde un unicornio, es una startup que ha alcanzado una valoración de más de USD 1.000 millones y aún no ha tenido un exit, es decir, no ha salido a bolsa ni ha sido adquirida por otra empresa (CCB, 2023).

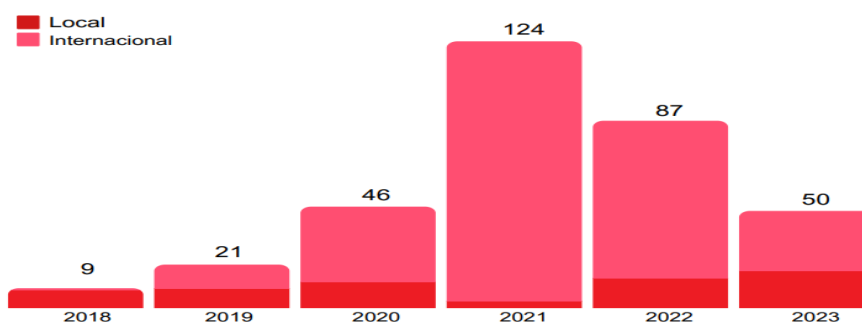
Por ejemplo, Rappi, considerada como una de las startups colombianas que han generado mayor capital en los últimos años, ha logrado tener un éxito en el mercado, incluso ayudando a pequeños y medianos restaurantes a tener una vitrina de venta con mayor alcance. En ese sentido, Rappi es el segundo unicornio más valioso de Latinoamérica en la actualidad con una valoración de USD. 525 mil millones (CCB, 2023).

En cuanto al mercado peruano, la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor señala que:

El Perú atravesó en el 2023 un año desafiante, con un descenso significativo del 43% en el volumen de las inversiones, alcanzando los \$50 millones, en comparación con el año 2022, donde el nivel de financiamiento alcanzó los \$87 millones. Todo esto debido a los cambios políticos, la incertidumbre económica mundial y la inestabilidad en los mercados financieros. Sin embargo, pese a la retracción, hubo un incremento en la participación de los inversionistas locales (16% en 2022, 39% en 2023), lo cual no solo refleja cierta madurez y fortaleza en el mercado peruano; sino también nuevas oportunidades y alianzas estratégicas para las startups e inversores peruanos. Asimismo, se pudo observar que el año con mayor volumen de inversión fue el 2021, con \$ 124 millones, pero recordemos que todo ese período se consideró un año atípico donde hubo altos niveles de capital de riesgo mundial, Pecap (2024).

Figura 1.

Monto financiado en startups peruanas en USD millones

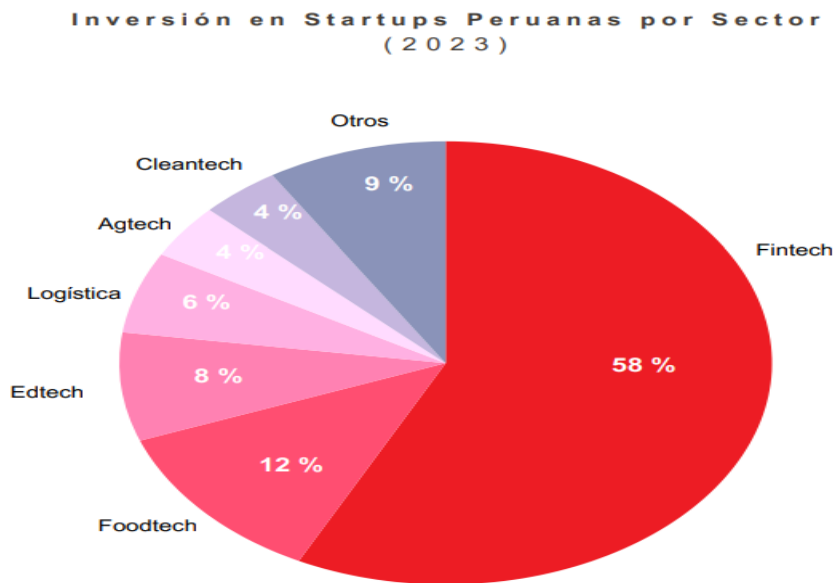


Nota. La figura muestra los montos financiados (en millones de dólares) en startups peruanas entre los años 2018 al 2023. Fuente: Pecap (2024).

Por otro lado, el incremento en la participación de los inversionistas locales no fue el único cambio relevante que surgió en el 2023, sino que, también se encontró un ecosistema más afianzado de las startups peruanas, lo cual les permitió participar y alcanzar rondas de mayor financiamiento. Además, de los diversos sectores, el que terminó liderando fue el sector Fintech, con un 58% y con una inversión de \$ 5.4 millones; seguido de Foodtech, con 12% y Edtech con 8%, Pecap (2024).

Figura 2.

Inversión en startups peruanas por sector



Nota. La figura muestra cómo se dividió la inversión en startups peruanas por sector durante el año 2023. Fuente: Pecap (2024).

Con relación a las cifras antes expuestas, se puede deducir el nivel de relevancia e inversión para el sector tecnológico financiero, así como el interés por apoyar a más startups innovadoras que apuesten por transformar el sector financiero.

Asimismo, durante ese período se dieron cuatros importantes exits en el ecosistema peruano. De los más resaltantes, está la adquisición de la plataforma de reparto JOKR por la empresa peruana InRetail, dueña de Supermercados Peruanos (Plaza vea, Makro, Mass y Vivanda), Mifarma, Inkafarma y Real Plaza, y, por otro lado, la adquisición de Joinnus, por parte del grupo Credicorp, esta última es una startup peruana que ofrece a través de su plataforma digital la adquisición de entradas a eventos deportivos y de entretenimiento, Pecap (2024).

Figura 3

Exists del ecosistema

Exists del Ecosistema (2 0 2 3)	
Adquiriente	Adquirido
	
	
	
	

Nota. La figura muestra ejemplos de startups compradas por grupos empresariales. Fuente: Pecap (2024).

En ese sentido, podemos decir que el mercado peruano está teniendo, de igual manera, cambios significativos que lo vuelven más atractivo ante el mercado extranjero a la hora de tomar la decisión de invertir y realizar operaciones. Considerando que, cada vez son más los peruanos que deciden apostar por incluir la tecnología en sus procesos, logrando así brindar una mayor y eficaz solución, constantemente educación emprendedora, así como; desarrollar y potenciar la planificación, gestión y compromiso a la hora de emprender.

Adicionalmente, existen diferentes programas como: Start Up Perú, Pro Innovate, Pecap, entre otros que acompañan y apoyan los emprendimientos peruanos, con el fin de compensar o mejorar las diversas necesidades que puedan presentar.

De acuerdo con Cornejo, (2024, 25 de diciembre), declaró al Diario Oficial *El Comercio*, que la innovación y el emprendimiento se han vuelto uno de los pilares fundamentales cuando hablamos del desarrollo social y crecimiento económico de un país; donde Perú no se queda atrás, ya que, gracias al acceso a nuevas tecnologías, el apoyo de instituciones públicas y privadas, y sobre todo el nacimiento de nuevos talentos, ha dado como resultado que el ecosistema de las startups siga creciendo exponencialmente. Sin embargo, pese al avance que viene presentando la economía local, en referencia a las startups, todavía está lejos de ser una economía integrada en la innovación; ya que, siguen existiendo ciertas limitantes que dificultan el avance y éxito de varias startups, entre ellas señala las siguiente:

1. La baja inversión en investigación y desarrollo, en el mercado peruano, dando como resultado el limitado desarrollo de productos innovadores por parte de las startups.
2. La alta centralización de startups en Lima, donde el 75% de las startups tienen sus operaciones en la capital, dejando de lado otras ciudades que tienen un gran potencial.
3. Acceso limitado a fondos de capital de riesgo, esto debido a que hoy en día los inversionistas están siendo cada vez más cautos y exigentes al momento de tomar una decisión sobre dónde y en qué invertir, ya que, no solo priorizan que las nuevas startups tengan un crecimiento exponencial en sus ventas; sino que

también buscan evaluar el nivel de eficiencia en sus operaciones y el manejo de sus recursos.

4. Por último y no menos importante, la falta de políticas públicas y alianzas consistentes que fomenten el desarrollo y crecimiento de las startups, con miras a una futura internacionalización.

En Lima, la educación emprendedora se enfoca también en el desarrollo de las capacidades empresariales, coordinación para el trabajo en equipo, entre otros puntos que son de vital importancia para cualquier emprendedor que quiera iniciar un negocio. Los programas de capacitación deben evaluar la capacidad empresarial, así como sus habilidades internas, además de eso, debe existir una mayor inversión en programas enfocados, netamente, a aquellas personas que ya se encuentran emprendiendo, con el objetivo de que sigan obteniendo conocimientos, ya sean financieros, administrativos, contables, entre otros, para que puedan afrontar las distintas problemáticas que puedan surgir dentro del mercado (Olugbola, 2018).

Qempo LLC es una startup fundada en el año 2016, esta nació con el objetivo de simplificar las compras en el mundo y, de ese modo, crear oportunidades a miles de personas. Actualmente Qempo tiene operaciones en el mercado peruano y colombiano, funcionando como un marketplace (plataforma web online), que facilita el proceso de compra e importación de productos alrededor del mundo, llegando estos productos a un almacén ubicado en Estados Unidos y, desde ahí, el producto es trasladado a la dirección que ha notificado el usuario o cliente. Siendo Qempo una startup con reconocimiento a nivel nacional e internacional, por ejemplo, el reconocimiento por el MIT a su CEO Anson Tou al estar en el ranking de los 35 mayores innovadores tecnológicos menores de 35 años en

Latinoamérica, se quiere conocer cómo han hecho uso de la metodología Lean Startup dentro de Qempo.

En esta investigación, se consideró los siguientes antecedentes internacionales:

Souza (2018) en su tesis titulada “Análisis de la adopción de prácticas Lean Startup por parte de startups tecnológicas en la región metropolitana de Porto Alegre (RS)” para la obtención del título profesional de Magister en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Rio Grande Do Sul, plantea como objetivo general investigar a profundidad la metodología Lean Startup y las prácticas empleadas por las empresas tecnológicas de la región metropolitana de Porto Alegre, que ayuden a validar su modelo de negocio. La metodología del presente estudio presenta un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y exploratorio. La conclusión más relevante de este estudio señala que el emprendimiento y la innovación constante, por parte de las nuevas empresas, están continuamente expuestas a posibles riesgos e incertidumbre; por lo cual, el mejor camino para mitigar estos posibles fracasos es poner en práctica los conceptos de la Lean Startup.

Gonzalez (2017) en su tesis titulada “Creación de una empresa bajo la metodología Lean Startup: El caso de Next2Me” para la obtención del título Master Universitario de estudios avanzados en Dirección de Empresas, planteó el objetivo de proponer un proyecto empresarial de base tecnológica, que nace de un proyecto académico, mediante el uso de la metodología Lean Startup, con el fin de lograr que algún día llegue a convertirse en un proyecto empresarial real de éxito. Next2Me se trata de una aplicación móvil que potencia la relación entre usuarios comprendida entre los 30 y 70 años de edad, de manera que no solo sea una comunicación vía chat; sino que, más allá de ello, esta les permita conocer e identificar personas, así como lugares que frecuentan y hobbies en común para poder compartir, y tener una relación o comunicación más real.

La metodología adoptada por esta investigación está basada en un estudio de casos que tuvieron éxito aplicando la metodología Lean, con un enfoque cuantitativo con análisis exploratorio-descriptivo. Por ello, se llevó a cabo un análisis de la viabilidad de la idea de negocio a través de la herramienta “TEST-IDEA” la cual dio como resultado que un 94% valoraba la actitud del emprendedor, la idea de negocio con un 92% y un 100% al conocimiento del mercado en el que se desarrolla. Asimismo, se llevó a cabo la creación de una landing page con un video explicando la utilidad de la aplicación, donde aquellos usuarios interesados por obtener mayor información deberán registrar su correo y posteriormente les llegará una encuesta que permitirá conocer la opinión de los usuarios sobre la plataforma. De esa manera, se obtuvo que de 133 visitantes, 128 personas registraron sus datos de contacto, siendo el 79,70% de usuarios que se convirtieron en leads.

Finalmente, se llegó a la conclusión que, para lograr desarrollar el proyecto de crear una empresa, es necesario estudiar la viabilidad de la idea del negocio a través de la implementación de la metodología Lean Startup, desarrollando un producto mínimo viable que les permita obtener resultados en el menor tiempo posible para tomar mejores decisiones en un corto plazo.

Mir (2017) en su tesis titulada “Application of Lean Methodologies in Validating a Technological Startup”, para la obtención del título profesional de Magíster en Ingeniería de Sistemas y Servicios para la sociedad de la información por la Universidad Politécnica de Madrid, planteó como objetivo general validar si resulta viable o no poner a prueba una idea de negocio, relacionada a la industria de viajes, aplicando los principios de la metodología Lean Startup. La idea de negocio parte de un problema actualmente existente, en el rubro de los viajes, cuando se toma la decisión de viajar con maletas y todos los trámites y procesos que conlleva llevar una, desde su planificación hasta el retorno y finalización del viaje.

Respecto a la metodología de estudio, la investigación presenta un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo y exploratorio, ya que se centra en analizar comportamiento, procesos cognitivos, aspectos culturales y emocionales. Sin embargo, también se realizaron encuestas informales cualitativas que ayudaron a recopilar información valiosa que les permita conocer qué parte les resulta más incómoda a la hora de realizar un viaje. En ese sentido, esta investigación plantea como conclusión final que la idea de negocio resulta viable, pero que debe seguir siendo estudiada a profundidad para su óptimo desarrollo, y que la aplicación de la metodología Lean Startup no solo ayudó a probar sus hipótesis detrás de los problemas, sino que gracias a las encuestas y resultados obtenidos, el 83.6% de los encuestados afirmó que viajar con maletas resulta muy engorroso y más del 50% estaría dispuesto a pagar por el servicio, con el propósito de ahorrarse los trámites, colas y tiempos de espera que implica llevar una maleta de viaje.

Emmanuel (2015), en su investigación titulada “Una exploración del fenómeno Lean Startup entre startups digitales brasileñas”, para la obtención del título profesional de Magíster en Gestión Internacional por la Escuela de Administración de empresas de Sao Paulo, planteó como objetivo general reconocer y comprender cualitativamente, los conceptos y enfoques que engloba la metodología Lean Startup; así como, cuáles son los que las startups exitosas brasileñas emplean y si estas se ajustan a las especificaciones del país. La metodología de la investigación presenta un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio, dado que las investigaciones que abordan el estudio de esta metodología son escasas en Brasil. Esta investigación plantea como conclusión que la mayoría de emprendedores brasileños tienen conocimiento sobre esta metodología, pero son pocos los que toman la decisión de implementarla de manera correcta. Asimismo, se llegó a la conclusión que los empresarios brasileños confían mucho en su visión, por lo cual no son de

realizar interacciones con el cliente. Sin embargo, por otro lado, existen aún empresarios reacios que no se arriesgan en lanzar su MVP, ya que temen dar una primera mala impresión de su producto o servicio. En ese sentido, se puede concluir que la metodología Lean Startup ha obtenido mayor popularidad al momento de tomar la decisión por incursar en un nuevo emprendimiento, pero que debe seguir siendo estudiada a profundidad para lograr resultados eficaces.

Adicionalmente, para el desarrollo de esta tesis se consideraron los siguientes antecedentes nacionales:

Huerta y Perez (2023) en su investigación cualitativa titulada “Caracterización de los factores clave de la sobrevivencia de las startups Edtech en Lima Metropolitana: un estudio de casos múltiples”, presentada para la obtención del título profesional de licenciado en gestión con mención en gestión empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, establecieron como objetivo caracterizar los factores claves de la sobrevivencia de las startups Edtech seleccionadas de Lima Metropolitana. Esta tesis tuvo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y exploratorio. El enfoque de la investigación fue cualitativo, con un alcance descriptivo y exploratorio. La conclusión principal plantea 15 factores que influyen en la supervivencia de las Edtech; sin embargo, explica que 8 son aquellos con mayor relevancia, los cuales son: crecimiento y experiencia, actitudes, mantenimiento de redes, equipo emprendedor, redes de contacto, modelo de negocio, generación de conocimientos y variables monetarias.

Chañi (2019) en su investigación “La metodología Lean Startup en la empresa Munanqui Peruvian Tea, Arequipa 2017” presentada en la Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa, para la obtención del título profesional en el año 2019, estableció el objetivo de conocer cómo aplicaron la metodología Lean Startup durante la creación y

desarrollo de dicha empresa. Durante la elaboración de esta tesis la metodología aplicada fue de tipo cualitativa con un alcance exploratorio. Esta tesis plantea como conclusión que la metodología Lean Startup es una guía para el aprendizaje validado, además de ello, la empresa Munanqui hacía uso de ciertas prácticas relacionadas a Lean Startup de manera natural, es decir, sin tener conocimiento específico sobre dicha metodología. De acuerdo con lo anterior, las empresas, si bien es cierto, no conocen a gran escala la metodología Lean Startup, sí hacen uso de instrumentos y prácticas características de la misma, con el objetivo de generar mayor beneficio para la compañía.

Jara et al. (2017) en su tesis titulada “Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso startup Perú” presentada para la obtención del título profesional de licenciado en gestión con mención en gestión empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, su objetivo fue conocer aquellos elementos clave para el crecimiento de las startups limeñas. Esta tesis presenta en su investigación un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y exploratorio. La investigación plantea como conclusión 3 elementos clave en el crecimiento de las startups: agente, negocio y entorno. Respecto a los elementos de agente, se pudieron observar las habilidades blandas, así como las redes de contacto. Dentro de la dimensión de negocio, se halló que es de suma importancia tener un equipo fundador dedicado a tiempo completo y mantenerlos motivados, de esa forma, se tendrá una reacción más acelerada antes los cambios que se requieran. Por otro lado, en la dimensión del entorno, se indica que tanto los clientes como la obtención de financiamiento externo son de suma importancia.

Flores (2016) en su tesis “Metodología Lean Startup en empresas peruanas. Estudio de casos.”, para la obtención del título profesional de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y Tecnología por la Pontificia Universidad Católica del Perú, planteó como

objetivo general esquematizar la aplicación de la metodología Lean Startup en el Perú, teniendo como eje principal a las startups peruanas como casos de estudio. Con respecto a la metodología, la investigación es un estudio de casos del tipo cualitativo, descriptivo y exploratorio. Esta investigación plantea como conclusión final que las empresas entrevistadas sí tenían conocimiento de la metodología Lean Startup, pero en un nivel bastante básico; sin embargo, estas empresas sí mostraron interés por conocer más de la metodología si esta resulta beneficiosa para ellos. De acuerdo con lo planteado anteriormente, las empresas peruanas ya aplican algunas prácticas propias de Lean Startup; sin embargo, estas son realizadas esporádicamente y sin el control correspondiente.

Respecto a las bases teóricas, comenzaremos con la definición de términos relevantes para la presente investigación.

Startup

Hasta la fecha no existe aquella definición que, valga la redundancia, defina exactamente a una startup; sin embargo, ciertos autores han brindado sus juicios críticos con respecto a ello. Según Ries (2011), una startup es aquella organización diseñada para brindar un nuevo servicio o producto en un mercado que presenta condiciones de incertidumbre bastante altas. Esta definición fue planteada, también, en relación a la metodología creada por Ries, la metodología Lean Startup, la cual consiste en validar el modelo de negocio de la empresa a través de la experiencia.

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2013), plantea que las startups son considerados agentes de cambio, debido a que son de gran relevancia para la generación de empleo de mayor calidad, asimismo, de innovación y crecimiento. Además, de ello OCDE menciona que la definición de lo que es una startup varía de acuerdo al país en donde se desarrolla. De ese modo, se infiere que las

implicancias y algunas características de las startups se derivan, en cierto modo, de su país de origen.

De acuerdo con Llamas y Fernández (2018), estas empresas se encuentran en la necesidad de operar en manera de búsqueda, teniendo como primer paso la validación de su hipótesis y aprendiendo de los resultados que sean obtenidos, todo con el objetivo de encontrar el modelo de negocio que sea escalable y rentable. Estos autores plantean como punto principal, la validación del modelo de negocio una vez que la empresa ya se encuentre laborando y realizando sus operaciones dentro del mercado. Si bien es cierto, esto puede generar bastante incertidumbre para aquellos inversores, la validación permite a que el modelo no se estanque y siempre esté en constante mejora.

Producto mínimo viable (MVP)

El producto mínimo viable, según Ries (2011), la mínima versión del producto, lo que facilita a que la startup pueda iniciar su proceso de validación insertando ese producto al mercado, lo que permitirá la recolección de información sobre lo que los consumidores y clientes opinan del producto, todo ello con un gasto mínimo de recursos. De acuerdo con lo anterior, Ries promueve la creación de un MVP antes del producto final, ya que, lo que se busca conseguir durante la primera etapa de creación es la recopilación de información.

Un MVP, según Intelectium (2017), es aquel prototipo, siendo este de servicios o productos, que favorecen a los emprendedores previamente al lanzamiento de los productos o servicios finales, debido a que, la creación de un producto mínimo viable requiere menor inversión. De acuerdo a lo anterior, el MVP solo busca una retroalimentación que te dará el mercado, para que, a partir de ello, se pueda realizar las modificaciones correspondientes.

El desarrollo de un producto mínimo viable, según Blank (2015), es lo más simple que se puede dar a los clientes, con el objetivo de conseguir un aprendizaje mayor, además, cada vez que se desarrolla un MVP, se define del mismo modo, lo que quieres probar y medir. De acuerdo con ello, la finalidad sigue siendo conseguir retroalimentación valiosa para la generación de valor, ya sea este del producto o servicio.

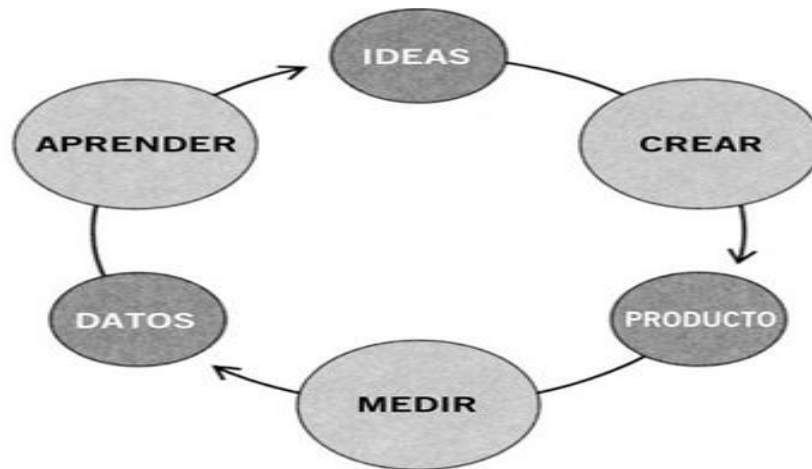
Circuito crear – medir – aprender

El circuito crear-medir-aprender, según Ries (2011), es el proceso por el cual se pone a prueba el producto mínimo viable (MVP), con el objetivo de que se puedan validar las hipótesis o asunciones hechas previamente. De acuerdo con Ries, este circuito favorece a que las empresas puedan obtener una retroalimentación por parte de sus clientes o consumidores.

Según Gala (2018), es un circuito de retroalimentación, definiéndolo como el núcleo de todo lo correspondiente a la metodología Lean Startup, planteando que, a través de dicho circuito, la empresa puede tener una visualización más concreta de su mercado o segmento objetivo. De acuerdo con lo anterior, el circuito crear-medir-aprender permite concretar un acercamiento hacia tus clientes y las características o especificaciones que están buscando, ya sea en un producto y servicio.

Figura 4

Circuito de feedback de información crear-medir-aprender



Nota. La figura muestra el circuito de feedback planteado por Eric Ries Fuente: Ries (2011).

Es importante lograr el aprendizaje, lo que funcionará, como medida de progreso para que, de acuerdo a ello, se puedan plantear la mejoras y correcciones correspondientes. Por otro lado, se debe identificar en qué aspectos y en qué momentos se debe invertir mayor energía, y saber en dónde enfocarse, con el objetivo de no desperdiciar los recursos de la empresa, ni el tiempo, es por ello, que se recomienda recorrer el circuito planteado por Ries en el menor tiempo posible.

- **Construir:** Ries (2011) plantea la creación de un MVP (Producto Mínimo Viable), debido a que, esto te permite empezar el circuito sin haber invertido muchos recursos, ya que es una versión preliminar. Sin embargo, es necesario brindar la importancia que este primer paso requiere, ya que se debe medir el impacto del MVP.
- **Medir:** Según Ries (2011) para este segundo paso, el mayor reto es determinar si los esfuerzos de desarrollo y mejora del producto están generando un verdadero progreso, reconocer la respuesta del consumidor ante el producto y, según ello, hacer la toma de decisiones.

- Aprender: Según Ries (2011), en este paso es de suma importancia aprender si la estrategia planteada, previamente, es viable o no, de acuerdo a ello, se decidirá si se debe o no pivotar, lo que significa hacer un nuevo planteamiento de la estrategia.

Metodología antecedente a Lean Startup: Lean Management

Lean Management o, también, llamado Lean Manufacturing, según Hernández y Vizán (2013), es planteado como una filosofía del trabajo organizacional, enfocándose, principalmente, en los puntos que se deben mejorar dentro de las empresas, con el objetivo de reducir – eliminar todo tipo de desperdicios, definiendo a estos como aquellas actividades que simplemente utilizan o gastan más recursos de los establecidos con anterioridad, realizando aquello, se eliminarán aquellos procesos que no generan ni contribuyen con la generación de valor a los clientes.

Al aplicar esta filosofía se espera que las empresas la utilicen siempre, debido a que, con el transcurso del tiempo, siempre, habrá procesos o actividades que se vuelvan obsoletas o que se puedan mejorar, es ahí donde Lean Manufacturing ingresa, ya que se requiere de una revisión constante para poder observar y analizar qué procedimientos se pueden ir eliminando, con el objetivo de generar valor y mejorar el nivel de la empresa y del producto o servicio que esta ofrece.

De acuerdo a lo anterior, Lean Management es una metodología que sirve, específicamente, para identificar aquellas funciones, procesos o actividades en la empresa, que no generan valor al negocio ya sea, ofreciendo un producto o brindando un servicio, con el fin de que se enfoque mayores energías en aquellos que sí generan valor y por lo tanto, contribuyen al crecimiento de la empresa.

Lean Startup

Esta metodología nace a partir del Lean Manufacturing. Ries (2011), plantea que las startups comienzan a validar su modelo de negocio a través de los resultados que estos obtengan, cuando la empresa ya se encuentre en el mercado, ofreciendo o vendiendo, ya sea servicios o productos.

Según Llamas y Fernández (2018), la aplicación de esta metodología ofrece grandes ventajas para poder realizar negocios innovadores, del mismo modo, se reduce la incertidumbre y el riesgo que un emprendimiento conlleva. Si bien para muchos, el validar recién tu modelo de negocio cuando ya se encuentra dentro del mercado, puede sonar un poco peligroso, esto te ayuda en gran magnitud a que estés constantemente identificando aquellos puntos en los que debes enfocarte, con el objetivo de mejorarlos y hacerlos más atractivos para el cliente o consumidor.

En el libro *The Startup Way*, Ries (2017) plantea algunos principios fundamentales que toda startup debería replicar, o estar en busca de ellos.

Innovación constante

Si bien es cierto, el tener una idea innovadora de negocio, y el poder desarrollarla es totalmente favorable para la empresa, eso no significa que se debe mantener por siempre el mismo modelo. Siempre se tiene que estar en la búsqueda del progreso, identificando métodos y nuevas estrategias para seguir evolucionando.

Transformación continua

Las empresas deben incorporar en su ADN la capacidad para reinventarse, con el objetivo de siempre seguir alcanzando los nuevos objetivos planteados en base a los que ya se lograron previamente.

Startup como unidad atómica de trabajo

Según Ries (2017), no hay necesidad de solamente ser una startup para aplicar este principio, el cual consiste en que si eres una empresa más grande, se pueden dividir y generar grupos de trabajo pequeños, los cuales serían vistos como startups, y de ese modo, estos se desarrollarán con mayor rapidez.

Emprendimiento como la función faltante de la empresa

Una vez que la empresa logra un buen posicionamiento en el mercado, la búsqueda por mejores y nuevos modelos de negocios, queda relegado. Sin embargo, el continuar con un mismo modelo de negocio no garantiza que siempre vaya a funcionar, debido a que el mercado es muy variante, y siempre se deben destinar recursos con el objetivo de buscar nuevos modelos.

La segunda fundación

La segunda fundación: Ries (2017) considera una segunda fundación a la reinención de la empresa, debido a todos los cambios y variaciones aplicados con anterioridad.

De acuerdo con lo anterior, la metodología Lean Startups busca que las empresas validen su modelo de negocio con poca inversión, lo que permite a que, si el producto mínimo viable presenta los requerimientos de mejora en distintos aspectos, sean estos en donde se inviertan los recursos correspondientes.

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Problema general

¿Cómo interpreta la empresa Qempo LLC la metodología Lean Startup con operaciones en Lima - Perú en el año 2024?

1.1.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se desarrolla la creación del MVP, basado en la metodología Lean Startup, dentro de la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima - Perú en el año 2024?
- ¿Cómo se miden los resultados del MVP, basado en la metodología Lean Startup, dentro de la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima - Perú en el año 2024?
- ¿Cómo se interpreta el aprendizaje obtenido para la toma de decisiones, basado en la metodología Lean Startup, dentro de la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima - Perú en el año 2024?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Interpretar la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima - Perú en el año 2024.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir el proceso de creación del MVP dentro de la empresa Qempo LLC, basado en la metodología Lean Startup, con operaciones en Lima - Perú en el año 2024.
- Explicar la medición de resultados del MPV dentro de la empresa Qempo LLC, basado en la metodología Lean Startup, con operaciones en Lima - Perú en el año 2024.
- Interpretar el aprendizaje obtenido para la toma de decisiones dentro de la empresa Qempo LLC, basado en la metodología Lean Startup, con operaciones en Lima - Perú en el año 2024.

1.3. Justificación

El estudio sobre la aplicación de la Metodología Lean Startup en el contexto de startups emergentes, como Qempo en Perú, proporciona un enriquecimiento significativo a la literatura académica sobre emprendimiento e innovación. En un escenario económico que está cada vez más dominado por la incertidumbre y la necesidad de adaptación rápida, la metodología Lean Startup se presenta como un marco crucial para el desarrollo de nuevas empresas. Esta metodología, que enfatiza la importancia de la creación rápida de prototipos y la iteración basada en el feedback del usuario, no solo es relevante para la práctica empresarial, sino también para la teoría del emprendimiento, ofreciendo nuevas perspectivas sobre cómo las startups pueden optimizar recursos y acelerar el proceso de validación de mercado. Este estudio contribuye teóricamente al comprender cómo se implementa esta metodología en contextos específicos, proporcionando una base para futuras investigaciones y desarrollo de teorías adaptadas a las realidades de mercados emergentes como el peruano.

Desde el punto de vista metodológico, este estudio adopta un enfoque cualitativo que es idóneo para explorar en profundidad las dinámicas internas y las percepciones en Qempo. Al utilizar la técnica de entrevistas a profundidad, la investigación permite capturar la complejidad de aplicar la Metodología Lean Startup en una startup real. Este enfoque es particularmente valioso en campos donde la literatura existente es escasa o donde se requiere una comprensión detallada de los fenómenos contextuales y procesales. La flexibilidad del diseño cualitativo también facilita la adaptación a los descubrimientos emergentes durante la fase de investigación, lo cual es crucial para estudiar un área tan dinámica y rápidamente evolutiva como la gestión de startups.

Prácticamente, este estudio tiene el potencial de impactar directamente en la práctica empresarial en Perú, particularmente en las startups que buscan implementar la metodología

Lean Startup de manera efectiva. Al describir y analizar cómo Qempo desarrolla su MVP, mide los resultados y aprende de estos procesos, el estudio ofrece insights valiosos que otras startups pueden adoptar para reducir riesgos y costos. Este enfoque práctico es crucial en el contexto post-pandemia, donde la eficiencia y la adaptabilidad son más necesarias que nunca. Además, al identificar las barreras y facilitadores en la aplicación de esta metodología, el estudio puede servir como una guía para los emprendedores y los responsables de la formulación de políticas en Perú para fomentar un ecosistema más robusto y dinámico de startups.

En conjunto, esta investigación promueve una mejor comprensión académica de la metodología Lean Startup en el desarrollo de startups, haciendo que el conocimiento generado sea tanto teóricamente rico como prácticamente valioso.

1.4. Hipótesis

La presente investigación no presenta hipótesis, debido a que la misma es de tipo cualitativo, con un diseño descriptivo, exploratorio y transversal. De acuerdo a Ñaupas et al. (2018), este tipo de investigación busca interpretar los hechos y eventos que se están estudiando mediante la recolección y análisis de datos.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica, debido a que esta misma se caracteriza por englobar un conjunto de fundamentos teóricos, sin resolver ningún problema, pero sí funcionando como soporte teórico para investigaciones posteriores (Escudero y Cortez, 2018).

La investigación presenta un enfoque cualitativo, según Hernández et al. (2010), se denominan cualitativos a aquellos estudios que se enfocan en entender y comprender los fenómenos. Asimismo, Koh y Owen (2000) señalan que este enfoque de investigación se centra en observar cómo se suscitan los hechos, enfocándose en los pensamientos, actitudes y creencias que tienen los individuos de dicho entorno.

Del mismo modo, esta investigación posee un nivel descriptivo, tal como mencionan Hernández et al. (2014), su objetivo es, principalmente, la descripción de situaciones, hechos y sucesos, presentando bastante detalle al momento de especificar cómo son estos y sus manifestaciones. El presente tema de investigación no contiene la suficiente literatura ni estudios previos que brinden una visión completa de la misma. Por ello, también presenta un nivel exploratorio, ya que, estos tipos de investigaciones se centran en un tema poco estudiado, por ende, sus resultados conforman una visión aproximada del mismo, según Fidias (2006).

Finalmente, el diseño del estudio es fenomenológico ya que, según Hernández et al. (2014) establece que su fin es hallar aquellos elementos en común de los individuos mediante la exploración, descripción y comprensión de dichas vivencias respecto al fenómeno.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

La población, según Tamayo (2004), se refiere a la totalidad del fenómeno que se está estudiando, este mismo debe ser cuantificado, teniendo conocimiento del grado de heterogeneidad u homogeneidad de los mismos. La población de la startup Qempo en el año 2024 es de 4 colaboradores.

2.2.2. Muestra

Respecto a la muestra, Tamayo (2004) plantea que esta es una parte significativa de la población que se encuentra en estudio, ya que esta misma se basa en el principio de que las partes representan la totalidad, por ello, la muestra refleja las características que presenta la población en su totalidad. Para el presente trabajo de investigación se trabajará con una muestra no probabilística, es decir, la muestra será seleccionada por libre albedrío por el investigador partiendo del interés y causas relacionadas de los criterios de investigación (Hernández et al., 2010). Los colaboradores que han sido seleccionados para conformar la muestra son el gerente general, gerente de marketing y el chief technology officer, ya que conocen con exactitud todo lo relacionado al uso de metodología Lean Startup en Qempo.

Tabla 1.

Datos de los colaboradores entrevistados

Entrevistados	Puesto en Qempo	Tiempo en Qempo
Entrevistado 1	Gerente General	8 años
Entrevistado 2	Gerente de Marketing / Co-Founder	8 años
Entrevistado 3	Chief Technology Officer	6 años

Nota. Elaboración propia (2024)

2.2.3. Criterio de inclusión y de exclusión de la muestra

2.2.3.1. Criterios de inclusión

Para el desarrollo de la presente tesis se utilizaron los siguientes criterios de inclusión:

- Colaboradores pertenecientes a ventas, marketing y gerencia.
- Colaboradores que conozcan sobre la metodología Lean Startup.
- Colaboradores que tengan más de 3 años laborando en Qempo.

2.2.3.2. Criterios de exclusión

Para realizar la presente tesis se consideraron los siguientes criterios de exclusión:

- Colaboradores pertenecientes a áreas distintas a las de ventas, marketing y gerencia.
- Colaboradores que no conozcan ni tengan noción sobre la metodología Lean Startup.
- Colaboradores que no tengan más de 3 años laborando en Qempo.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1. Técnicas

La entrevista es la técnica a utilizar para la recolección de datos en la presente investigación. Esta se define como una reunión para platicar e intercambiar información entre el entrevistado y el entrevistador (Hernández et al., 2010).

2.3.2. Instrumento

El instrumento a emplear en la presente investigación es la entrevista semiestructurada, ese tipo de entrevistas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el

entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et al., 2010).

2.3.3. Validez del instrumento

Para la validación del instrumento, como menciona Hurtado (2012), este instrumento debe estar elaborado de acuerdo con los objetivos que han sido planteados previamente. Para la validación de la entrevista a emplearse en esta investigación será por medio de juicio de expertos, puesto que los expertos podrán reconocer si el instrumento presenta las características y requerimientos necesarios para su uso. Los expertos fueron los magísteres: David Calero, Randolf Ñiquen y Ronald Truyenque, quienes aprobaron y puntuaron las preguntas, según lo detallado en el Anexo 6.

2.4. Procedimiento

2.4.1. Procedimiento de recolección de datos

Según Ñaupas et al. (2018), el procedimiento para realizar una entrevista consiste de 3 etapas. Durante la primera etapa se pacta la fecha en la que se realiza la entrevistando, indicando, del mismo modo, la razón por la cual se efectuará. En la segunda etapa, el entrevistado realiza ciertas preguntas las cuales son registradas de forma clara y garantizando mantener las respuestas en confidencialidad. Finalmente, en la tercera etapa se procede a interpretar las respuestas obtenidas por medio de la entrevista.

Para realizar la presente tesis, el proceso de recolección de datos fue el siguiente:

- Se estableció vínculo mediante correos electrónicos con los colaboradores, para confirmar su participación en la investigación. Del mismo modo, se pactó la fecha y horario de la entrevista.

- Se llevó a cabo la entrevista haciendo uso de la guía semiestructurada a los colaboradores por medio de zoom.
- Las entrevistas fueron grabadas teniendo en consideración los parámetros éticos. Asimismo, se apuntaron las respuestas obtenidas que servirán para el análisis de datos.

2.4.2. Procedimiento de análisis de recolección de datos

Para analizar los datos obtenidos en esta investigación, se recopilaron las respuestas brindadas por los colaboradores con el objetivo de ordenar dicha información en subcategorías e indicadores cualitativos. Posteriormente, se elaboraron figuras que ayuden a la interpretación de las respuestas obtenidas y, de ese modo, interpretar la metodología Lean Startup en Qempo.

2.5. Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación fue realizado con transparencia, sin adulterar datos ni información de las variables estudiadas, con el objetivo de obtener resultados verdaderos. Del mismo modo, se hace uso de las normas establecidas por la universidad para evitar cualquier tipo de plagio. Además de ello, se emplean técnicas e instrumentos que agregan seriedad y validez a la investigación.

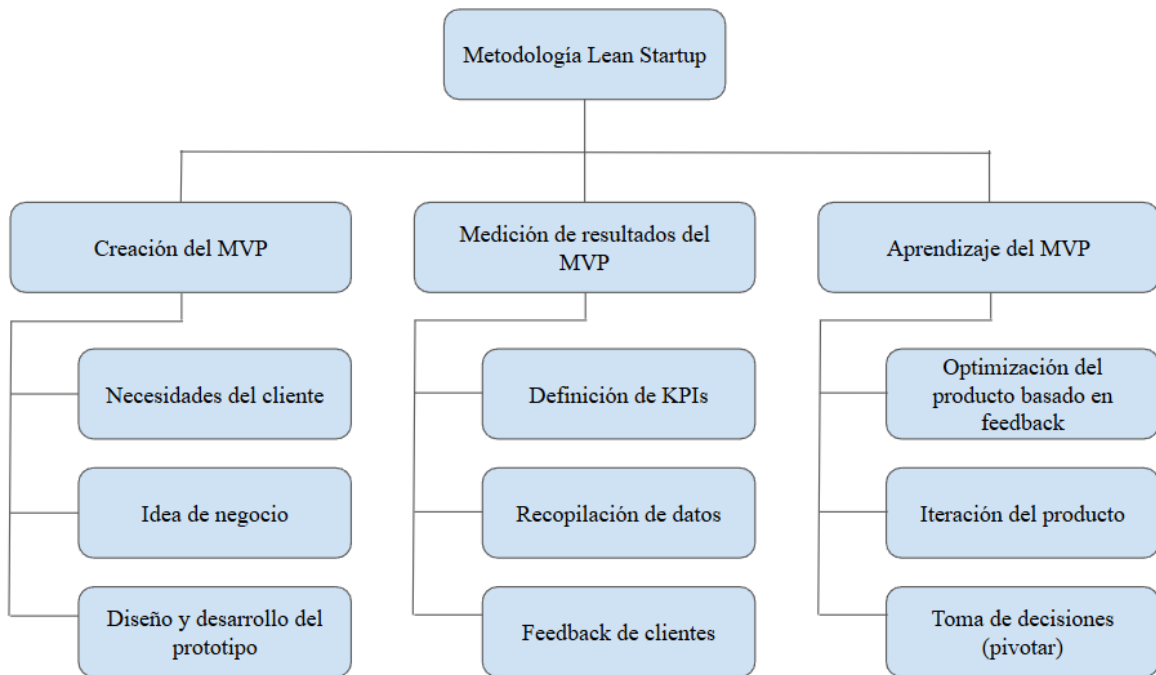
CAPÍTULO III. RESULTADOS

En el presente capítulo se busca dar respuesta al problema de investigación “¿Cómo interpreta la empresa Qempo LLC la metodología Lean Startup con operaciones en Lima - Perú en el año 2024?” mediante la revisión y análisis de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a colaboradores de la startup.

La entrevista constó de 11 preguntas divididas en las subcategorías: creación del MVP, medición de resultados del MVP y aprendizaje del MVP. Del mismo modo, se presentan los resultados obtenidos en figuras por cada subcategoría para resumir la información hallada.

Figura 5

Características de la investigación

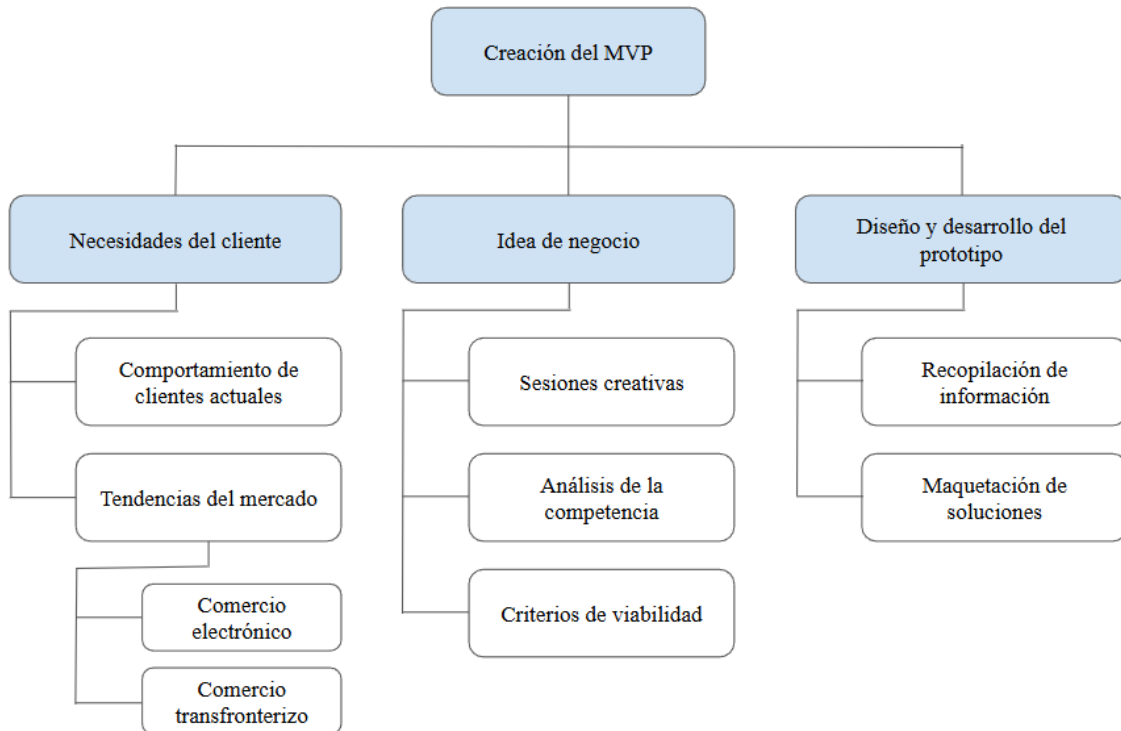


Nota. La figura muestra la categoría Metodología Lean Startup con sus categorías e indicadores cualitativos. Fuente: Elaboración propia, 2024.

3.1. Creación del MVP

Figura 6.

Creación del MVP como subcategoría de la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima – Perú 2024.



Nota. La figura muestra la subcategoría creación del MVP y sus indicadores cualitativos.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La figura N° 3 engloba la conclusión hallada por medio de las preguntas hechas en la entrevista en relación al objetivo “Describir el proceso de creación del MVP dentro de la empresa Qempo LLC, basado en la metodología Lean Startup, con operaciones en Lima - Perú en el año 2024”.

En esta sección se quiere conocer sobre la creación del MVP en Qempo valorando sus indicadores cualitativos: necesidades del cliente, idea de negocio y diseño y desarrollo

del prototipo. Respecto a las necesidades del cliente, los entrevistados comentaron que era de suma importancia analizar el comportamiento de los clientes actuales, así como las tendencias del mercado. En relación a este último punto, indicaron que, por su giro de negocio, es mandatorio estar al tanto de las regulaciones del comercio electrónico como del comercio transfronterizo, ya que, cualquier cambio podría generar alguna fricción en la experiencia de compra del usuario.

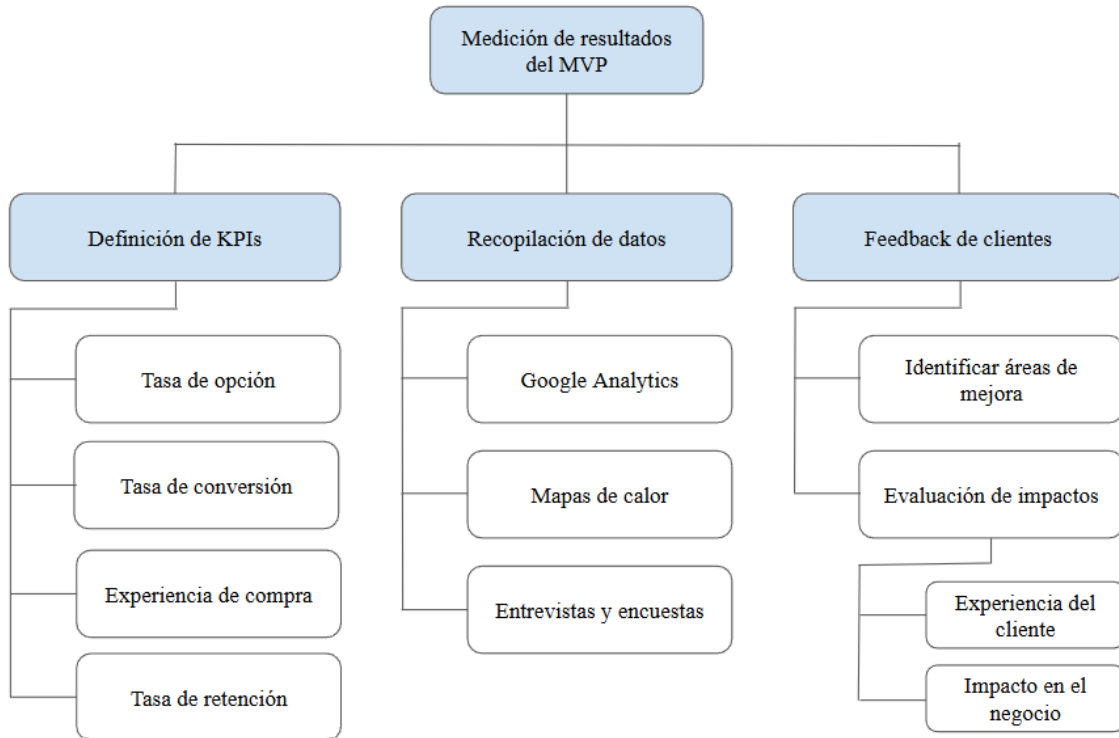
El siguiente indicador que se evaluó fue la idea de negocio, en donde los entrevistados manifestaron que se mantienen sesiones creativas de manera bimensual en las cuales participa todo el equipo, especialmente de operaciones, ya que, siempre tienen contacto directo con los clientes. En estas sesiones se conversan sobre las diversas necesidades que los usuarios han comunicado y se realizan lluvias de ideas. Posterior a ello, realizan un análisis de la competencia viendo qué están haciendo de manera similar a Qempo o también, de manera distinta, evaluando qué funcionalidades podrían ser acogidas por la empresa. Adicionalmente, se plantean las posibles soluciones siguiendo los criterios de viabilidad que ellos han indicado como más importantes, los cuales son: facilidad de implementación, el tiempo de desarrollo y la adopción al usuario, eso define la nueva funcionalidad por acoger.

Por otro lado, respecto al indicador diseño y desarrollo de prototipo, los entrevistados comentaron que, en primer lugar, recopilan toda la información de los usuarios a través de encuestas o comentarios en redes sociales sobre la funcionalidad que están buscando implementar. Luego de ello, se genera el prototipo maqueteando soluciones simples para visualizar con rapidez dicha solución. El equipo lanza dicha funcionalidad con una versión básica que es puesta a prueba con el equipo de Qempo inicialmente y luego, es compartida a un grupo selecto de clientes para que interactúen con dicha funcionalidad.

3.2. Medición de resultados del MVP

Figura 7

Medición de resultados del MVP como subcategoría de la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima – Perú 2024.



Nota. La figura muestra la subcategoría medición de resultados del MVP y sus indicadores cualitativos. Fuente: Elaboración propia, 2024.

La figura N° 4 engloba la conclusión hallada por medio de las preguntas hechas en la entrevista en relación al objetivo “Explicar la medición de resultados del MPV dentro de la empresa Qempo LLC, basado en la metodología Lean Startup, con operaciones en Lima - Perú en el año 2024.”.

En esta subcategoría se busca explicar cómo Qempo realiza la medición de los resultados del MVP por medio de la información brindada por los entrevistados sobre los

indicadores cualitativos: definición de KPIs, recopilación de datos y feedback de clientes.

Respecto a la definición de KPIs, los entrevistados indicaron que tiene 4 KPIs principales y fundamentales los cuales son la tasa de opción, tasa de conversión, experiencia de compra y la tasa de retención. La tasa de opción es la primera, ya que, les permite medir cuánto usuarios, a los cuales les hicieron llegar la actualización de la nueva funcionalidad, sí la están utilizando y muestran interés en ello. Luego, mediante la tasa de conversión miden cuántos usuarios que han utilizado el MVP finalmente se han convertido en compradores. Posterior a la compra, evalúan toda la experiencia de compra para medir la satisfacción del cliente y saber si están contentos con la nueva solución planteada. Respecto a la tasa de retención, monitorean y miden a los usuarios que siguen utilizando o no el servicio, posterior a la primera iteración con el MVP.

En cuanto a recopilación de datos, los entrevistados manifestaron que principalmente recaudan toda su información mediante Google Analytics, mapas de calor, entrevistas y encuesta. Inicialmente utilizan Google Analytics para comprender el comportamiento de los usuarios y también para conseguir data cuantitativa. Mediante los mapas de calor, pueden entender cómo es que el usuario interactuó con el MVP y logran visualizar cuál fue el flujo de su recorrido antes de realizar la compra. Adicionalmente, realizan entrevistas directas a los clientes para conocer su experiencia con el MVP y encuestas posteriores a las iteraciones del mismo.

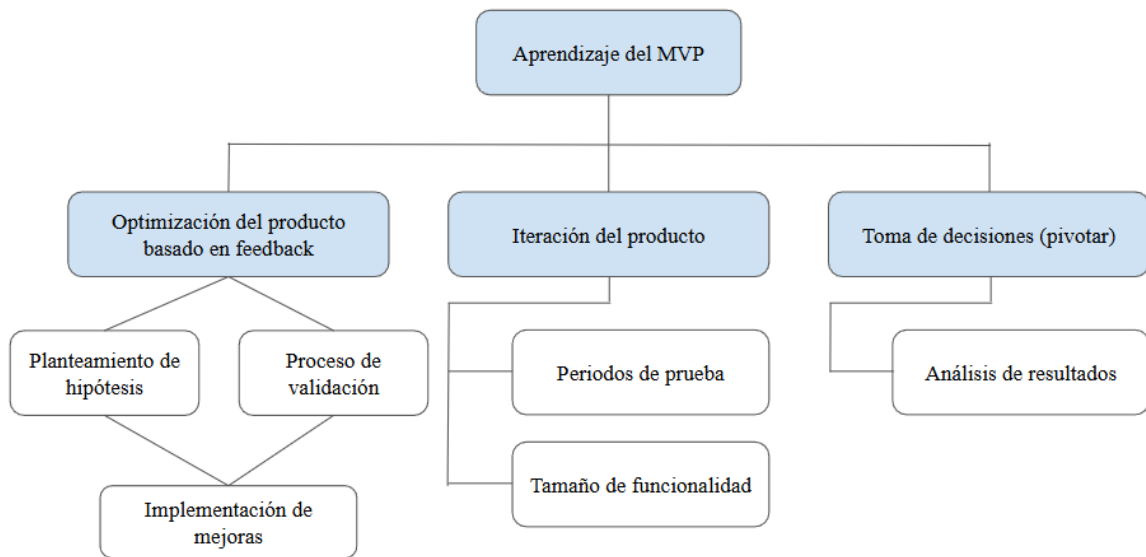
Respecto al feedback de clientes, los entrevistados indicaron que con toda la información obtenida y los resultados de los KPIs evaluados, proceden a identificar las áreas de mejora u oportunidades de crecimiento del MVP. Posterior a ello, realizan una evaluación de impactos que se divide en dos secciones: experiencia del cliente e impacto en el negocio. Correspondiente a la experiencia del cliente, se evalúa qué aspectos son aquellos en los

cuales los usuarios tienen mayores observaciones. Respecto al impacto en el negocio, se evalúa si dichos aspectos a mejorar generarán un impacto favorable respecto a ingresos, así como se evalúan los costos de dichas actualizaciones a realizar.

3.3. Aprendizaje del MVP

Figura 8

Aprendizaje del MVP como subcategoría de la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima – Perú 2024.



Nota. La figura muestra la subcategoría creación del MVP y sus indicadores cualitativos.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La figura N° 5 presenta la conclusión obtenida por medio de las preguntas hechas en la entrevista en relación al objetivo “Interpretar el aprendizaje obtenido para la toma de decisiones dentro de la empresa Qempo LLC, basado en la metodología Lean Startup, con operaciones en Lima - Perú en el año 2024”.

En esta parte se busca comprender la información obtenida vinculada al aprendizaje del MVP respecto a los indicadores cualitativos: optimización del producto basado en feedback, iteración del producto y toma de decisiones (pivotar). Correspondiente a la optimización del producto basado en feedback, los entrevistados comentaron que, luego de que sus usuarios interactuaran con el MVP, revisan cómo ha sido dicha interacción y, en caso de observar inconvenientes, proceden a plantear hipótesis sobre lo que ha podido suceder para que los usuarios no completen su compra. Después de ello, realizan todo el proceso de validación e investigación para conocer qué fue lo que exactamente sucedió con los usuarios, donde finalmente, evalúan e implementan las mejoras correspondientes para optimizar la experiencia del usuario.

Respecto a la iteración del producto, los entrevistados comentaron que se manejan distintos periodos de prueba para cada MVP, ya que, depende mucho de la funcionalidad que se esté implementando. Por ejemplo, comentaron que lanzaron un MVP para realizar compras en cuotas sin intereses; sin embargo, notaron que varios usuarios abandonaron la compra en el último paso, ya que, la información sobre las cuotas sin intereses no estaba dada de forma clara como pensaron inicialmente.

En lo que concierne a la toma de decisiones (pivotar), indicaron que, si bien es cierto, la idea de negocio jamás se decidió pivotar, sí han pivotado varios MVP de funcionalidades, ya que, lamentablemente no mejoraban ni aportaban en la experiencia del cliente. También manifestaron que, si los resultados y el feedback que reciben son positivos, se sigue optimizando la funcionalidad hasta lograr el mejor resultado. En ese sentido, todo depende del análisis de resultados.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

La causa principal para desarrollar esta investigación fue interpretar la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima - Perú en el año 2024, mediante la descripción de las subcategorías: creación del MVP, medición de resultados del MVP y aprendizaje del MVP. En ese sentido, se entrevistó a 3 colaboradores de Qempo.

Luego de haber presentado el análisis de los resultados obtenidos previamente, se inicia con la discusión a fin de contrastar y validar la interpretación de estos mismos.

La tesis de Souza (2018), tuvo como objetivo investigar a profundidad la metodología Lean Startup y las prácticas empleadas por las empresas tecnológicas de la región metropolitana de Porto Alegre, que ayuden a validar su modelo de negocio; para lo cual se determinó que una de las prácticas más relevantes son: que el emprendedor siempre esté alineado a las necesidades del cliente, evaluar e interpretar los comentarios u opiniones obtenidos de las encuestas y entrevistas, y observar el comportamiento del usuario al momento de interactuar con el producto; de manera que lo ayuden a asegurar el óptimo desarrollo de su modelo de negocio en el mercado. Asimismo, Emmanuel (2015), en su tesis titulada “Una exploración del fenómeno Lean Startup entre startups digitales brasileñas” plantea que es más probable que un empresario brasileño empiece un negocio considerando el nivel de oportunidad que exista en el mercado, orientado a los problemas existentes que lo llevan a justificar su idea de negocio, donde la práctica de realizar entrevistas a los clientes para conocer a mayor profundidad su opinión, es empleada comúnmente por aquellas empresas que llevan un menor tiempo de iniciar sus operaciones en el mercado. Los resultados de las tesis anteriormente mencionadas guardan similitud con los resultados de la presente tesis ya que concuerdan en la importancia de conocer la opinión y experiencia del

cliente, mediante la recopilación de datos y feedbacks, que ayuden a identificar las áreas de mejora u oportunidades de crecimiento del MVP.

De igual forma González (2017) en su tesis “Creación de una empresa bajo la metodología Lean Startup: El caso de Next2Me”, tuvo como objetivo lograr convertir un proyecto tecnológico académico en un proyecto empresarial de éxito. La investigación plantea como conclusión que para lograr desarrollar la creación del MVP y la viabilidad de la idea de negocio es necesario analizar los siguientes criterios: tendencias en el sector de las aplicaciones móviles, estudio del segmento de clientes (comportamiento, necesidades y preferencias), desarrollar y aplicar el MVP, y finalmente realizar encuestas con el fin de analizar si el propósito fue cumplido o se debe pivotar. Esta información es compartida con Mir (2017), quien en su tesis “Aplicación de metodologías Lean en la validación de una Startup Tecnológica” tuvo como finalidad que la viabilidad de una idea de negocio radica en conocer las tendencias tecnológicas del mercado, desarrollar soluciones mínimas viables, en el menor tiempo posible, enfocadas en las necesidades de los clientes, realizar iteraciones con clientes potenciales con el fin de mejorar el producto o servicio y apoyarse de la retroalimentación obtenida de las encuestas realizadas. Los resultados de la presente tesis concuerdan con lo planteado por los anteriores autores, debido a que, concuerdan que para el desarrollo del MVP es necesario conocer las tendencias que demanda el mercado, así como realizar un estudio al comportamiento de los clientes, conocer sus necesidades y preferencias; de manera que esto les permita desarrollar un prototipo, en el menor tiempo posible, con la intención de realizar interacciones a fin de mejorar el producto o servicio, donde finalmente mediante la aplicación de encuestas se logre conocer si se cumplió el objetivo planteado.

En la tesis de Huerta y Perez (2023), donde se tuvo como objetivo caracterizar los factores clave de sobrevivencia de las startups Edtech en Lima Metropolitana, se indica que los de mayor importancia son los siguientes 8: crecimiento y experiencia, actitudes, mantenimiento de redes, equipo emprendedor, redes de contacto, modelo de negocio, generación de conocimientos y variables monetarias. Del mismo modo, Jara et al. (2017) en su tesis titulada “Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso startup Perú”, plantea que el agente, negocio y entorno son los elementos clave. Los resultados de ambas investigaciones tienen similitud a los resultados de la presente tesis, debido a que, concuerdan que la generación del conocimiento obtenido luego de las iteraciones del MVP es relevante para las startups. También es importante recalcar que los resultados manifiestan que las startups deben tener la capacidad de alinear sus operaciones en base a los cambios que sus usuarios puedan sugerir.

Finalmente, en la investigación realizada por Chañi (2019) titulada “La metodología Lean Startup en la empresa Munanqui Peruvian Tea, Arequipa 2017”, se estableció como objetivo conocer cómo fue aplicada la metodología, así como las herramientas en dicha empresa. La investigación plantea como conclusión que la metodología Lean Startup sí es aplicada por la empresa y la validación de soluciones mediante el MVP son necesarios para participar en concursos de capital de semilla. Adicionalmente, Flores (2016) en su tesis planteó como objetivo esquematizar la metodología Lean Startup en el Perú, y esta misma concluyó indicando que, si bien los entrevistados conocen el concepto de lo que es Lean Startup, conforme se llevaba a cabo la entrevista habían algunos conceptos que no conocían a cabalidad, demostrando así que el uso de esta metodología de gestión es necesaria como apoyo a corto plazo y para agilizar los procesos. Estos criterios concuerdan parcialmente con

los resultados obtenidos en la presente investigación, ya que, mediante la creación del MVP se validan las soluciones a implementar para el producto o servicio, aprovechando también toda la retroalimentación que puedan obtener de los clientes.

Limitaciones

Para la presente investigación, se partió desde la búsqueda de teorías correspondientes a la metodología Lean Startup, si bien es cierto, se conoce cierta definición de ello, la elección y búsqueda para encontrar la teoría causó cierta dificultad, ya que los temas expresados simplemente brindaban una definición básica o incluían enfoques más pequeños.

Por otro lado, para la búsqueda y elección de antecedentes, se logró observar que la mayoría de los antecedentes tenían un enfoque cuantitativo y, además de ello, varios presentaban accesos privados o cerrados.

Adicionalmente, se presentaron retrasos en tiempos para la obtención de la validación de juicios de expertos para el instrumento de estudio, ya que, los expertos demoraron en brindar su retroalimentación y visto bueno requiriendo dar un seguimiento continuo.

La muestra inicial era de 4 colaboradores; sin embargo, debido a los criterios de inclusión y exclusión, se tuvo que reducir a 3 colaboradores. Posterior a ello, se presentaron retrasos y varias reprogramaciones de las entrevistas, ya que, surgieron inconvenientes con los horarios de los colaboradores.

Considerando las limitaciones presentadas, la investigación se logró desarrollar de manera satisfactoria y, de ese modo, realizar la comparación de resultados con las bases teóricas seleccionadas.

Implicancias

Desde un punto de vista teórico, la presente investigación ha permitido contrastar la información respecto a la metodología Lean Startup, con lo que verdaderamente realiza y practica la startup Qempo.

Asimismo, la presente investigación al ser descriptiva y fenomenológica, aporta a nivel teórico un estudio de la variable que servirá como antecedente para futuras investigaciones que se realicen, tanto de manera nacional como internacional.

El presente trabajo de investigación puede ser aplicado a startups, teniendo en consideración el objetivo de contrastar lo que nos brinda la metodología Lean Startup, con lo que sucede en el día a día con las mismas.

4.2 Conclusiones

Habiendo realizado la entrevista semiestructurada y habiendo recibido las respuestas a cada una de las preguntas de parte de los 3 colaboradores de Qempo, se comenzó a ordenar dichas respuestas en subcategorías e indicadores cualitativos para poder interpretarlas de manera correcta realizando figuras que ayuden a ese fin. De ese modo, se desprenden las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se llegó a la conclusión de que para llevar a cabo la creación del MVP en la startup Qempo, es necesario considerar tres factores importantes. El primero a considerar son las necesidades de sus clientes, ya que estas les brinda el foco inicial del problema a solucionar, partiendo de un previo análisis del comportamiento de los mismos y las tendencias del mercado; dando paso al segundo factor, la idea de negocio, donde a través de sesiones creativas que se realizan con el equipo y análisis del mercado, surgen lluvias de ideas basadas en las necesidades de sus usuarios, donde finalmente se plantean posibles

soluciones que serán evaluadas siguiendo los criterios de viabilidad. De esta manera, habiendo implementado los dos primeros pasos se da inicio al tercer y último factor, el diseño y desarrollo del MVP, el mismo que será implementado para los usuarios y del cual obtendremos un primer filtro sobre su funcionalidad.

En segundo lugar, se concluyó que Qempo mide los resultados de su MVP mediante la definición de KPIs, recopilación de datos y el feedback de los usuarios. Qempo evalúa toda la información que pueden obtener de la interacción de los usuarios cuando lanzan sus MVPs. Si bien es cierto, en algunas ocasiones la muestra no suele ser tan grande, se guían bastante de la tasa de conversión, así como, de la experiencia de compra. Adicionalmente, se realizan entrevistas para poder comprender qué sucedió con algunos usuarios que, si bien interactuaron con el MVP, finalmente no realizaron ninguna compra. En Qempo buscan siempre identificar las áreas de mejora para hacer esas correcciones u oportunidades de cambio para contribuir al crecimiento del MVP.

En tercer lugar, Qempo, luego de haber obtenido y procesado los resultados de su MVP, procede a realizar las optimizaciones del mismo. Durante el periodo de la investigación, Qempo ha manejado distintos periodos de prueba para cada MVP, ya que, ello depende mucho del impacto de la funcionalidad, tanto en costos de la implementación como en la experiencia del usuario. Adicionalmente, la startup tiene claro que su idea de negocio nunca se ha decidido pivotar, ya que, previo al lanzamiento de la empresa, validaron la misma realizando distintas evaluaciones. Sin embargo, se muestran con apertura a pivotar algunos MVPs que han desarrollado para ciertas funcionalidades, ya que, finalmente no brindaban ningún aporte para el usuario.

Finalmente, se concluye que Qempo ha interpretado de manera óptima la metodología Lean Startup en el año 2024, debido a que, han logrado convertirse en una

startup de éxito, desarrollando y validando su idea de negocio. Se han basado en el circuito de feedback de información (crear – medir - aprender) para rápidamente recibir información respecto a los MVPs de funcionalidades que lanzaron para justamente contribuir con la tasa de conversión y la experiencia del usuario. Para terminar, es importante considerar que Qempo tiene aún un gran potencial para seguir haciendo uso de la metodología Lean Startup y trasladarlo hacia su realidad empresarial, para que, de ese modo, las ventas de la empresa sigan creciendo.

REFERENCIAS

- Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor. (2023). *Reporte de Inversiones de Capital Emprendedor peruano 2022*. <https://www.pecap.pe/reportes2023>
- Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor. (2024). *Reporte de Inversiones de Capital Emprendedor peruano 2023*. https://www.pecap.pe/_files/ugd/71bb4f_c688a663219a41e98898a7de15731643.pdf
- Blank, S. (2015, mayo 6). *¿Por qué construir, medir, aprender? No es solo tirar cosas contra la pared para ver si funcionan: el producto mínimo viable*. Steve Blank. <https://cutt.ly/PoRwyEC>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Colombia Tech Report 2022-2023: más allá de la data*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/a9469699-82cc-48eb-839c-c3d3891cb242>
- Chañi, M. (2017). *La metodología Lean Startup en la empresa Munanqui Peruvian Tea, Arequipa 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4585/ECchchm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cornejo, M. (2024, diciembre 25). Innovación y emprendimiento: el rol de las startups en la nueva economía peruana. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/innovacion-y-emprendimiento-el-rol-de-las-startups-en-la-nueva-economia-peruana-por-marcelo-cornejo-mena-noticia/>
- Cuatrecasas, Ll. (2010). *Lean Management: La gestión competitiva por excelencia*. (1era Edición). Profit Editorial

- Emmanuel, G. (2015). *An exploration of the Lean Startup Phenomenon Among Brazilian Digital Startups* [Tesis de maestría, Escuela de Administración de empresas de Sao Paulo]. FGV Sistema de Bibliotecas. <https://repositorio.fgv.br/items/cb26cf64-4b41-4ccf-b0a6-fd6d53d3d3c3>
- Escudero, C y Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Editorial UTMACH. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12501>
- Fidias, G. (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Editorial Episteme. <https://es.slideshare.net/slideshow/fidias-g-arias-el-proyecto-de-investigacion-5ta-edicion-pdf/269592021>
- Franklin, M. (2023, junio 17). Brasil: la meca del emprendimiento en Latinoamérica. *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/iet/2023/06/brasil-la-meca-del-emprendimiento-en-latinoamerica.html/>
- Gala, L. (2018, abril 28). La metodología Lean Startup – Crear-Medir-Aprender. *Fundación Iniciativa*. <https://cutt.ly/Apd7ZEW>
- González, O. (2017). *Creación de una empresa bajo la metodología Lean Startup: El caso de Next2Me* [Tesis de maestría, Universidad de Sevilla]. Archivo digital. <https://idus.us.es/handle/11441/76461>
- Hernández, J. y Vizán, A. (2013). *Lean manufacturing: Conceptos, técnicas e implantación*. Escuela de Organización Industrial. https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/EOI_LeanManufacturing_2013.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta Edición). Mc Graw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª Edición). Mc Graw-Hill.
- Huerta, C. y Perez, E. (2023). *Caracterización de los factores clave de la sobrevivencia de las startups Edtech en Lima Metropolitana: un estudio de casos múltiples* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Archivo digital. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/03e640d5-bf7f-4e61-bfcc-6e9b49fc928a>
- Hurtado, J. (2012). *El Proyecto de Investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación* (7ª ed.). Ediciones Quirón. <https://www.calameo.com/read/006205653257b9f45c09d>
- Intelectium. (2017, marzo 24). *¿Qué es un PMV o MVP?*. Intelectium <https://cutt.ly/MoE4yxQ>
- Jara, M., Montoro, A. y Rivera, D. (2017). *Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso startup Perú* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Archivo digital. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/bb7e1f93-4ffa-444d-9849-93fcd3b1c533/content>
- Koh, E. & Owen, W. (2000). Descriptive Research and Qualitative Research. En Koh, E. & Owen, W. *Introduction to Nutrition and Health Research* (pp. 219-248). Springer.
- Llamas, F. y Fernández, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84, 79-95. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20657075005>
- Mir, J. (2017). *Application of Lean Methodologies in Validating a Technological Startup* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo digital. <https://oa.upm.es/51196/>

- Mitta, E. (2016). Metodología Lean Startup en empresas peruanas: estudio de casos [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Archivo digital. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/fa613d62-4889-47e7-b69f-17fd3fe3832d>
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M., Palacios Vilela, J. y Romero Delgado, H. (2018). *Metodología de la Investigación Cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.
- OECD. (2013). Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la región. *Estudios del Centro de Desarrollo*. doi: <https://doi.org/10.1787/9789264202320-es>
- Olugbola, S. (2017). Exploring entrepreneurial readiness of youth and startups success components: *Entrepreneurship as a moderator*. *Journal of Innovation and Knowledge*, 2 (3), 155-171. doi <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.004>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (L. Vásquez, Trad.; 1era ed.). Ediciones Deusto.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group.
- Ries, E. (2017). *The Startup Way: Making entrepreneurship a fundamental discipline of every enterprise*. Random House USA.
- Souza, D. (2018). *Análisis de la adopción de prácticas Lean Startup por parte de startups tecnológicas en la región metropolitana de Porto Alegre* [Tesis de maestría, Universidad Federal do Rio Grande Do Sul]. Archivo digital <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/178319/001064852.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (4ª ed.). LIMUSA.

[https://es.scribd.com/doc/286815058/El-Proceso-de-La-Investigacion-Cientifica-](https://es.scribd.com/doc/286815058/El-Proceso-de-La-Investigacion-Cientifica-Mario-Tamayo-y-Tamayo-4-Edicion-2004)

[Mario-Tamayo-y-Tamayo-4-Edicion-2004](#)

Villalobos, G., Vargas, M., Rodríguez, J. y Araya, L. (2018). Lean start-up as a strategy for the development and management of dynamic entrepreneurships. *Dimensión Empresarial*, 16 (2), 193-208.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-

[85632018000200193&lang=es](#)

ANEXOS

Anexo N° 1. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	CATEGORÍA, SUBCATEGORÍAS E INDICADORES		METODOLOGÍA
General	General	Categoría: Metodología Lean Startup		Tipo de investigación: Básica
¿Cómo interpreta la empresa Qempo LLC la metodología Lean Startup con operaciones en Lima - Perú en el año 2024?	Interpretar la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima - Perú en el año 2024.	Subcategorías	Indicadores Cualitativos	Enfoque: Cualitativo
Específicos	Específicos	Creación del MVP	Necesidades del cliente	Alcance: Descriptivo - Exploratorio
¿Cómo se desarrolla la creación / crea el MVP, basado en la metodología Lean Startup, dentro de la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima - Perú en el año 2024?	Describir el proceso de creación del MVP dentro de la empresa Qempo LLC, basado en la metodología Lean Startup, con operaciones en Lima - Perú en el año 2024.		Idea de negocio	Diseño: Fenomenológico
			Diseño y desarrollo del prototipo	Población: 4 trabajadores de la empresa Qempo
¿Cómo se miden los resultados del MVP, basado en la metodología Lean Startup, dentro de la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima - Perú en el año 2024?	Explicar la medición de resultados del MVP dentro de la empresa Qempo LLC, basado en la metodología Lean Startup, con operaciones en Lima - Perú en el año 2024.	Medición de resultados del MVP	Definición de KPIs	Muestra: 3 trabajadores
			Recopilación de datos	Técnica: Entrevista a profundidad
			Feedback de clientes	
¿Cómo se interpreta el aprendizaje obtenido para la toma de decisiones, basado en la metodología Lean Startup, dentro de la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima - Perú en el año 2024?	Analizar el aprendizaje obtenido para la toma de decisiones dentro de la empresa Qempo LLC, basado en la metodología Lean Startup, con operaciones en Lima - Perú en el año 2024.	Aprendizaje del MVP	Optimización del producto basado en feedback	Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada
			Iteración del producto	
			Toma de decisiones (pivotar)	

Fuente: Elaboración propia, 2024

Anexo N° 2. Matriz de Categorización

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN DE SUBCATEGORÍAS	INDICADORES CUALITATIVOS	N° DE PREGUNTA
Metodología Lean Startup	Según Ries (2011), se puede definir a la Metodología Lean Startup como el proceso de crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Afirmando que el éxito de las startups no radica, en como piensa mucha gente, en estar en el lugar correcto y en el momento adecuado, sino que el éxito de una startup se puede diseñar siguiendo un proceso correcto y esto significa que se puede aprender y enseñar.	Si el emprendedor busca generar una empresa de éxito es fundamental que sea capaz de transformar ideas en productos, medir las respuestas de los consumidores y aprender a pivotar o perseverar	Creación del MVP	Implica el estudio de las necesidades del cliente, de ese modo, se idea el negocio y desarrolla el prototipo.	Necesidades del cliente	1, 2, 3 y 4
					Idea de negocio	
					Diseño y desarrollo del prototipo	
			Medición de resultados del MVP	Se considera los resultados obtenidos, ya sea midiéndolos a través de KPIs, recopilando todos los datos y recibiendo el feedback de los usuarios.	Definición de KPIs	5, 6, 7 y 8
					Recopilación de datos	
					Feedback de clientes	
			Aprendizaje del MVP	Se evalúan las posibles soluciones a los inconvenientes que aún presenta el MVP, se revisa la iteración del producto y se toma decisiones en base a ello.	Optimización del producto basado en feedback	9, 10 y 11
					Iteración del producto	
					Toma de decisiones (pivotar)	

Fuente: Elaboración propia, 2024

Anexo N° 3. Guía de entrevista Semiestructurada

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE QEMPO LLC SOBRE LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP	
<u>DATOS GENERALES</u>	
	Fecha: _____
Entrevista	# _____
Entrevistador: _____	
Entrevistado: _____	
Edad: _____ Género: M / F	
Puesto: _____ Área o departamento: _____	
Objetivo: Interpretar la metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC.	
Preguntas	
Metodología Lean Startup	
¿Puede describir su comprensión de la metodología Lean Startup y cómo se implementa en su empresa?	
- <u>Creación del MVP</u>	
¿Cuál es el proceso que siguen para identificar y seleccionar las necesidades del cliente que su MVP intenta resolver?	

¿Qué técnicas utilizan para generar y evaluar ideas de negocio que guían la creación del MVP?

¿Puede describir el proceso de diseño y desarrollo del prototipo de su MVP?

- Medición de resultados del MVP

¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPIs) utilizan para evaluar el éxito del MVP y por qué los eligieron?

¿Qué herramientas y métodos utilizan para recopilar datos sobre el desempeño del MVP?

¿Qué desafíos han encontrado en la recopilación de datos y cómo han afectado la evaluación de los KPIs?

¿Cómo recopilan y utilizan el feedback de los clientes tras lanzar el MVP al mercado?

- Aprendizaje del MVP

¿Cómo aplican el aprendizaje obtenido del MVP para optimizar el producto?

¿Puede describir un cambio significativo realizado en base al aprendizaje de una iteración anterior del MVP?

¿Cómo afecta el aprendizaje obtenido a sus decisiones de pivotar o continuar con el enfoque actual del producto?

Anexo N° 4. Carta de autorización – Adriana Bernaola

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA



Yo MAURICIO JIMENEZ ALARCO, identificado con DNI 46358069, en mi calidad de GERENTE del área de MARKETING de la empresa/institución QEMPO LLC con EIN N° **46-2087254**, ubicada en la ciudad de MIAMI, con operaciones en Lima, Perú.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A la señorita Adriana Bernaola De La Cruz, identificada con DNI N°70488946, egresada de la Carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales para que utilice la siguiente información de la empresa: Metodología Lean Startup en Qempo LLC con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis para optar al grado de Título Profesional.

Recuerda que para el trámite deberás adjuntar también, el siguiente requisito según tipo de empresa:

- Vigencia de Poder. *(para el caso de empresas privadas).*
- ROF / MOF / Resolución de designación, u otro documento que evidencie que el firmante está facultado para autorizar el uso de la información de la organización. *(para el caso de empresas públicas)*
- Copia del DNI del Representante Legal o Representante del área para validar su firma en el formato.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una “X” la opción seleccionada.
() Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
(X) Mencionar el nombre de la empresa.



Firma y sello del Representante Legal o Representante del área

DNI: 46358069

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.



Firma del Egresado

DNI: 70488946

Anexo N° 5. Carta de autorización – Diocelin Pacheco

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA



Yo MAURICIO JIMENEZ ALARCO, identificado con DNI 46358069, en mi calidad de GERENTE del área de MARKETING de la empresa/institución QEMPO LLC con EIN N° **46-2087254**, ubicada en la ciudad de MIAMI, con operaciones en Lima, Perú.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A la señorita Diocelin Abigail Pacheco Salazar, identificada con DNI N°70328854, egresada de la Carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales para que utilice la siguiente información de la empresa: Metodología Lean Startup en Qempo LLC con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis para optar al grado de Título Profesional.

Recuerda que para el trámite deberás adjuntar también, el siguiente requisito según tipo de empresa:

- Vigencia de Poder. *(para el caso de empresas privadas).*
- ROF / MOF / Resolución de designación, u otro documento que evidencie que el firmante está facultado para autorizar el uso de la información de la organización. *(para el caso de empresas públicas)*
- Copia del DNI del Representante Legal o Representante del área para validar su firma en el formato.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una “X” la opción seleccionada.

- () Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
(X) Mencionar el nombre de la empresa.



Firma y sello del Representante Legal o Representante del área

DNI: 46358069


El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.





Firma del Egresado

DNI: 70328854

Anexo N° 6. Evidencia de validación de juicio de expertos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	La metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima – Perú en el año 2024			
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	Calero Arica, David			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<p>Sugerencias: Tener como ejemplo esta sugerencia: Cambiar "¿Puede describir el proceso de diseño y desarrollo del prototipo de su MVP?" a "¿Puede detallar los pasos y herramientas específicas que utilizan en el diseño y desarrollo del prototipo de su MVP?"</p>				
<p>Firma del experto y n°DNI:</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">  <p style="margin: 5px 0 0 0;">David Calero Arica</p> <p style="margin: 0 0 0 0;">42186093</p> </div>				

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	La metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima – Perú en el año 2024			
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	Mg. Niquen Levy Randolf			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto y n°DNI:				
				
Randolph Niquen Levy DNI 41356371				

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	La metodología Lean Startup en la empresa Qempo LLC con operaciones en Lima – Perú en el año 2024			
Línea de investigación:	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	Mg. Ronald Truyenque Osorio			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto y n°DNI:				
 Ronald Truyenque Osorio DNI 4097330				

Anexo N° 7. Información obtenida de las entrevistas realizadas

ENTREVISTADOS		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
Metodología Lean Startup				
1	¿Puede describir su comprensión de la metodología Lean Startup y cómo se implementa en su empresa?	Metodología para minimizar inversión	Enfoque en minimizar riesgos	Ciclo de experimentación, medición y aprendizaje
Creación del MVP				
2	¿Cuál es el proceso que siguen para identificar y seleccionar las necesidades del cliente que su MVP intenta resolver?	Encuestas a clientes Preferencias del mercado	Comportamiento de clientes actuales Tendencias del mercado	Entrevistas a consumidores Novedades del comercio electrónico / transfronterizo
3	¿Qué técnicas utilizan para generar y evaluar ideas de negocio que guían la creación del MVP?	Sesiones creativas Análisis de la competencia	Sesiones creativas Análisis de la competencia Criterios de viabilidad	Sesiones creativas Criterios de viabilidad
4	¿Puede describir el proceso de diseño y desarrollo del prototipo de su MVP?	Recopilación de información Realizar los cambios para brindar solución	Búsqueda y recopilación de información Maquetación de soluciones	Maquetación de soluciones en base a los inconvenientes de los usuarios
Medición de resultados del MVP				
5	¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPIs) utilizan para evaluar el éxito del MVP y por qué los eligieron?	Tasa de opción Experiencia de compra Tasa de conversión	Tasa de conversión Tasa de retención	Tasa de opción Tasa de conversión Experiencia de compra

6	¿Qué herramientas y métodos utilizan para recopilar datos sobre el desempeño del MVP?	Google Analytics Mapas de calor Entrevistas con los clientes	Google Analytics Entrevistas directas con los clientes Encuestas con los clientes Mapas de calor	Google Analytics Mapas de calor Encuestas a los clientes post interacción con el MVP
7	¿Qué desafíos han encontrado en la recopilación de datos y cómo han afectado la evaluación de los KPIs?	Tamaño reducido de la muestra Resultados poco representativos	Obtener feedback Períodos de prueba de mayor duración	Tamaño de la muestra Períodos de prueba de mayor duración
8	¿Cómo recopilan y utilizan el feedback de los clientes tras lanzar el MVP al mercado?	Correos electrónicos personalizados Identificar áreas de mejora Experiencia del cliente	Identificar áreas de mejora Experiencia del cliente Impacto en el negocio	Experiencia del cliente Impacto en el negocio
Aprendizaje del MVP				
9	¿Cómo aplican el aprendizaje obtenido del MVP para optimizar el producto?	Lanzamiento de hipótesis Proceso de validación e investigación	Planteamiento de hipótesis Proceso de validación Implementación de mejoras	Lanzamiento de hipótesis Implementación de mejoras
10	¿Puede describir un cambio significativo realizado en base al aprendizaje de una iteración anterior del MVP?	Viajeros compradores en USA	Cuotas sin intereses Consideración a periodos de prueba	Cuotas sin intereses Consideración al tamaño de la funcionalidad
11	¿Cómo afecta el aprendizaje obtenido a sus decisiones de pivotar o continuar con el enfoque actual del producto?	Análisis de resultados	Análisis de resultados	Evaluación de resultados

Anexo N° 8. Evidencias de las Entrevistas

