

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**MODELO DE NEGOCIO DE UNA AGENCIA VIRTUAL DE TURISMO
DE AVENTURA Y NATURALISTA EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

SELENA YOSHIMI GALDOS HASHIMOTO

CHELSEY NICOLE QUISPE DIAZ

ASESOR

MGTR. FERNANDO ARRIOLA JIMÉNEZ

Chiclayo, 2018

DEDICATORIA

A mis abuelos, mis padres y familia, por ser el pilar fundamental en mi vida, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Galdos Hashimoto, Selena

A mis padres, mis abuelos y a mi familia, por acompañarme en este largo camino, por su esfuerzo, comprensión, apoyo y enseñanzas a lo largo de mi vida personal y académica.

Quispe Díaz, Chelsy

AGRADECIMIENTO

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres y abuelos. A Dios porque nos ha guiado y ayudado en cada paso que hemos dado, y nos ha permitido llegar hasta donde hemos llegado, siendo nuestra luz, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres y abuelos, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad

RESUMEN

En nuestra región, no hay nada más hermoso que la diversidad en cuanto a climas, a condiciones geográficas y sobre todo en el tema de paisajes. Lastimosamente, el turismo de aventura y naturalista a pesar de su gran potencial para todo tipo de actividades como trekking, canotaje, ciclismo y todas aquellas actividades que agradan a los turistas; tiene como obstáculo el desempeño de las agencias que trabajan en estos dos tipos de turismo, ya que no son reconocidas ni tienen presencia virtual. Por ello, se decide realizar un modelo de negocio, en el cual las personas puedan interactuar con estas agencias a través de una plataforma virtual, donde se pueda disminuir el número de pasos para realizar sus actividades y hacer sentir la experiencia de la cercanía de sus aventuras.

Para esta tesis se usó el Lean Canvas para estructurar el modelo de negocio, para extraer información se realizó entrevistas no estructuradas, cuya muestra fue no probabilística y por conveniencia. En las entrevistas se halló que las personas prefieren servicios caros pero de calidad, que la presencia virtual es importante y sobre todo que este actualizada. Por ello, se determinó como valor fundamental del modelo de negocio, la presencia y sostenibilidad de la agencia en línea.

Palabras clave: turismo de aventura, turismo naturalista, Running lean, turismo.

ABSTRACT

In our region, there is nothing more beautiful than diversity in terms of climates, geographical conditions and especially in the theme of landscapes. Unfortunately, adventure tourism and naturalist despite its great potential for all kinds of activities such as trekking, rafting, cycling and all those activities that please tourists; has as an obstacle the performance of the agencies that work in these two types of tourism, since they are not recognized or have a virtual presence. Therefore, it is decided to create a business model, in which people can interact with these agencies through a virtual platform, where they can reduce the number of steps to carry out their activities and make them feel the experience of the closeness of their adventure.

For this thesis Lean Canvas was used to structure the business model, to extract information unstructured interviews were conducted, whose sample was not probabilistic and for convenience. In the interviews it was found that people prefer expensive but quality services, that the virtual presence is important and above all that it is updated. Therefore, the presence and sustainability of the online agency was determined as a fundamental value of the business model.

Keywords: adventure tourism, natural tourism, running lean, tourism.

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	09
II. Marco teórico.....	11
III. Metodología.....	21
3.1. Tipo y diseño de la investigación	21
3.2. Área y línea de investigación	21
3.3. Población, muestra y muestreo.....	21
3.4. Cuadro de categorías	23
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	26
IV. Resultados y discusión	27
4.1. Resultados	27
4.2. Discusión.....	49
V. Conclusiones y recomendaciones	52
5.1. Conclusiones	52
5.2. Recomendaciones.....	53
VI. Lista de referencias	54
VII. Anexos	57

Índice de tablas

Tabla N°1 Cuadro de categorías	23
Tabla N°2 Lean Canvas hipótesis de turistas	27
Tabla N°3 Lean Canvas hipótesis de agencias de turismo	28
Tabla N°4 Satisfacción del desempeño	33
Tabla N°5 Estrategia de expansión.....	38
Tabla N°6 Lean Canvas para turistas (final).....	40
Tabla N°7 Lean Canvas para agencias (final)	41

Índice de figuras

Figura 1. Primer supuesto de Propuesta de Valor y perfil del cliente (turistas).....	29
Figura 2. Primer supuesto de Propuesta de Valor y perfil del cliente (agencia de turismo).....	30
Figura 3. Mosaico de palabras de motivos de visita a la ciudad de Chiclayo.....	31
Figura 4. Mosaico de palabras de las actividades de aventura y naturalistas más buscados en la región.....	32
Figura 5. Mosaico de palabras de los servicios priorizados por los clientes.....	32
Figura 6. Mosaico de palabras de las características de los servicios.....	34
Figura 7. Mosaico de palabras de las opiniones de los turistas.....	35
Figura 8. Mosaico de palabras de tiempo de espera del cliente.....	36
Figura 9. Mosaico de palabras de los lugares de compra.....	36
Figura 10. Mosaico de palabras de tiempo de espera del cliente.....	37
Figura 11. Mosaico de palabras de formas de pago.....	39
Figura 12. Verificación del primer supuesto de la Propuesta de Valor y perfil del cliente (turista).....	42
Figura 13. Verificación del primer supuesto de la Propuesta de Valor y perfil del cliente (agencia de turismo).....	43

I. Introducción

El Perú es un sinfín de riquezas y el turismo refleja que es un país majestuosos donde de todas las partes del mundo quieren llegar a aventurarse. Pero nuestra región, en cuanto a turismo de aventura y naturalista no cuenta con presencia virtual y por ende perdemos a potenciales clientes y ello se contrasta con lo obtenido por la revista de PROMPERU (2013), la cual determinó que en el departamento de Lambayeque hay demanda insatisfecha de servicios turísticos que trascienden los estándares tradicionales en el país.

Según Bobadilla (2011), los turistas peruanos y extranjeros han sido hechizados por la publicidad turística, que enfoca el turismo como la única idea de ver ruinas; y por desgracia toda aquella compañía turística se enfoca en el turismo urbano y cultural, y las pocas agencias que se dedican al turismo de aventura y naturalista son únicamente establecimientos físicos.

En la región Lambayeque encontramos empresas que se dedican al negocio del turismo de aventura y naturalista, aunque son pocas, la gran mayoría de personas en la región, en el país y en el mundo no conocen de ellos y se pierden la oportunidad de aventurarse en Lambayeque. El turismo de aventura y naturalista en nuestra región, a pesar de su gran potencial para todo tipo de actividades como tracking, canotaje, ciclismo y todas aquellas actividades que agradan a los turistas; no cuenta con apoyo del gobierno y ni de las instituciones encargadas del turismo en la región y con ellos, a pesar de la globalización y de la necesidad de cercanía de las empresas con sus clientes, el desempeño de las agencias que trabajan en estos dos tipos de turismo, no cuentan ni con plataforma virtual, ni con desempeño deseado.

Frente a este panorama nos planteamos la siguiente pregunta ¿Cuál sería el modelo de negocio para una agencia virtual de turismo de aventura y naturalista?, A partir de esta pregunta general, se planteó una serie de preguntas específicas que guiaron el proceso de investigación. Primero, ¿Cuáles son los problemas existentes de los turistas y de las agencias de turismo de aventura y naturalista? y ¿Cuál es el mejor diseño de propuesta de modelo de negocio para una agencia virtual de turismo de aventura y naturalista en la región Lambayeque según Running Lean?

La investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo de negocio de una agencia virtual de turismo de aventura y naturalista basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo. Además, se consideró como objetivos específicos determinar el problema-solución, el servicio, relación con los clientes, estructura de gestión y finanzas que comprenden los bloques del modelo Running Lean.

El estudio se justificó académicamente con la exigencia de un trabajo de investigación el cual cerciore y relacione los conocimientos adquiridos con la práctica previa para la obtención del título. La justificación social de la investigación radica en que en la región Lambayeque, yacen importantes restos arqueológicos como pirámides y centros administrativos sobre el desierto y en medio de calurosos valles. Es tierra de soberanos que gobernaron hace siglos el norte del Perú y que volvieron del pasado: el Señor de Sipán. También encontramos otros importantes sitios arqueológicos aún por explorar como Sicán, Túcume y Chotuna; así como también museos de vanguardia con invalorable colecciones. Lambayeque también posee playas como el balneario de Pimentel; naturaleza con Chaparri y los Bosques de Pómac y tiene una excelente gastronomía, resultado de la memoria genética de su pueblo. Esta región tiene un potencial para todo tipo de actividades, ya que tiene un clima propio para aventura y para el naturalismo. Pero lastimosamente las agencias que trabajan en estos dos tipos de turismo, no son reconocidas ni tienen presencia virtual. Y los turistas se pierden de la gran oportunidad de experimentar y disfrutar de todo lo que la región Lambayeque les puede ofrecer.

El modelo de negocio planteado por esta investigación desea conocer y satisfacer las necesidades de todos sus clientes, ya que modelo refleja ser un intermediario entre agencias y clientes finales, brindándoles no solo calidad en la alimentación, hospedaje, servicios de transporte, sino darle una experiencia inolvidable, donde ambas partes lleguen a la complacencia. En el aspecto social, los beneficiarios serán las empresas de turismo, ya que ellos serán quienes puedan usar la información. En lo científico, este trabajo de investigación ayudará a conceptualizar el modelo de negocio como base de futuros proyectos en el sector turismo.

La siguiente investigación posee 5 capítulos en los cuales se contempla el marco teórico de la investigación donde se sustenta los antecedentes, bases teóricas y términos que giran en torno a la investigación, posteriormente se encuentra la metodología de la investigación donde se describe los métodos, técnicas e instrumentos para el desarrollo de la misma, con ello, se trabajó el siguiente capítulo , resultados y discusión, los resultados se obtuvieron a través del software Nvivo y se desarrolla cada objetivo de la investigación, en cuanto a la Discusión se contrastaron los resultados con lo hallado en antecedentes y bases teóricas, y con lo obtenido se trabajaron la propuesta y los riesgos. Finalmente tenemos el capítulo de conclusiones y recomendación, donde en conclusiones obtenemos una serie de datos resaltantes de la investigación y en recomendaciones, pautas a manejar según el tipo de negocio trabajado.

II. Marco teórico

Según el estudio realizado por Promperú para su revista: “Turismo en Cifras” en el Año 2014

Contamos en el país con una demanda insatisfecha de servicios turísticos, ya que los servicios ofertados en el mercado turístico no trascienden los estándares tradicionales en el país. Ya que no solo los turistas nacionales se ven desanimados por las ofertas que ofrecen en las agencias convencionales, donde las comisiones son excesivas, sino que también el turista extranjero, que es aquel que busca experiencias nuevas e interactuar con otro tipo de culturas, ya que no se ofrece actividades novedosas y solo se enfoca a un solo turista, el convencional aquel que hace viajes que en su mayor proporción son Urbanos; y los demás tipos de turista que son los de aventura, de naturaleza, de cultura, de sol y playa, de diversión y entretenimiento, de aventura, y otros no son satisfechos, y estos son obligados a recurrir a agencias físicas de turismo, arriesgando quizá su tiempo y dinero.

El uso de herramientas tecnológicas ha supuesto una gran innovación en la publicidad turística al abrir las nuevas vías de promoción y comercialización de todo tipo de productos y servicios, permitiendo actualizaciones, ventas cruzadas, fidelización de clientes, mejora de experiencia del visitante, etc. Todos estos factores han provocado una verdadera revolución en la industria del turismo mundial, cambiando la estructura de los canales de distribución y reinventando procesos. El turismo común y el turismo electrónico son importantes para los países en desarrollo, ya que generan empleo e ingresos de divisas.

Según las estimaciones de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD (2012), el turismo representa, al menos, la mitad de todo el comercio electrónico en estos países, en los que es el primer rubro del comercio electrónico. Los países en desarrollo ya tienen una cuota creciente en el mercado mundial por turismo de 1999. No obstante, su parte en el total de mercado en línea, que incluye tanto viajes nacionales como internacionales, es mucho menor, un 3%, y se mueve entre los 400 y los 500 millones. Observemos como era el Perú antes y después de internet

Los organismos de comercialización de destino, que a menudo incluyen asociaciones entre varios suministradores de servicios turísticos (líneas aéreas, hoteles, atracciones, mayoristas de viaje) y organismos oficiales de promoción turística, son un factor de importancia creciente en el sector turístico en escala mundial, tanto en línea como fuera de línea. Estas entidades facilitan la promoción del “producto informativo” que constituye cada destino

turístico y a la adquisición de presencia en el mercado y de clientes. Su papel en el éxito de las iniciativas de comercio electrónico de los países en desarrollo puede ser fundamental, ya que pueden ayudar a las industrias nacionales a prescindir de intermediarios como los mayoristas y los distribuidores, y permites competir en el mercado en línea. Pueden incluso convertirse en los portales nacionales que utilicen los potenciales “turistas electrónicos”. Estos portales deberían facilitar enlaces e información, y responder a las necesidades de los consumidores de los países desarrollados en lo que se refiere a las transacciones en línea, pero ello requerirá de amplios acuerdos y asociaciones empresariales.

Según la Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (2010) , estudios realizados en el país coinciden en señalar que el Perú era visto por los extranjeros como un destino turístico Histórico-Cultural, sin embargo, el Perú ofrece actualmente potencialidades para el turismo de aventura, eco turismo, y otros tipos de turismo, opciones que a nivel mundial se proyectan como las de mayor crecimiento, este tipo de preferencias de los turistas extranjeros, la información disponible permite clasificarlos, y que el Perú ofrezca mejores servicios al saber el tipo de cliente que llega a su destino, por otra parte se debe señalar el auge que tiene en nuestro país el realizar de deportes extremos, así como los de caminata y admiración de la naturaleza sin contaminarla, es tiempo de que los peruanos se den cuenta lo que tienen. Esta distinción es bastante importante dado que los viajes se pueden considerar como una demanda secundaria, ya que la demanda final, es lo que consumen tanto extranjero como viajero nacional en experiencias que obtienen de la región a la que vayan.

Ospina, Mora y Romero (2013), dicen que en este campo de estudio existe confusión cuando se hace referencia al fenómeno del turismo alternativo a través de varios conceptos, este problema trae como consecuencia que en muchos casos se esté desarrollando la misma actividad, pero con diferentes conceptos.

Luque (2003) afirma que no existe un acuerdo generalizado en cuanto a la calificación y definición de estas actividades físico-recreativas que se desarrollan en el medio natural, por ejemplo, algunos autores la han denominado «actividades físico-deportivas en el medio natural»; otros «deportes californianos, nuevos deportes o deportes tecno ecológicos»; otros «actividades físicas de aventura en la naturaleza».

Como tal, el turismo tiene efectos en la economía, en el entorno natural y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos. Debido a estos diversos impactos, la amplia gama y variedad de factores de producción

requeridos para producir los bienes y servicios adquiridos por los visitantes y al amplio espectro de agentes involucrados o afectados por el turismo, es necesario adoptar un enfoque global del desarrollo, la gestión y la supervisión del turismo. Este enfoque es muy recomendable con miras a la formulación y puesta en práctica de políticas de turismo nacionales y locales, así como de acuerdos internacionales u otros procesos en materia de turismo.

Fajardo, Rojas y Ortega (2011) proponen una definición de turismo alternativo que se puede considerar apropiada para los fines del presente trabajo: Existen otras formas de hacer las cosas. Esto incluye nuestras actividades de esparcimiento (turismo alternativo). Por ejemplo el viajar y conocer lugares, no está exento de alternativas nuevas. En los últimos años ha surgido una corriente mundial de personas que intentan promover y practicar así como ofrecer servicios relacionados con una manera distinta de hacer turismo. En este concepto lo más importante es el contacto con la naturaleza y las culturas autóctonas, es decir empaparse de lo propio de la región a visitar

Definición que los propios autores complementan con la propuesta de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales de México (SEMARNAT, 2004) que sostiene que el turismo alternativo está constituido por los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que el envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales

Boullón (2003) en su artículo, Planificación Turística en América Latina sostiene que, los trabajos más serios en planificación turística comenzaron antes de la década de 1970, en esa época la mayoría de los países elaboraron su propio “Plan Nacional de Turismo”, el cual muchas veces fue olvidado, en otros actualizados o sustituidos: y, otros simplemente ignorados, que quedaron en el papel y no se aplicaron a la realidad; ya sea porque quienes lo ordenaron no creían en los resultados de la planificación o porque después de cada uno de los frecuentes cambios de los funcionarios responsables del sector, el recién llegado creyó pertinente consolidar su posición con la crítica al anterior y la modificación de todo lo efectuado por aquel; en nuestro país, la carencia de un plan nacional y un proyecto de largo plazo han sido deficiencias notorias que no han sido resueltas del todo por los diferentes gobiernos de turno.

En la planificación turística, necesariamente tienen que intervenir de forma activa las autoridades, la empresa privada y la población local. Es un proceso racional de toma de decisiones que implica una previa reflexión de las condiciones sobre las cuales se va a

desarrollar el plan estratégico y las repercusiones sociales, culturales, económicas, políticas y ecológicas que va a ocasionar. El proyecto resultante debe ser flexible y adaptable a las circunstancias que puedan presentarse global y sectorialmente; sólo así puede asegurarse un desarrollo armónico del turismo.

Schlüter (1993) sostiene que, en países en vías de desarrollo, más que en otros, la planificación turística debe convertirse en la base del desarrollo de ésta actividad, con el objeto de establecer el uso racional de los recursos turísticos, evitar su degradación, e integrar el fenómeno del turismo en el marco de la economía de cada país o región. Debe evitarse, por todos los medios, la improvisación y adopción de medidas prefabricadas y, aún peor, importarlas sin tener en cuenta las realidades y las potencialidades locales

Sancho (2005) en su investigación, *El Turismo Alternativo*, argumenta que la decisión de fomentar el turismo y de ampliar el desarrollo turístico de una comunidad, localidad, región o de un país, debe ser precedida de estudios previos de tipo diagnóstico realizados cuidadosamente, ellos deben permitir identificar la realidad presente y a partir de los resultados proyectar actividades y programas de fomento y desarrollo. El desarrollo del turismo es atractivo tanto para los países ricos del llamado primer mundo, como para países pobres, llamados en vías de desarrollo. Para los primeros porque el turismo constituye una forma de generar bienestar para sus habitantes y dar más movimiento a su economía; para los segundos que reúnen las condiciones adecuadas (una combinación de atractivos turísticos, planta turística, infraestructura, servicios de calidad, entre otros.) éste fenómeno puede ser motor para el desarrollo económico, de inversión en transporte e infraestructura, de mayores tasas de empleo, disminución de la pobreza y motivo de pertenencia al mundo globalizado.

MINCETUR (2005). En su artículo *Impacto del turismo en Lambayeque* detalla sobre como que el turismo favorece a la población a través de factores los cuales se dividen en:

Impacto económico: Se afirma que la industria turística es muy compleja, no sólo por la gran cantidad de elementos que la componen, sino porque involucra a distintos sectores económicos en su desarrollo. Así, su condición de producto de “exportación” acarrea una serie de beneficios y rentas al país receptor, entre ellas la creación de empleo, la entrada de divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, el aumento de los ingresos públicos y el fomento de la actividad empresarial. La actividad turística es, pues, uno de los medios más importantes para la generación del Producto Bruto Interno de las naciones receptoras. La corriente o flujo de divisas hacia el área de destino que produce el turismo no sólo constituye una importante

fuelle de ingresos para aquellas empresas o personas vinculadas directamente con esta actividad, sino que beneficia también al resto de sectores de la economía a través del denominado “efecto multiplicador”. El efecto multiplicador de la renta es producto de la interdependencia entre los distintos sectores económicos. Así, un aumento en la demanda de los bienes o servicios producidos por un sector genera, a su vez, un incremento en la demanda de bienes o servicios procedentes de otros sectores que intervienen en la producción de los anteriores. Es decir, la renta destinada al gasto turístico fluye hacia otras empresas cuando éstas necesitan reponer sus stocks, renovar sus materiales o mobiliarios, pagar salarios, impuestos, tasas, servicios, etc. Entonces, se produce el reparto de la renta: una parte de ella se reinvierte en la economía local, mientras que la otra puede salir, por ejemplo, a través de la importación de bienes.

Con respecto al impacto sociocultural: Como es sabido, la calidad de la experiencia turística depende no sólo de las atracciones principales ofrecidas en el destino, sino también de la infraestructura y los servicios disponibles. En ese sentido, el turismo busca incentivar y colaborar con las mejoras de servicios e infraestructura que se realicen en las regiones en las que se desarrolla, especialmente, los de tipo sanitario, pues los turistas dan prioridad a los aspectos relacionados con la salud. Dichas mejoras suelen extenderse a otros servicios: alumbrado, recojo de basura, mejora de las comunicaciones, nuevas sucursales de entidades financieras, etc. Con ello, la calidad de vida de los residentes se eleva. Por otro lado, el turismo suele estimular el interés de los residentes por la propia cultura, sus tradiciones, costumbres y patrimonio histórico. Además, muchos de estos elementos son rescatados y puestos en valor cuando hay demanda de turistas. Este despertar cultural puede constituir una experiencia positiva para los residentes que toman conciencia del valor histórico y cultural de su patrimonio. En ese sentido, el turismo contribuye a: La preservación y rehabilitación de monumentos, edificios, lugares históricos. La revitalización de las actividades y costumbres locales como la artesanía, el folclore, los festivales, la gastronomía, etc.

El turismo puede ser también un factor que acelere cambios sociales positivos en una comunidad, fomentando la tolerancia, el bien común, la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida, etc. Por ejemplo, la actividad turística genera directa e indirectamente empleo y ello le da mayor movilidad a la escala social de las comunidades, incluso de las de mayor jerarquía. Por último y aunque este efecto está un tanto idealizado, ya que muchas de las formas actuales del turismo no lo favorecen, otro de los impactos beneficiosos es la oportunidad de intercambio cultural entre los residentes y los visitantes.

En el impacto medioambiental son los problemas de contaminación, depredación, deforestación, etc. que, a veces, genera el turismo han dado lugar a la formulación de medidas de conservación y mejoramiento de la calidad ambiental. En ese sentido, el turismo puede y debe contribuir con la revalorización del entorno natural de las zonas en las que desarrolla su actividad, pues un entorno bien preservado ayuda a elevar la calidad de la actividad turística y a dinamizar la economía local y nacional. Una expresión de este compromiso es la creación de parques naturales, en los que se busca conservar la flora y fauna autóctona y los espacios de gran belleza paisajística.

Además de los impactos estéticos y paisajísticos, este tipo de desarrollo arquitectónico provoca la segregación de los residentes locales, especialmente, en los países menos desarrollados donde la población receptora no dispone de recursos suficientes para acceder a las facilidades turísticas. Otros resorts turísticos tienen dificultades con el tratamiento de la basura desde su recojo hasta su almacenamiento, de allí la proliferación de vertederos saturados y aguas residuales. Como la inversión requerida para la solución de estos problemas es elevada, estos se repiten en cada temporada turística. Por otra parte, la contaminación que provoca la creciente utilización del automóvil en diversas zonas urbanas y rurales ha afectado la calidad del entorno residencial y natural. La contaminación acústica y la polución del aire son mayores en las áreas donde predominan las construcciones verticales de gran altura que acogen a muchos visitantes en espacios reducidos. En las zonas montañosas, la proliferación de actividades deportivas en las que se emplean bicicletas de montaña, vehículo todo terreno, motocicletas, etc. perturban la tranquilidad del entorno, el hábitat natural de los animales, la conservación de la flora, además de ocasionar graves problemas de erosión. No obstante lo anterior, el sector turismo busca respetar y difundir las normas de protección y conservación del medio ambiente que contrarresten los posibles impactos negativos que pudiera generar la actividad turística.

Concepto de modelo de negocio: El modelo de negocio es el punto intermedio entre el análisis de elementos identificados para la estructura del negocio, y el proceso creativo y de ideación de los factores que componen el proyecto. De esta manera el modelo de negocio se convierte en la columna vertebral que estabiliza y permite dar funcionamiento a cada requerimiento, condicionante y deseo que se representa en la planeación. Entonces el modelo de negocio es la manera en que la empresa crea valor para sí misma y para sus clientes transformando las materias primas en producto terminado y vendiendo al cliente ese producto final.

De acuerdo con Ash Maurya (2012), es un plan sistemático que ayuda a personas a iterar desde un plan A o inicial a un plan que de verdad funcione. Se basa en gran medida en el “Lean Startup” de Eric Ries (2011), en particular al ciclo de construir, medir y aprender. Este plan está enfocado principalmente a emprendimientos tecnológicos, pero aplicable a emprendimientos innovadores y nuevos. Finalmente, para lograr un plan que funcione, Ash propone realizar 3 procesos fundamentales:

Problema: Busca responder la pregunta “¿Tengo un problema que vale la pena resolver?”, a través de entrevistas se valida un problema para crear proponer un producto o servicio con el mínimo de recursos que capture la propuesta de valor del negocio para probar la solución al problema, denominado con anterioridad MVP (Minimum Viable Product).

Producto: Busca responder la pregunta “¿He construido algo que las personas quieren?”. Validado el problema y la posible solución, se busca mediante experimentos el máximo de aprendizajes a partir de la interacción con clientes, por lo tanto es necesario para esta etapa tener ventas y generar ingresos.

Métricas: Busca responder la pregunta “¿Cómo aceleró el crecimiento?”. Si bien Ash no cubre esta etapa a profundidad, si indica la importancia de tener previsto el escalamiento del proyecto.

Según Ash Maurya (2012), es una variación al Modelo Canvas original de Alex Osterwalder, En la versión Lean es removido las secciones de actividades y recursos claves, aliados y relaciones con el cliente, debido a que se atribuyen a negocios más establecidos y no a emprendimientos nuevos. Se describe a continuación los puntos del modelo Lean Canvas:

Problema: Es un dolor o necesidad identificada para un grupo de personas, el cual no se está siendo atendido o ha sido resuelto satisfactoriamente hoy en día. Adicionalmente en esta sección pueden enlistarse las alternativas que existen o que satisfacen en parte el problema.

Segmento de Clientes: Es el grupo caracterizado y bien definido de personas a los cuales afecta dicho problema. Adicionalmente cuenta con un subgrupo llamado “Early Adopters” que son aquellas personas que utilizarán primeramente el producto o servicio.

Propuesta de Valor Única: Es un mensaje sencillo, claro y que establece por qué el producto o servicio que se propone es diferente a los demás y por qué vale la pena pagar por él. Adicionalmente es posible establecer “high-concept pitch”, que es la definición en una frase la propuesta.

Solución: Es la descripción y características de un producto o servicio propuesto que satisface el problema del segmento objetivo, tomando como base la propuesta única de valor.

Canales: Son los caminos físicos o virtuales que se utilizan para que el cliente se entere o adquiera el producto o servicio.

Ingresos: Establece el modelo de ingresos, la cantidad de clientes y el ingreso total. Adicionalmente se define la utilidad o margen bruto del modelo.

Estructura de Costos: Define todos los egresos que tiene el negocio, incluyendo gastos de personal, operacionales, generales, etc.

Propuesta de valor y perfil del cliente: Es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith en el 2015, que ayuda a desarrollar mejor el modelo de negocio que se quiere definir, identificando la Propuesta de Valor y el Perfil del Cliente.

Perfil del cliente: El perfil del cliente describe de forma estructurada y detalla un segmento de clientes específico de tu modelo de negocio. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías.

a) **Trabajos:** Describen aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal y laboral tal como lo expresan, con sus propias palabras.

b) **Frustraciones:** Describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

c) **Alegrías:** Describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Propuesta de valor El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio.

La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

a) **Productos y servicios:** Se trata sencillamente de una lista de lo que ofreces alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

b) Creadores de alegrías: Describen cómo tus productos y servicios crean alegrías a los clientes, pretende producir resultados y beneficios que tu cliente espera desea o con los que le sorprendería.

c) Aliviadores de frustraciones: Describen cómo tus productos y/o servicios aplacan las frustraciones del cliente., resume de manera explícita como pretendes eliminar o reducir algunas de las cosas que le molestan antes, durante o después de resolver un trabajo.

Según PROMPERU (2013), se define:

Agencia de viaje: Empresa que se dedica a la organización de viajes y a la venta de servicios turísticos ya sea en forma individual o en “paquete”. Tiene por lo general, carácter de intermediario entre el prestador de los servicios turísticos y el usuario.

El término “agencia de turismo” debe considerarse como similar a “agencia de viaje”

Motivo de viaje: Razón sin la cual el viaje no se hubiera producido o el destino no se habría visitado. Normalmente se consideran los siguientes grupos: vacaciones, recreación u ocio, visitas a familiares y amigos, negocios, tratamientos de salud y otros motivos

Vacaciones, recreación u ocio: Se hace normalmente por motivos de descanso o diversión. Es el visitante (quizá conjuntamente con los demás miembros de la familia) quien decide hacer el viaje turístico, costeándolo con fondos familiares. Durante el viaje, en algunos casos, se visita a parientes y amigos, aunque no es éste el motivo principal de la visita.

País de residencia: Es el país donde ha vivido una persona durante todo el último año (últimos 12 meses).

País emisor: Es el país desde el cual se generan los viajes de los residentes hacia otro país (país receptor).

Paquete turístico: Conjunto de servicios entre los que normalmente se encuentran incluidos: el alojamiento, el transporte, la alimentación y las visitas turísticas. Los diversos servicios detallados en un paquete turístico se venden a un precio global y generalmente, en un solo acto de compra

Servicios turísticos: Es todo tipo de servicio ofrecido a los turistas o a los proveedores de éstos (agencias de viaje, tour operadores, guías de turismo, etc.). Si bien son básicamente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo, su prestación es facilitada por un

adecuado equipamiento turístico. Entre los principales servicios turísticos, se incluye el alojamiento, la alimentación, la organización de viajes y las excursiones guiadas, entre otros.

Turismo: Es el conjunto de actividades realizadas por las personas durante sus viajes y permanencias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, por motivos diferentes al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado.

Turismo emisor: Son los viajes que realizan los residentes de un país hacia otros países.

Turismo de naturaleza: Es el tipo de turismo que permite estar en contacto con las áreas naturales, para admirar la flora y fauna del lugar, así como también la biodiversidad y el medio ambiente.

Turismo de aventura: Es el tipo de turismo que permite estar en contacto con la naturaleza, pero realizando grandes esfuerzos y actividades de alto riesgo, desafiando la geografía del lugar.

Turista: Es aquella persona que viaja a otro país o lugar distinto de donde reside por un periodo mínimo de una noche y no más de doce meses consecutivos y cuyo principal motivo de viaje es diferente al de realizar una actividad remunerada en el país o residir en el mismo.

III. Metodología

3.1. Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación es de enfoque cualitativo, ya que según Sandoval (2002), este enfoque es cuasi-inductivo. Porque su ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo del modelo de negocio para una agencia virtual de turismo de aventura y naturalista en la región Lambayeque que con la comprobación o la verificación de los modelos de negocio con los que ya cuenta la región. Es holístico, ya que el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad, en este caso los turistas de aventura y naturalistas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo integral, que obedece a una lógica propia de organización, de funcionamiento y de significación y es interactivo y reflexiva, los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.

El alcance de la investigación es exploratorio, ya que da una visión general y nos aproxima a una realidad, nos da un grado de familiaridad con el tema y con ello son flexibles en su metodología. Así mismo esta investigación involucra detalle, paciencia y ciertos riesgos, sirviendo de fundamento para otras investigaciones.

El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista, puede producir información sobre área que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.

3.2. Área y línea de investigación

Área: Ciencias Sociales

Línea de investigación: Emprendimiento e innovación empresarial bajo responsabilidad social

3.3. Población, muestra y muestreo

La población de la investigación fueron todos los turistas que visitan Lambayeque, según La gerencia de Turismo de Lambayeque (2016), más de 65 mil turistas llegan al departamento de Lambayeque, así mismo se considera que el 42% de turistas que llegan a Perú buscan actividades de aventura y naturalista, por consiguiente nuestra población es de 27,300 turistas. La muestra de esta investigación fue a consideración de los autores, ya que el tope se conoció de acuerdo al grado de saturación. El muestreo fue no probabilístico pues no se tiene

certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Para el segmento de turistas de aventura y naturalista se realizaron treinta entrevistas, teniendo lugar estas entrevistas en puntos turísticos como son Chaparrí, Bosque de Pómac, Pimentel, etc. Para el segmento de empresas de turismo, se realizaron ocho entrevistas.

Siendo el muestreo conveniencia, demanda de un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

Para la selección de las personas a las cuales se les realizó la entrevista se hizo a conveniencia, ya que se cuenta con diversos factores como el manejo de sus tiempos, disponibilidad, etc.

Tabla 1

Cuadro de categorías

Variable	Sub Variables	Dimensión	Definición Conceptual	Sub Dimensión	
Modelo de Negocio Running Lean	Problema – Solución	Problema	Principales problemas detectados	Demanda	
		Solución	Posible solución	Servicio	
				Modelo	
	Servicio	Propuesta de valor único		Claro convincente y persuasivo mensaje que explica por qué somos diferentes.	Activos Tangibles
					Servicio al cliente
					Capacidad de respuesta
	Relación con los clientes	Segmento de clientes	Cientes meta	Conducta	
		Canales de distribución	Camino hacia los consumidores	Comunicación	
		Métricas clave	Actividades clave a medir	Productividad del personal	
	Estructura de gestión	Ventaja Injusta		Ventaja que no se puede copiar o comprar fácilmente	Satisfacción del cliente
					Accesibilidad
	Finanzas	Fuentes de ingreso	De dónde obtendrá ingresos el negocio	Ingresos Monetarios	
		Estructura de costos	Costos en los que se incurrirá para la puesta en marcha del negocio	Costos Directos	
Costos Indirectos					

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método utilizado fue fenomenológico, basado en las manifestaciones y hechos que en consecuencia dieron como resultado un grupo de distintos conocimientos, en el cual se pudo evidenciar la demanda insatisfecha de servicios turísticos no convencionales en la región Lambayeque, como necesidades específicas de los turistas, estas apreciaciones fueron resultados de las herramientas que desarrollamos en la investigación como el Lean Canvas, entrevistas con empresas de turismo, turistas y expertos en turismo, registrando estos datos en grabaciones.

La recolección de datos se usó la técnica de la entrevista para recolectar información directa de la fuente, es decir de los turistas, donde se considerará recopilar la mayor información posible con respecto al turista de aventura y naturalista.

Como instrumento la entrevista semiestructurada ya que es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas; Su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador, también se usó la investigación bibliográfica como técnica para introducción necesaria de la primera etapa de la investigación.

Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables elabora preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encabezar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio. Este tipo de entrevistas es muy útil en los estudios cualitativos y en las fases de exploración para el diseño del instrumento de recolección de datos.

En la recolección de datos, para el primer segmento se enfocó en la búsqueda de lugares propios para las actividades de turismo naturalista y de aventura, donde se encontró a las personas indicadas para las entrevistas, los cuales eran turistas provenientes del interior del país y extranjeros, los cuales fueron Tinajones, Bosque de Pómac, Pimentel, Puerto Etén y Chaparrí. Los bloques de preguntas comenzaban con una introducción al tema de investigación con fines académicos y posteriormente se dividió en dos grandes bloques, preguntas de fácil respuesta (aquellas que no causan ninguna incomodidad al entrevistado) y preguntas con alcance específico o especializado (donde el entrevistado pudo sentir alguna duda o incomodidad) , posteriormente se llevó a cabo el agradecimiento y se calculó con cronómetro el tiempo de la

entrevista que en promedio por turista fue de 35 minutos, se realizaron para este segmento treinta entrevistas.

Para el otro segmento de entrevistados, los cuales fueron agencias turísticas de la región, que incluyen en sus actividades turismo de aventura y naturalista, se hizo la entrevista previa cita con el encargado del establecimiento o con la persona con mayor conocimiento, llegando a entrevistar a ocho empresas de turismo, a las cuales primero se les dio a conocer los porqué de la investigación y posteriormente se llevó a cabo lo mismo que con el segmento anterior, el tiempo de duración con las agencias fue de 50 minutos, para este segmento fueron ocho entrevistas.

En la entrevista se trató de seguir con los pasos que, según Robín, (1990) pueden secuenciar los momentos de la entrevista de forma algo diferente:

1. Creación de una implicación natural: Charla informal (incluso chistes), Interés y apoyo del entrevistador a lo que diga el entrevistado, conocedor del tema, empatizar con el entrevistado, empezar con preguntas fáciles, puede haber una introducción formal.

2. Reforzar la competencia del entrevistado: Establecer claramente los roles, valorar que el entrevistado es experto y competente.

3. Mostrar comprensión y empatía: reforzar respuestas profundas y en detalle, indicar que se está atento y se entiende haciendo resúmenes, mostrar experiencias o características similares, comentarios positivos y alentadores de vez en cuando, Comprensión emocional.

4. Obtener la información y hechos básicos y esenciales: hacer preguntas, pedir explicaciones y aclaraciones, especificar tópicos para profundizar más, preguntas de seguimiento y de exploración.

5. Preguntas difíciles: Hacerlas si se ve que es posible, Aprovechar respuestas o indicios.

6. Recoger velas: Redirigir la atención a cosas o situaciones del principio (distracción), Se puede permitir que el entrevistado haga preguntas.

7. Cerrar, pero manteniendo el contacto: Se indica claramente: se ha acabado el tiempo, hemos terminado todo, dejar abierto para aclaraciones o dudas. Se puede volver a charlas banales.

Luego, se sintetizaron las entrevistas con las palabras con mayores frecuencias en los diferentes aspectos de la entrevista, y ello facilitó el procesamiento de la información.

3.5. Técnicas de procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos se usó N-VIVO ya que es un programa para análisis de información cualitativa que integra las principales herramientas para trabajo con documentos textuales, multimodales, datos de encuesta y datos bibliográficos con el fin de hacer más efectivo el trabajo de los investigadores permitiéndoles administrar y analizar su información en diferentes formatos desde un único proyecto. También es una poderosa herramienta para explorar y analizar sus datos que le permite sacar provecho de la información cualitativa desde variados enfoques analíticos ayudándole a ordenar, relacionar, resumir y visualizar su información gracias a consultas simples y avanzadas que usted puede personalizar de acuerdo con sus objetivos y preguntas de investigación.

Con todo lo obtenido por los turistas y agencias, se trabajaron los ítems desarrollados en las entrevistas en forma de nodos, los cuales nos permitieron ver la relación que existen entre la respuesta de nuestros segmentos, en cuanto a los objetivos de la investigación. Por ejemplo, se elaboró el nodo: forma de pago, en lo que respecta al servicio, donde se encontró referencias de comodidad de pago, reservas, mayor manejo de tarjetas para los clientes internacionales. Como se sabe, este software es esencial y de gran ayuda para investigaciones cualitativas, pues, en cuanto a la fase de solución, permitió agrupar las respuestas y ordenarlas para la posterior elaboración de la propuesta de valor, en Lean Canvas, trabajando problemáticas y brindando soluciones que sumen a la ventaja diferencial de la agencia virtual de turismo de aventura y naturalista.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

Se desarrollaron dos Lean Canvas hipótesis (tabla 2 y tabla 3), los cuales fueron base para el desarrollo de las preguntas de la entrevista semiestructurada y posteriormente para el primer prototipo, el cual se puede visualizar en los anexos 1, 2 y 3.

Tabla 2
Lean Canvas hipótesis para turistas

PROBLEMA No encuentran información 100% útil No encuentra agencias virtuales de turismo de aventura y naturalista de la Región Lambayeque ALTERNATIVAS EXISTENTES Búsqueda en Google	SOLUCIÓN Interacción en redes sociales y chats personales Plataforma virtual de turismo de aventura y naturalista	PROPUESTA DE VALOR ÚNICA Brindar una experiencia segura respecto al turismo de aventura y naturalista en los diferentes distritos de la Región Lambayeque CONCEPTO DE ALTO NIVEL "Un viaje se mide en experiencias, no en kilómetros"	VENTAJA ESPECIAL Integración de servicios sin adquirir paquete completo	SEGMENTO DE CLIENTES Turista de aventura Turista naturalista Turista nacional Turista extranjero CLIENTES PIONEROS Millenials Progresistas
	MÉTRICAS CLAVE Contabilización de reservas Contabilización de personas que nos contactan		CANALES E-mail Redes Sociales Internet: Página web Teléfono	
ESTRUCTURA DE COSTES Plataforma Virtual Recursos Humanos Publicidad		FLUJO DE INGRESOS Pago vía depósito		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3
Lean Canvas hipótesis para agencias de turismo

<p>PROBLEMA</p> <p>Desconocimiento de los turistas con respecto a sus servicios</p> <p>Escasa cartera de clientes</p> <p>Poca interacción con clientes</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Creación de la plataforma virtual</p> <p>Plataforma de compra mediante de web</p> <p>Chats en la página</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</p> <p>Brindar una plataforma virtual donde se den a conocer las diferentes agencias, sus servicios, donde el cliente podrá interactuar y hacer sus comprar y reservas</p>	<p>VENTAJA ESPECIAL</p> <p>Las reservas en línea e interacción mediante chats por Facebook y página</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Agencias de turismo de aventura y naturalista de la Región Lambayeque</p>
<p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <p>Búsqueda en Google</p>	<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Número de chats en línea</p> <p>Contabilización de visitas a la web</p> <p>Contabilización de reservas diarias</p>	<p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <p>Crear experiencias inolvidables</p>	<p>CANALES</p> <p>Web Google Facebook Instagram Twitter</p>	<p>CLIENTES PIONEROS</p> <p>Millenials Progresistas</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Ingeniero de sistemas Publicidad Mantenimiento de la página Recursos Humanos diseñador gráfico</p>			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Comisión por ventas y reservas</p>	

Fuente: Elaboración Propia

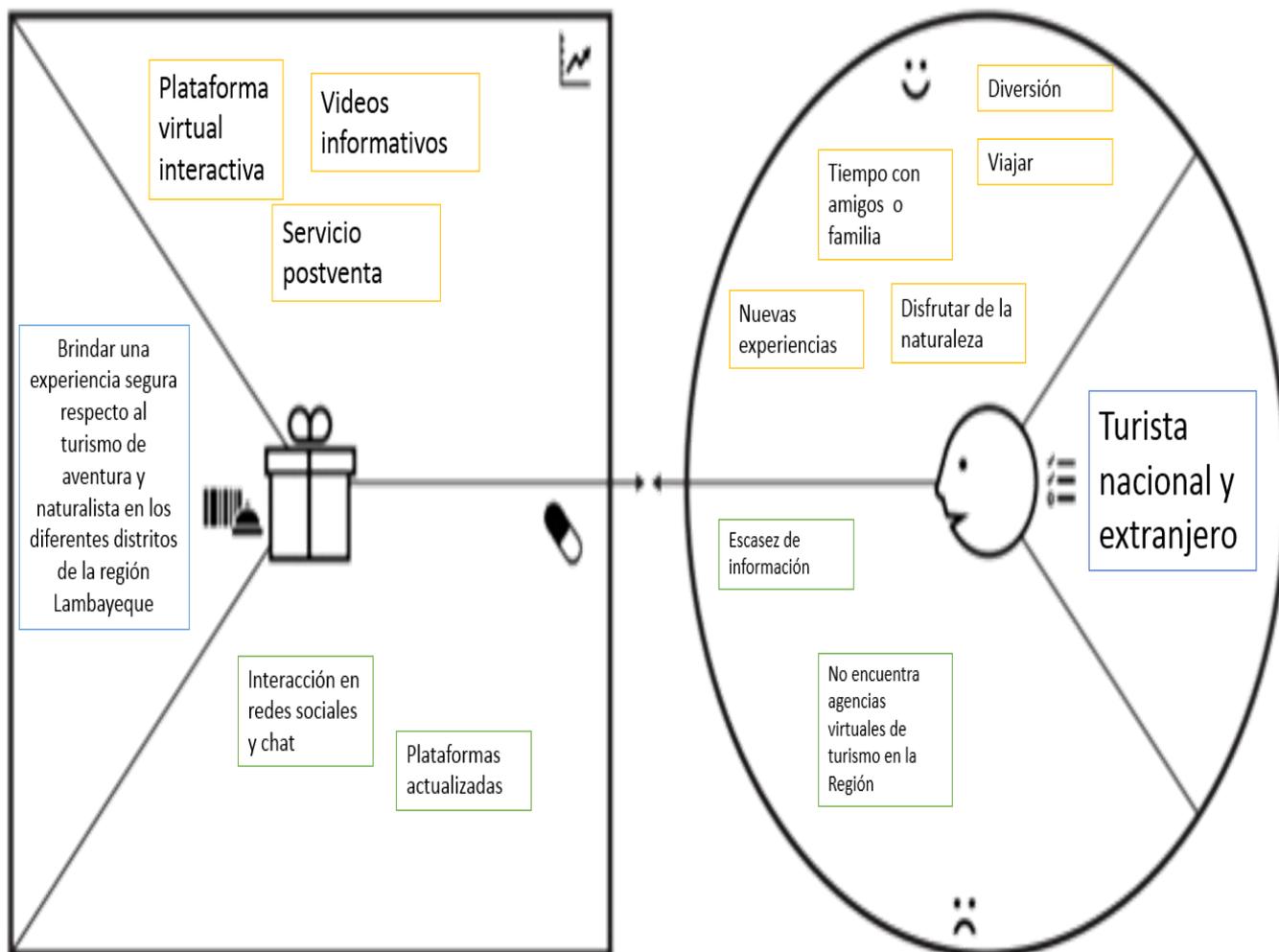


Figura 1. Primer supuesto de Propuesta de Valor y perfil del cliente (turistas)

Fuente: Elaboración propia

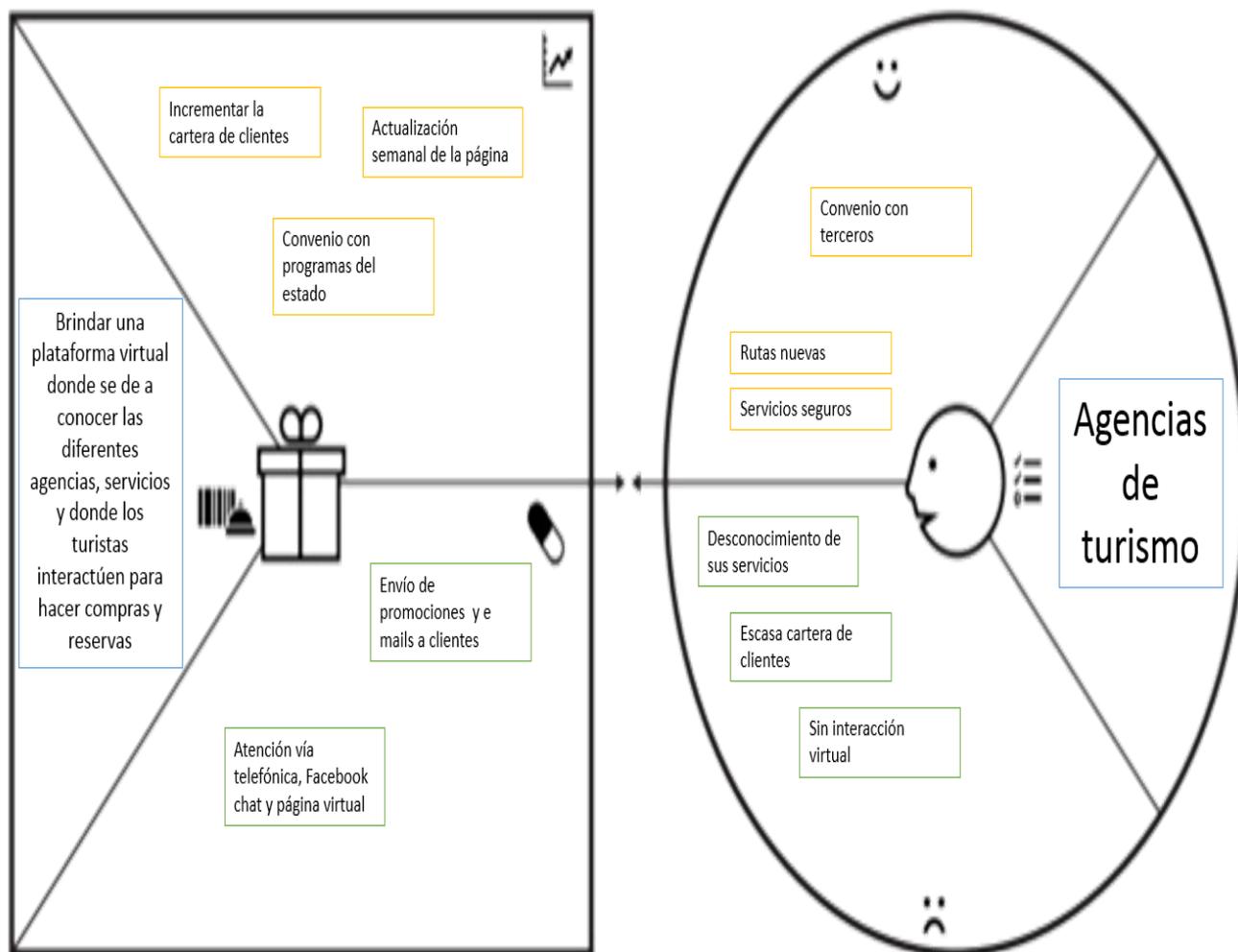


Figura 2. Primer supuesto de Propuesta de Valor y perfil del cliente (agencia de turismo)
 Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Resultados del problema y solución

4.1.1.1. Motivos de visita

En los motivos de visita que podemos observar en la figura 1, encontramos que el principal motivo es la variedad, ya sea de climas, de regiones y condiciones geográficas, en segunda instancia tenemos los paisajes de nuestra región, junto a la comida que es uno de los principales atractivos junto a la calidad de su gente. Los turistas hoy en día buscan ir a un lugar donde puedan explotar nuestra biodiversidad, que les brinde las condiciones que necesitan para sus actividades, sea tanto geográficamente como en la calidad de los servicios de esta naturaleza. Entonces, el poder de decisión y la toma de ella, para poder viajar a Chiclayo es la combinación de variedad con servicios.

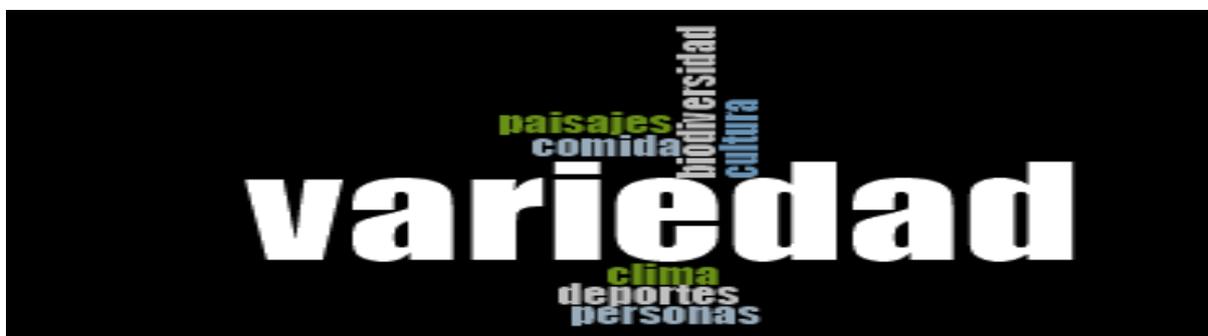


Figura 3. Mosaico de palabras de motivos de visita a la ciudad de Chiclayo

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVivo

4.1.1.2. Resultados de las actividades de aventura y naturalistas más buscados en la región

El servicio que busca más el turista de naturaleza y de aventura en nuestra región, como se aprecia en la figura 2, es el ciclismo con un 28.57 %, y luego busca hacer deportes, surf, ver aves, tracking e ir a los bosques a explorar cada uno con 14.29%. Ello refleja que las actividades de aventura son las más reclamadas por los turistas, ya que la región cuenta con el clima, la geografía y la diversidad adecuada para que la experiencia que viva el cliente sea la mejor y la más adecuada, pero lamentablemente estos servicios son pocos y las personas que los adquieren desean un servicio con valor agregado, que cuenten con mucha seguridad, ya que estas actividades suelen ser en montañas o en mar. El turista actual, prefiere realizar más destrezas al aire libre, apreciar la ciudad desde otro punto de vista, así como mantenerse activo dentro de la ciudad a visitar, en este caso Chiclayo; el cual podrá apreciar la ciudad mediante recorridos en bicicletas por los malecones de playas, o algunos circuitos establecidos para un circuito montañoso entre la zona. Respecto a los otros servicios a explorar todos merecen de un esfuerzo

físico, por lo que lo que buscan los turistas es conocer, mientras se ejercitan y pasan un buen momento.



Figura 4. Mosaico de palabras de las actividades de aventura y naturalistas más buscados en la región

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVivo

4.1.1.3. Resultados de los servicios prioritarios para los clientes

En los servicios más buscados por los clientes, como se observa en la figura 3, se tiene que el 42.6 % de los entrevistados buscan como primer servicio el transporte dejando en segundo lugar al servicio de comida, al hospedaje y por último a los guías turísticos. Con ello se puede tener en cuenta la prioridad que se le da a la comida y al transporte, ya que es difícil para el turista contactar a una empresa vía telefónica y hacer los depósitos con desconfianza y mayor aún, se entiende la prioridad del transporte pues, es el servicio con mayor precio en el mercado, posteriormente, a los clientes les aqueja tener que estar pendientes del tipo de comida que van a servir en los paquetes o servicios que les den las empresas, ya que algunas personas tienen cierto tipo de tendencias como veganismo y vegetarianos, y ellos en su mayoría no les agrada los platillos que las empresas les ofrecen. Los guías turísticos, han quedado en un segundo plano, ya que las personas investigan mucho antes de llegar al destino donde explorarán o se aventurarán y por ende, con esta información pueden libremente llegar al destino y ellos mismos conocer, y a la vez, a varios les aqueja estar siguiendo un cronograma muy milimetrado, donde el turista está limitado a explorar ciertas cosas y estar sujeto a ciertos horarios.



Figura 5. Mosaico de palabras de los servicios priorizados por los clientes

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVivo

4.1.1.4. Resultados de los problemas de las agencias

Las empresas en su totalidad, tienen el problema de la escasa clientela, ya que sienten que no están acorde con su entorno social, ya que como ellos mismo se dan cuenta, no cuentan con redes sociales, ni tampoco con páginas web donde sus servicios puedan estar al alcance de cualquiera.

La mitad de las empresas de la zona opinan que uno de sus grandes problemas y quizá de todas las regiones excepto Cuzco es la poca participación del gobierno en sus actividades turísticas, el 37.5% de las agencias opinan que no hay apoyo para el microempresario y el 12.5% dice que no hay financiamiento para sus negocios.

Las empresas en su totalidad, no cuentan con software de contabilización y de historial de reservas.

4.1.1.5. Resultados de la satisfacción del desempeño

Así como se aprecia en la tabla 4, todas las agencias en su totalidad, se sienten insatisfechas con su desempeño, ya que sienten que ofrecen lo común y que cualquiera que baje el precio les quitaría clientes y posición en el nuevo mercado que se desenvuelven, aunque el expresan que pueden ser mejores, a pesar de los inconvenientes que puedan presentarse, solo dicen que necesitarían mucho más impulso de las personas encargadas del turismo regional, y lugares donde poder vender lo que ellos ofrecen, ya que como se puede apreciar en los resultados, las agencias y los turistas son conscientes del poco interés del gobierno por potenciar los recursos turísticos de la región, dejando de lado la posibilidad de volver al turismo una actividad económica principal en Lambayeque

Tabla 4

Satisfacción del desempeño

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado (%)	Palabras similares
CONFORME	0	0	0	SI
NO CONFORME	10	8	100	NO

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVivo

4.1.2. Resultados del servicio

4.1.2.1. Resultados de las características del servicio

La principal característica de un servicio para el turista ya sea nacional o extranjero, como podemos observar en la figura 4 es que el servicio sea bueno, muchos de los vacacionistas desean tener la experiencia inolvidable de los viajes que realizan, ya sea para aventurarse o explorar paisaje, y saben que el turismo de aventura o naturista es nuevo en la región y las empresas que los ofrecen, ofrecen servicios a un precio relativamente cómodo pero sin mucho valor agregado, pero a ellos les interesaría más que el servicio sea de calidad, novedoso y que ofrezca las mejores condiciones para las actividades que puedan realizar. En segundo lugar los turistas desean que los servicios sean baratos, esta respuesta fue en su totalidad de turistas nacionales, y se quejan de los precios por miedo a ser estafados, ya que la manera en la cual contactan a las agencias a distancia no les parece la manera más segura de adquirir los servicios, en último lugar con 14% cada uno, es que sea un servicio seguro y que cumpla con lo que dice, porque hoy en día es fácil poder estafar a los turistas, debido a que algunas agencias no entregan los tickets electrónicos y prometen entregarlos luego. Estos elementos son base de sus quejas y deseos.

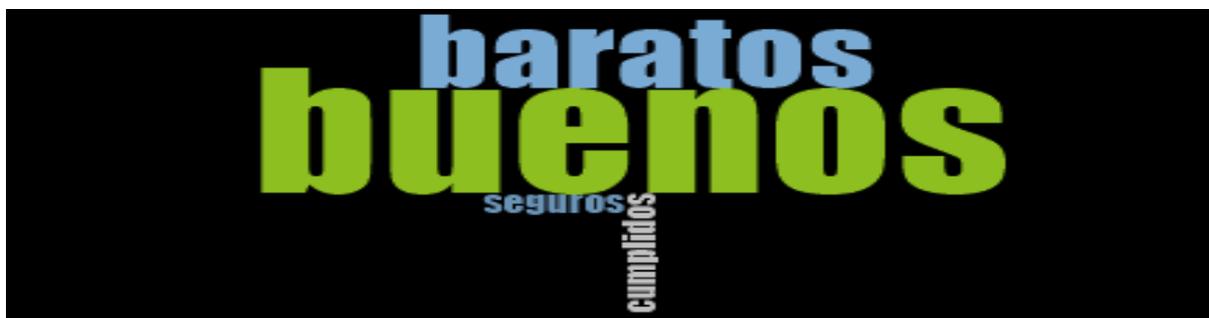


Figura 6. Mosaico de palabras de las características de los servicios

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVivo

4.1.2.2. Resultados de las opiniones de los clientes y las agencias de turismo

Puede apreciarse en la figura 5 que la opinión que merecen los servicios de turismo naturalista y de aventura en nuestra región, es que son poco difundidos y deberían ser más incentivados por el gobierno, y esta opinión refleja la realidad de la región Lambayeque en sector turismo, ya que las instituciones a las cuales les compete este sector están enfocadas en otras actividades, referidas al ámbito político, y el turismo que más se incentiva en la región es el turismo de cultura, el cual se enfoca en museos e historia de la región, a pesar que Lambayeque cuenta con todas las condiciones para explotarlos y ser reconocidos. Hoy en día

las personas que viajan a la región buscan en su mayoría a través de la web las condiciones de la región, ya que los turistas naturalistas aman apreciar la naturaleza y tiene la inclinación de la tendencia Green y ello no es impulsado por las instituciones relacionadas al turismo, esto lleva a la frustración de los turistas y a la búsqueda de nuevos destinos.

Las agencias afirman que los servicios que ellos ofrecen en la región son nuevos y sobretodo no están a la altura de aquello puede verse en Lunahuaná – Lima o al nivel internacional. Lo que busca mayormente el turista cuando va de tours es que estos sean cómodos y accesibles.



Figura 7. Mosaico de palabras de las opiniones de los turistas

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVivo

4.1.2.3. Resultados del tiempo de espera del cliente

El cliente refleja en los resultados de la figura 6, la cual responde a los tiempos de espera, que es de su desagrado esperar por reservas, el prefiere las cosas de manera inmediata, el cliente no está dispuesto a esperar confirmaciones, esto refleja la inmediatez con la cual desean que se les brinde los servicios, prefiriendo siempre ser rápidamente atendido. Aunque otro grupo de personas afirma de que podría esperar una semana, cuando se les consulto a estas personas la razón de su respuesta, contestaron que solo esperarían esa cantidad de tiempo si es que van en grupos grandes, las actividades que fueran a realizar serían de mucho riesgo y por ello contarían con un equipo mucho más equipado para sus actividades o por que los cupos que ellos desean ya se acabaron y la empresa les puede ofrecer unos extras, es decir, solo por razones de mucha importancia y si son de vital importancia para el cliente, él se vería condicionado a esperar una semana como máximo.



Figura 8. Mosaico de palabras de tiempo de espera del cliente

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVivo

4.1.3. Resultados de relación con el cliente

4.1.3.1. Resultados de los lugares de compra

Así como podemos apreciar en la figura 7, que responde a los lugares de compra, los turistas compran todos los servicios de aventura y de naturaleza mayormente en oficinas, ya que casi la mitad de personas (el 48.6%) dice que solo pueden adquirirlo por ahí y en sí es el medio más seguro para adquirir los servicios, ya que las vías telefónicas y correo pueden ser engañosas y llegar a ser estafados o las páginas a las cuales recurrieron se encuentran desactualizadas y la presentación con la que cuentan no es del todo confiable, mientras que las otras personas buscan y compran los servicios por Facebook y por internet, debido a que son mucho más accesibles y acorta la distancia entre la empresa y el cliente, siendo esto una ventaja, el cliente se siente conforme con la compra realizada y la empresa disminuye costos al no tener un local donde establecerse.



Figura 9. Mosaico de palabras de los lugares de compra

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVivo

4.1.3.2. Resultados de los principales destinos de aventura y de naturaleza turística en la Región Lambayeque

En los principales destinos para hacer aventura y apreciar la naturaleza, se pueden apreciar en la figura 8, que tenemos con 15.38% cada uno al Bosque de Pómac y a Pimentel, seguidos luego por Chaparrí, tinajones, museos y Etén. Con ello se puede ver que los turistas buscan estar al contacto con la naturaleza y apreciarla, poder explorar rincones que no conocía antes y capturar la esencia del lugar en una foto o solo descansar de la ciudad y admirar lo que se puedan encontrar en ella, así como disfrutar de un momento a solas con ellos mismos. Teniendo en cuenta que los destinos mencionados son destinos muy populares y que cuentan con singularidades que los hacen foco de visita



Figura 10. Mosaico de palabras de tiempo de espera del cliente

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVivo

4.1.3.3. Resultados de opciones de búsqueda

El medio por el cual la mayoría acuerda tratos de turismo es por agencias (oficinas), ya que están mayor posicionada en el medio debido a que el turista solo confía en lo físico, porque siente que puede ser engañado y el dinero el cual desea invertir para vivir una experiencia nueva puede perderlo a causa de una mala decisión. Las agencias afirman que los servicios que ellos ofrecen en la región son nuevos y sobretodo no están a la altura de aquello puede verse en Lunahuaná – Lima o al nivel internacional.

4.1.3.4. Resultados de las formas de reserva

Para los turistas es de su preferencia contactar a la empresa de manera física ya que el 62.5% de las empresas de turismo contactadas dijo que sus clientes van más al local. Las agencias mayormente y casi en tu totalidad tienen un lugar físico donde las pueden encontrar, ya que son más confiables para sus clientes y da más seguridad. Todas las agencias entrevistadas tienen sus agencias en el centro de la Ciudad de Chiclayo, ya que es más accesible y estratégico.

A todas las agencias las podemos contactar por teléfono, ya que es el único medio externo a la agencia física.

4.1.4. Resultado de estructura del servicio

4.1.4.1. Resultados de estrategia de expansión

Podemos apreciar que en la tabla 5, el 62.5 de las agencias entrevistadas, dijeron que les agradaría contar con una página web accesible a todas las personas, ya que pueden ver a su alrededor, que el perfil del turista al cual tiene que satisfacer, está muy adherido a las nuevas tecnologías y la modernidad, ya que las personas que se inclinan por estos servicios siempre suelen preguntales por plataformas virtuales o aplicaciones que puedan ayudarlo en su viaje, pero como podemos ver, esta necesidad se vuelve cada vez mucho más grande, sus clientes lo reclaman y se encuentran dispuestos a conseguir satisfacerlos en este ámbito.

Tabla 5

Estrategia de expansión

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado (%)	Palabras similares
FACEBOOK	1	3	37.5	facebook
PAGINA	5	5	62.5	pag

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVivo

4.1.4.2. Resultados de temporadas de venta y movilización de los turistas

El 62.5% de las agencias tienen movilidades propias, ya que opinan que se han visto forzados a comprarlas, ya que el turista es mucho más exigente, no solo desea el servicio, sino desea que sea un buen servicio y su mayoría de veces, cuando las agencias tercerizar el servicio, las personas siempre expresan su desagrado por algunas de las movilidades que no estaban equipadas y estaban desgastadas. En su mayoría, las épocas donde se necesita la tercerización, ya que la empresa por sí misma no se abastece son las temporadas de festividades como en navidad, o en tiempo de verano, ya que es la época en que los turistas se encuentran con mayor calidad de tiempo libre y pueden disfrutar de lo que las. Distintas regiones le pueden ofrecer en especial el norte que es tan diverso con climas muy templado.

4.1.4. Resultado de finanzas

4.1.4.1. Resultados de formas de pago

Podemos observar en la figura 9, que responde a formas de pago, que a pesar de que el 75% de las empresas cuenta con la opción del pago en tarjeta, la cual para ellos facilita varias movilizaciones de dinero y el 25% restante, solo efectivo. En los pagos, el 58% de los entrevistados dijeron que pagan en efectivo los servicios que adquieren, y ello coincide con lo que las personas adquieran sus servicios en lugares físicos, ya que prefieren contar con material físico que compruebe la compra del servicio. Los turistas prefieren pagar en efectivo por los constantes robo de información, solicitudes de más en compras con tarjetas o electrónicas, y también porque se les hace más fácil transporta efectivo y pagar el paquete turístico de una sola vez, sin recargos en tarjetas. Y el resto paga con tarjeta, ya que las tarjetas facilitan el transporte del dinero, los turistas recién están empezando a confiar en las compras on-line, ya que el peruano se caracteriza por la desconfianza que tiene a todo aquello que no puede palpar o no puede ver de manera física.



Figura 11. Mosaico de palabras de formas de pago

Fuente: Elaboración propia procesada a través del software NVIVO

4.1.5. Resultados del modelo de negocio

Tabla 6

Lean Canvas para turistas

<p>PROBLEMA</p> <p>No encuentran información 100% útil</p> <p>No encuentra agencias virtuales de turismo de aventura y naturalista de la Región Lambayeque</p> <p>No come, ni descansa con comodidad, ni desacuerdo a sus necesidades</p> <p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <p>Búsqueda en Google</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Interacción en redes sociales y chats</p> <p>Plataforma virtual</p> <p>Opciones especiales de comida y hospedaje</p> <hr/> <p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Contabilización de reservas</p> <p>Contabilización de personas que nos contactan</p> <p>Número de buenas referencias</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</p> <p>“Agencia virtual de turismo de aventura y naturalista”</p> <p>Brindar una experiencia segura respecto al turismo de aventura y naturalista en los diferentes distritos de la Región Lambayeque</p> <p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <p>"Un viaje se mide en experiencias, no en kilómetros"</p>	<p>VENTAJA ESPECIAL</p> <p>Integración de servicios sin adquirir paquete completo</p> <p>Integración de las agencias de turismo de la Región Lambayeque</p> <hr/> <p>CANALES</p> <p>E-mail</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Internet:</p> <p>Página web</p> <p>Teléfono</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Turista nacional y extranjero, interesado en el turismo de aventura y naturalista en la Región Lambayeque</p> <p>CLIENTES PIONEROS</p> <p>Millenials</p> <p>Progresistas</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Plataforma Virtual</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Publicidad</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Pago vía depósito</p>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Lean Canvas para agencias de turismo

<p>PROBLEMA</p> <p>Desconocimiento de los turistas con respecto a sus servicios</p> <p>Escasa cartera de clientes</p> <p>Poca interacción con clientes</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Creación de la plataforma virtual</p> <p>Plataforma de compra mediante de web</p> <p>Presencia en web y redes</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</p> <p>Brindar una plataforma virtual donde se den a conocer las diferentes agencias, sus servicios, donde el cliente podrá interactuar y hacer sus comprar y reservas</p>	<p>VENTAJA ESPECIAL</p> <p>Las reservas en línea e interacción mediante chats por Facebook y página</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Agencias de turismo de aventura y naturalista de la Región Lambayeque</p>
<p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <p>Búsqueda en Google</p>	<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Número de chats en línea</p> <p>Contabilización de visitas a la web</p> <p>Contabilización de reservas diarias</p>	<p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <p>"Un viaje se mide en experiencias, no en kilómetros"</p>	<p>CANALES</p> <p>Web</p> <p>Google</p> <p>Facebook</p> <p>Instagram</p> <p>Twitter</p>	<p>CLIENTES PIONEROS</p> <p>Millenials</p> <p>Progresistas</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Ingeniero de sistemas</p> <p>Publicidad</p> <p>Mantenimiento de la página</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Diseñador gráfico</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Comisión por ventas y reservas</p>		

Fuente: Elaboración propia

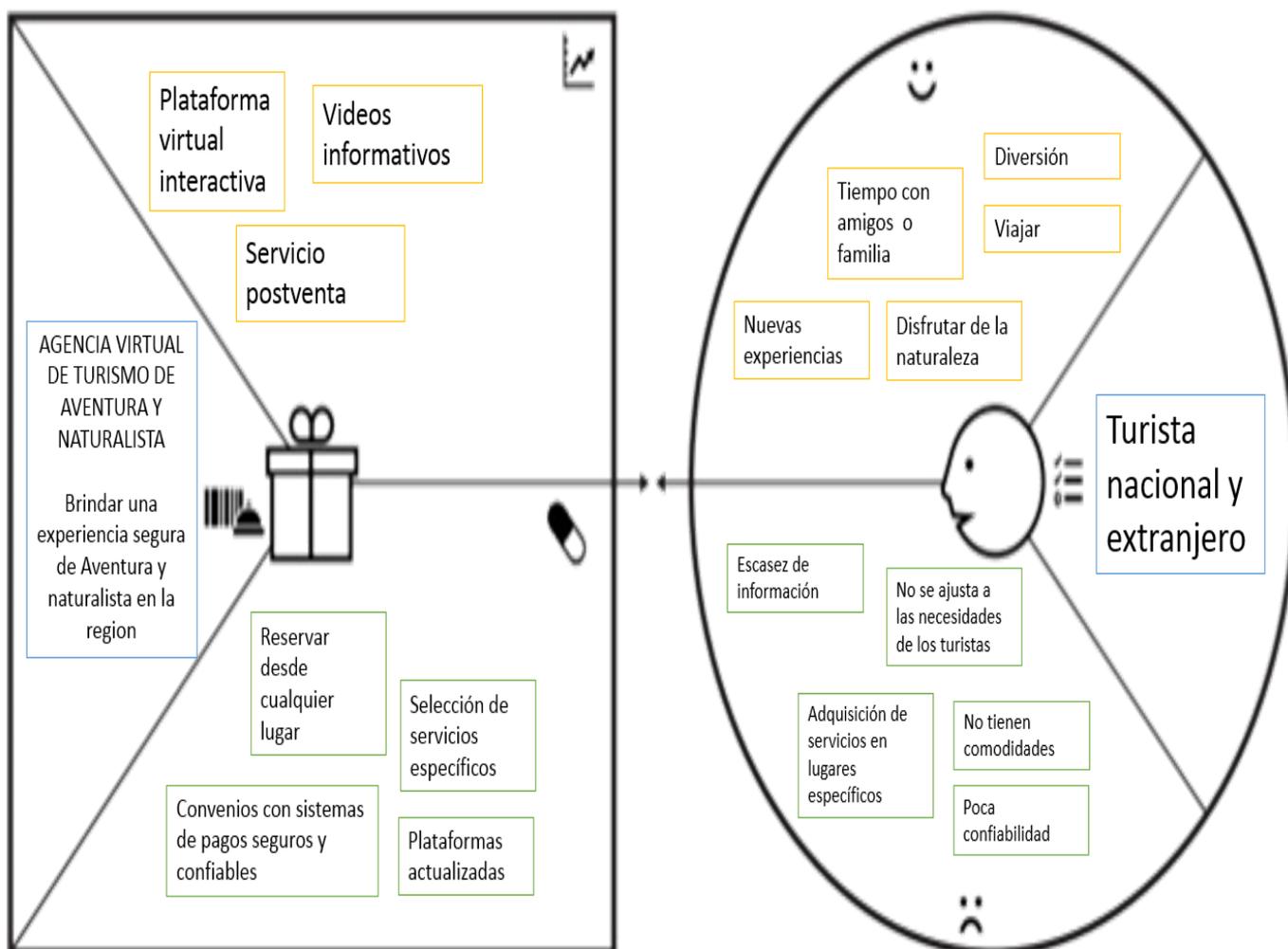


Figura 12. Verificación del primer supuesto de la Propuesta de Valor y perfil del cliente (turista)

Fuente: Elaboración propia

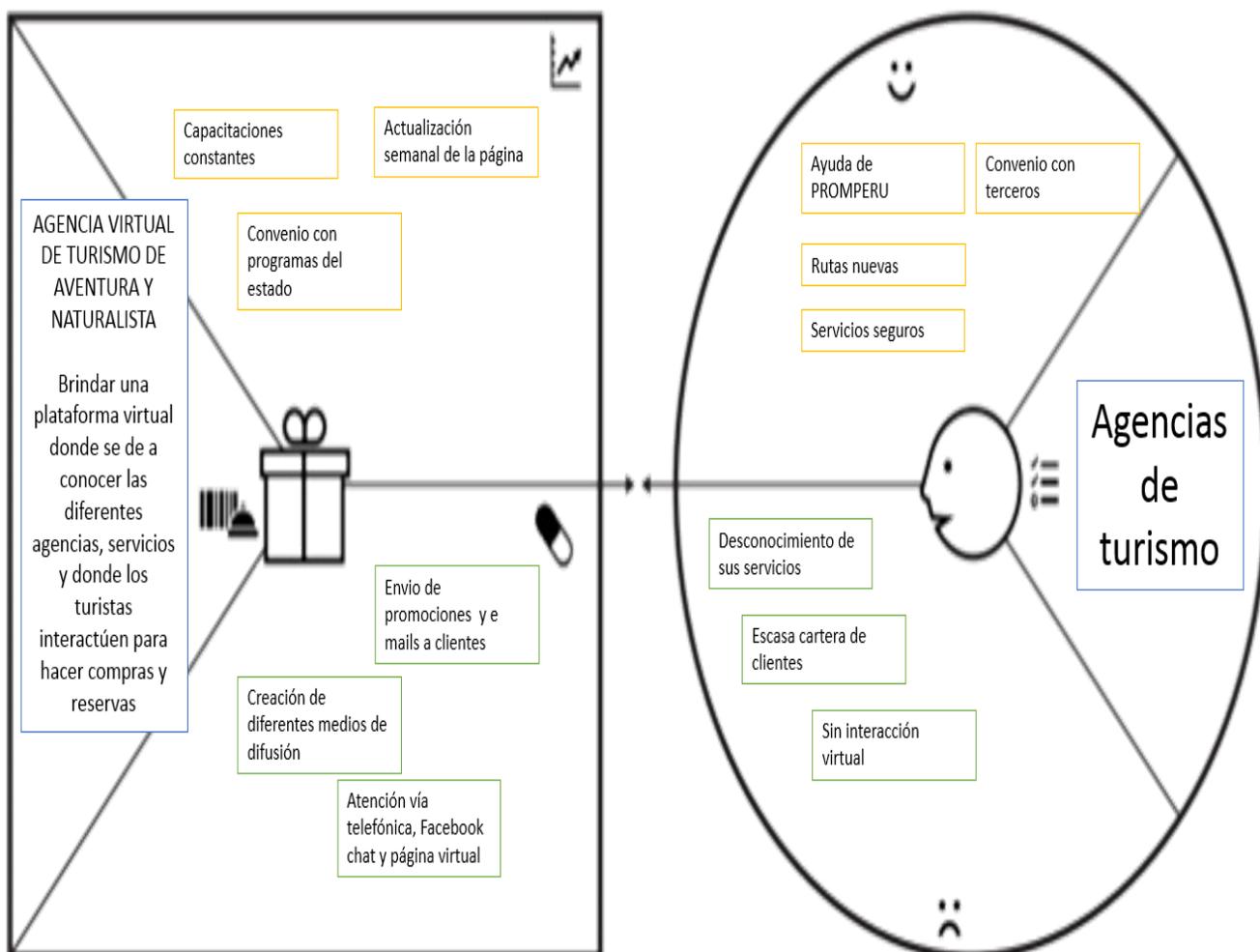


Figura 13. Verificación del primer supuesto de la Propuesta de Valor y perfil del cliente (agencia de turismo)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al objetivo general de la investigación: Proponer un modelo de negocio de una agencia virtual de turismo de aventura y naturalista basado en el método Running Lean en la Región Lambayeque se determinó con las entrevistas y el primer borrador de prototipo. Como se puede apreciar en las tablas 6 y 7, se han trabajado cada uno de los bloques del Lean Canvas para ambos segmentos, los cuales han sido modificados, después de la exposición del primer prototipado los cuales se pueden apreciar en los anexos 1, 2 y 3, donde los segmentos pudieron visualizar el producto, recogiendo sus opiniones, las cuales están detalladas en los anexos del 4 al 9, con ello obtuvimos los siguientes resultados:

A. Problemas:

a. Para los turistas

1. No encuentra información 100% útil para realizar las compras o adquisición de los servicios, esto genera una desconfianza en las compras virtuales, las cuales carecen de medios de pago confiables.

2. No halla agencias virtuales de turismo de aventura y naturalista en la web y tiene que llegar a la ciudad para poder adquirir el servicio arriesgándose a no encontrar cupos

3. No puede comer ni descansar cómodamente, ya que los servicios cubren lo básico, y las necesidades especiales quedan de lado. Esto se da mayormente en el ámbito alimenticio, ya que, turistas nacionales y extranjeros, tienen diferentes estilos de vida y tienen que buscar fuera estos servicios o simplemente solo adquieren los tours.

b. Para las agencias

1. Desconocimiento de los servicios que ofrecen, por la poca presencia que ellos tienen en la web y en las redes. Esto se da en base al desconocimiento o falta de manejo de herramientas virtuales como las redes sociales, creación de página web, blogs, etc.

2. Tiene una escasa cartera de clientes, y con ello poca rentabilidad de su negocio. Posee raíz en la poca difusión de sus servicios y la resistencia de ciertos negocios a la modernización vía web.

3. Poca interacción con sus clientes, ya que la relación con el cliente termina una vez completado el servicio. No buscan la fidelización del cliente, buscan el consumo del servicio de manera momentánea, sin crear una relación con ellos.

B. Segmento de clientes

a. Turistas de aventura y naturalistas nacional y extranjero

Este cliente demanda mucha personalización de los servicios, ya que para ellos los servicios son muy básicos y deficientes. También hay aquellos que necesitan servicios especiales o extras como el servicio de comida vegetariana y hotel con especificaciones.

También tener la referencia de los lugares a visitar y los accesos a estos lugares, ya que ahora los turistas demandan de mayor información.

Además de la adquisición de los servicios de manera selectiva, sin adquirir todos los paquetes, el deseo de ser parte de la oferta de valor, incrementa cada vez más para este sector.

b. Agencias de turismo de aventura y naturalistas

Para este cliente, necesita tercerizar su interacción y la venta de sus servicios vía web, ya que no tiene la capacidad para poder hacerlo, además este segmento debería tener tipo de especificaciones como las conexiones de las empresas que ofrecen los servicios de guiado y transporte.

C. Propuesta de valor única

a. Para los turistas

Brindar una experiencia segura de aventura y naturalista en la región Lambayeque.

Diferenciación: selección de sus propios servicios sin tener un paquete específico, personalización desde redes sociales o mediante página web

Para la página web, del producto final el cual se encuentra en los anexos 10, 11 y 12 se puede visualizar que se usó:

- Fuentes que parecen estar escritas en cursiva o ser caligrafía. Se suelen utilizar para títulos o firmas solamente, ya que sus trazos más finos pueden llegar a desaparecer y hacer que pierda legibilidad el texto. Como curiosidad, el primer carácter de imprenta usado en Europa fue de esta familia, la Gótica, que imita la escritura a mano de los monjes. Teniendo en cuenta la psicología de la tipografía, estas fuentes transmiten elegancia, afecto y creatividad.

Algunos ejemplos son la Gótica, Brush, Vivaldi y Edwardian Script.

- También se usó color azul y verde, ya que, los azules se asocian con: calidad, eficacia, seriedad, fortaleza, productividad, confianza, calma, sabiduría o seguridad. El azul es un color frío, por lo que no siempre se debe abusar de él. Al igual que no es muy recomendado utilizar demasiados tonos fuertes. Al estar asociado a seriedad, lo utilizan muchas empresas grandes relacionadas con la salud, tecnología, ciencia o entidades bancarias. El verde es por excelencia el color de la esperanza. Transmite sensaciones de: serenidad, armonía, crecimiento, fertilidad, dinero, salud, generosidad, paz, buena suerte o naturaleza.

Se dice que es uno de los colores que mejor procesan nuestros ojos. Es un tono neutral, ni frío como el azul, ni cálido como el rojo. Por eso los verdes muestran seguridad, relajación y tranquilidad.

Son la mejor opción cuando queremos un diseño web para ciencia, turismo, medicina, sostenibilidad o medioambiente. Al igual que el rojo, no se recomienda usar cuando queremos vender productos de lujo. Eso sí, si tu web habla de naturaleza, tu color corporativo debe ser verde y sus diferentes tonalidades.

b. Para las agencias

Brindar una plataforma virtual donde se dan a conocer los servicios de las diferentes agencias donde el turista puede comprar y reservar

D. Solución

a. Para los turistas

Interacción en redes y chats, donde las personas puedan despejar sus dudas y puedan hacer consultas y sugerencias. Se tratará de solucionar sus problemas si es que tienen alguno mediante el uso del servicio, por ello se coordinará de manera permanente con las agencias.

Plataforma virtual, que sea integradora de servicios, y mucho más personalizada. Se abrirá foros de preguntas y respuestas, comentarios, exposición de videos recolectados, para reflejar las experiencias de clientes anteriores.

Opciones especiales en cuanto a comida y hospedaje para servicios extras que no ingresen en los paquetes, como comida vegetariana y hospedaje para inválidos.

b. Para las agencias

Creación de una página web que ofrezca sus servicios, además de interactuar con sus clientes. Se expondrá sus precios, horarios, tipos de servicios por categorías, y se tratará de tener a las empresas al tanto de las necesidades de sus clientes obtenidas de las dudas, comentarios, sugerencias colocados en la web.

Nombre de la página: Fastrip (haciendo referencia a la rapidez del servicio y a las soluciones de los problemas del cliente)

Vista de la página: incluye presentación (quienes somos), los servicios de aventura y naturalista, los contactos y la información sobre los sitios que puede ingresar. Cuenta con botones de redes sociales y con especificaciones de compras.

Plataforma de compra web, donde tienen la opción de integrar servicios de manera individual y personalizada.

Presencia en Redes y web, siendo Facebook y la página web los principales referentes de los servicios.

E. Canales

Para ambos segmentos serán los mismos, los cuales todos tienen que ver con tecnología y navegación en web como: Google, Facebook, Instagram, Twitter y la página web. Con estos canales trataremos de profundizar la difusión de los servicios, se resolverá por estos medios los problemas y las dudas, se tratará de tener la capacidad de respuesta en minutos, y estar siempre pendiente del cliente hasta el fin del servicio, buscando que brinde su opinión sobre el servicio adquirido.

F. Ingresos

Los ingresos del negocio se harán por los pagos vía depósito, y posteriormente por el cobro de las comisiones que recibiremos por los servicios adquiridos

G. Estructura de costos

- Ingeniero de sistemas
- Mantenimiento de la Pagina
- Diseñador Gráfico
- Publicidad

- Recursos humanos

H. Métricas Claves

a. Para los turistas

- Contabilización de reservas
- Contabilización de contacto con la agencia
- N° de estrellas en facebook

b. Para las agencias

- Contabilización de visitas a la web
- Contabilización de las reservas en la pagina
- Contabilización de chats en línea

4.1.6. Determinación de Riesgos

El llevar a la realidad un negocio, conlleva distintos riesgos (aquello que provoca una pérdida o resultado no deseado), la metodología para la generación de modelos de negocio Running Lean propuesto por Ash Maurya, incluye identificar los diferentes tipos de riesgo existentes en producto (acercar o generar el producto correcto), mercado y clientes (elaborar un canal adecuado para llegar a los clientes) a través del análisis de las partes del Lean Canvas a fin de evitarlos o reducirlos. Es así que para la agencia virtual de turismo de aventura y naturalista se obtuvieron los siguientes riesgos:

a) Riesgos relacionados con el producto:

Se tiene posibles productos a ofrecer:

- Solo servicios relacionados con actividades de aventura y naturalista: esta oferta es muy atractiva en el mercado, ya que son las más escasas y la mayoría de personas no las encuentra con facilidad. Aunque nos limitaría, ya que el turista le gusta seleccionar los servicios
- Servicios varios y especializados : Esta oferta es el más completo y con menos riesgo, ya que los turistas tanto como extranjeros, gracias a las macro tendencias ahora, tienen otro tipo de alimentación y cuidan mucho su bienestar físico.
- La agencia debe tener presencia en redes sociales e interacción con influencias del internet: ya que las personas mayormente ingresan a tomar un

servicio cuando este es recomendado por personas que tienen conocimientos sobre el tema, en este caso temas turísticos, de viajes, zonas, etc.

b) Riesgos relacionados con el mercado: Se tienen los siguientes:

- Si el precio a ofrecer está muy por debajo del mercado: Las personas tienden a relacionar precio - calidad, por lo cual el bajo precio vendrá a ser una referencia de mala calidad, lo cual afectaría gravemente las ventas.

c) Si el precio a ofrecer está encima del mercado:

- Podría captar clientes, pero en este caso, las personas buscaran referencias en los principales portales de la web que son tripadvisor y booking, y allí habrá referencia de los productos y fácilmente podríamos perder clientela.

d) Riesgos relacionados con los clientes: Se tiene 3 posibles segmentos de clientes

- Segmento socioeconómico AB: A pesar que el valor del producto subiría, el segmento es porcentualmente pequeño al nivel nacional y tiene un porcentaje considerable en los turistas extranjeros que adquieren los servicios por lo que se ofrece más que por el precio

- Dirigido sólo a extranjeros: Esta población suele ser muy cambiante en cuanto a gustos, tendencias, entre otros, y el nivel de calidad de servicio que demandan es muy grande, por ende se tendría que capacitar con mayor ahínco a las empresas para que se mejore todo ello.

- Turistas nacionales y extranjeros: Este es el segmento que menos riesgo conlleva pues, al estar abierto a todo público, y se contaría con una variedad de opciones especiales que pueden ser manejadas de una forma favorable para las empresas.

4.2. Discusión

En cuanto al primer objetivo específico, determinar el problema-solución del modelo de negocio, se determinó que el problema para el segmento de turistas es la poca interacción en redes con las agencias y el poco uso del internet de estas, contando también que varios de los servicios que ofrecen son para ellos muy básicos y poco personalizados, ya que el turista desea más detalle y especificación de acuerdo a ciertas necesidades como hospedaje y comida. En la situación de la demanda insatisfecha de los servicios de turismo ya expuesto anteriormente por Promperu en su revista 2014 sobre turismo nacional, podemos comprobar con los resultados de

las opiniones de los mismos turistas que es verdad, nuestra región se encuentra en una situación en la cual las personas creen que debe haber más difusión sobre los servicios de aventura y naturalista, ya que como podemos ver en nuestra realidad tenemos lo que son la promoción del turismo cultural en su mayoría, y no explotamos los recursos que tiene nuestro país, tanto naturales como geográficos.

En el aspecto de los problemas del segmento de agencias de turismo, podemos destacar que ellos coincidentemente, también creen que su problema de poca rentabilidad se debe a su poca presencia virtual, ya que ahora todo se busca mediante redes y mediante buscadores específicos.

Por otro lado, Según la Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (2010), dice que el Perú cuenta con una gran variedad de servicios ya sea de aventura o naturalista, pero contrastando con las entrevistas realizadas podemos comprobar que las personas no se encuentran totalmente satisfechas con los servicios que ofrecen las empresas que se dedican a brindar los servicios de rubro en general, dando la opinión de mejorar su calidad de servicio, y además que el gobierno debe intervenir en estas actividades.

En el segundo objetivo, se aprecia que para los turistas, lo que hace inolvidable un servicio es la calidad del mismo, y se puede reflejar ello con las cifras que Promperú (2013), donde el turista expresa que no le importa el gasto, ya que puede excederse de su presupuesto, pero la experiencia que conlleva la aventura y la naturaleza dentro del Perú tiene un valor más significativo que lo monetario. Según Schlüter (2009) sostiene que en países en vías de desarrollo, más que en otros, la planificación turística debe convertirse en la base del desarrollo de ésta actividad, y en esto coincide con nuestras respuestas a las preguntas de la entrevista encajando perfectamente con el objetivo anterior, teniendo en cuenta que el 72% de turistas hoy, según Promperu (2013), ingresa a las redes sociales a investigar sobre la empresa a la cual piensan contratar y desean saber mucho más por páginas antes de visitar los lugares escogidos o recomendados con anterioridad. Ambos segmento opinan que la Región Lambayeque necesita un impulso, entrar más a las redes, aprender a globalizarse y ser un punto de atracción no solamente turístico, sino virtual.

En el tercer objetivo tenemos otro aspecto del servicio, ya en sí con la relación con los clientes que son los tiempos de espera y su relación con los clientes, donde el turista refleja que espera mayor inmediatez de parte de las agencias y más interacción con ellas, pero las agencias

de turismo de la región no se sienten aptas para actuar con la rapidez que demanda el mercado, ni sienten que puedan interactuar de manera apropiada con ellos, ya que como lo expresan en las entrevistas, no están satisfechos con su desempeño, por ello desean que estos servicios deben ser atendidos por otra empresa, donde la propuesta de valor de ser intermediario de ambos segmentos entra a tallar y a ser mucho más llamativa.

En cuanto a los pagos, las empresas si cuentan con la opción de pago con tarjeta, aunque los turistas prefieren el efectivo, ya que sienten que algunas agencias de la región no son muy de fiar y prefieren cosas en físico y en el momento. Las reservas también resultan tediosas para ambos segmentos, pues mientras que los turistas tienen que llegar a la ciudad para hacer las reservas y tener comprobante de la adquisición del servicio, a las agencias les resulta tedioso cuando las reservas con vía telefónica, ya que no se tiene seguridad de la adquisición del servicio.

En el último objetivo tenemos que a ambos segmentos les agrada la adquisición y especificación de los servicios mediante la web y las redes, siendo esto sostenido con el uso de las herramientas tecnológicas es sumamente demandado por los turistas según el estudio realizado por Promperú para su revista: "Turismo en Cifras" en el Año 2014, ya que al abrir las nuevas vías de promoción y comercialización de todo tipo de productos y servicios, permiten actualizaciones, ventas cruzadas, fidelización de clientes, mejora de experiencia del visitante, etc. Y esto es cierto, la región Lambayeque necesita páginas las cuales expliquen y den rutas, den promociones y estén al alcance de las personas, las cuales no se encuentran familiarizadas con la zona, porque ya como se puede ver, las pocas páginas que se encuentran en la red, no están actualizadas, no cuentan con atractivos visuales, y no tienen información necesaria para el turista.

V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

En cuanto al objetivo general, se pudo determinar el modelo de negocio de una agencia virtual de turismo de aventura y naturalista, el cual se trabajó bajo el enfoque del Running Lean. Con ello se descubrió que los servicios turísticos de aventura y naturalistas en la Región Lambayeque muestran deficiencias en cuanto a la falta de interacción virtual con sus principales clientes, ya que para obtener los servicios las personas deben llegar a la zona para que puedan adquirirlos con confianza, arriesgándose a quedarse sin turno para hacer las exploraciones o actividades.

Se concluye en el objetivo de problema-solución que los problemas de las empresas y de los turistas están íntimamente relacionadas, ya que el servicio que las empresas ofrecen se encuentra desactualizados, son muy básicos y en ciertos casos deficientes, ya que son muy generales y poco personalizados, haciendo que los turistas sufran carencias en el servicio, optando por servicios en otra región o evitando visitar la región.

Los turistas no conocen a las empresas ni lo que ofrecen, y por ello las empresas no se encuentren satisfechas con su desempeño en el mercado y como consecuencia está la poca actividad turística de aventura y naturalista en la región. Estos problemas fueron validados a través de las entrevistas a profundidad realizadas en el proceso de codificación. Con ello se llegó a que la de solución y relación con los clientes, se sostiene en la necesidad de una plataforma virtual, la cual englobe pasarelas de compra y experiencia de los clientes con recomendaciones.

A través de las entrevistas a profundidad se recopiló información necesaria para desarrollar un modelo que pueda encajar con la realidad de la región y donde ambos segmentos interactúen y con ello reforzar la actividad turística de nuestra región. Determinándose la estructura de gestión y las finanzas, siendo estos dos últimos objetivos trabajados de manera conjunta con el gobierno y entidades que velen por el turista y por potenciar al empresario turístico.

Por ello se considera que el modelo Running Lean es una metodología nueva utilizada sobre todo para la creación de ideas de negocio innovadoras y Startup. Estas ideas se van desarrollando cada vez más, conforme a la intensidad de la investigación y al grado de interacción que se tiene con el público objetivo, el cual también se refuerza con conversaciones

con expertos en el tema turísticos. Es por ello que esta investigación finaliza con un Canvas más sólido y desarrollado a partir de la interacción con los turistas y agencias de la región e investigación.

5.2. Recomendaciones

Las agencias de la región, deben evaluar la calidad de sus servicios en cuanto a comida y a hospedajes, teniendo en cuenta la personalización de los servicios, de modo que encuentren soluciones a los problemas de sus turistas interesados en nuestra región, hallando la posibilidad de tercerizar el servicio, ya que las empresas no tienen la capacidad de interactuar con sus potenciales clientes.

Las agencias de la región deberían considerar el trabajo conjunto con organismos que respalden y apoyen la actividad turística no tradicional como son la aventura y el naturalismo, ya que como expresan en las entrevistas, no se sienten satisfechos con su desempeño y sienten que no tienen ningún apoyo por parte del gobierno y se pierde la oportunidad de convertir al turismo en una de las actividades económicas con mayor factibilidad en Lambayeque.

Se debe incidir en el uso de Lean Canvas para el desarrollo de ideas de negocio innovadoras o Startup, porque esta metodología permite probar nuevas ideas de producto e incrementar las posibilidades de éxito, detectar problemas que vale la pena encontrar solución y establecer así los métodos para medirlos, hacer participar a los clientes en la oferta de valor del producto y poder hacer la propuesta de valor mucho más rentable.

Por último, se recomienda que consideren este trabajo como base teórica y metodológica para futuras investigaciones; y se convierte en una fuente de información importante para dar inicio a una etapa de ejecución para un plan de negocios.

VI. Lista de Referencias

- Álvarez, M., Aparicio, M., Becerra, S., Ruiz J. (2006). *Plan estratégico para el desarrollo del turismo de aventura en lunahuaná 2006-2011*. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1742/ALVAREZ_APARICIO_BECERRA_RUIZ_LUNAHUANA_2006-2011.pdf;jsessionid=711172E46DF7D051FD91C92B023133CF?sequence=1
- Asociación Peruana De Turismo De Aventura y Ecoturismo (2010). *Tendencia del turismo de aventura y el ecoturismo en la naturaleza*. Recuperado de: <http://economicas.unileon.es/files/2012/11/Ponencia-Norberto-Mu%C3%B1iz.pdf>
- Atencio, E., & Gonzáles, B. (2007). *Calidad de servicio*. Revista de Ciencias Sociales, 13(1).
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Boullon, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. Ciudad de México, México: Editorial Trillas
- Castañeda, L. (2005). *Implementación: el arte de convertir planes de negocios en resultados rentables*. Ciudad de México, México: ediciones Poder.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Cámara Nacional de Turismo, Comisión de Proyectos e Iniciativas (2007). *30 años de turismo en el Perú: La crónica del turismo en el Perú narrada por sus propios protagonistas*. Lima, Perú: University of Texas.
- Drumm, A. y Moore, A. (2012). *Introducción a la planificación del ecoturismo*. Virginia, Estados Unidos: Marie Read
- Fierens, L. (2012). *Marketing del color*. Universidad de Palermo. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/opencdc/archivos/4666_open.pdf
- García, A.; Serrano, M. y García, M.; López, S. (2015). *Percepción de la comunidad en torno al turismo como factor de desarrollo local*. Chiapas, México: San Pedro Tult

- Gomedia. (2014). *Jakera, travelling classroom*. Recuperado de <http://www.jakera.com/travelling-classroom>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México., México: McGRAW-HILL
- INEI. (2013). *Perfil demográfico del turista en la Región Lambayeque. 2013*. Recuperado de: <http://media.peru.info/impp/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/TipsPTE2013-TuristaQueVisitaLambayeque.pdf>
- Luque, A. (2003). *Cuadernos de Turismo*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/398/39801207.pdf>
- Márquez, F. (2010). *Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelonegocio.pdf>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean*. Washington, United States: O'REILLY.
- MINCETUR (2012). *Guía turística de Lambayeque*. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Lambayeque.pdf
- MINCETUR (2013). *El turismo en cifras*. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/Perfil-Vacacionista-Nacional-2013.pdf>
- Moreno, L. (2009). *Psicología del color y las formas*. Recuperado de: <https://trabajosocialucen.files.wordpress.com/2012/05/psicologia-1.pdf>
- Mullins, J., & Komisar, R. (2010). *Mejorando el modelo de negocio: cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*. Barcelona, España: Profit.
- Olvera, I., & Scherer, O. (2011). *El cliente y la calidad en el servicio*. Ciudad de México, México: Trillas
- Ospina, P., Mora, R. y Romero S. (2013). *Turismo sustentable o ecoturismo*. Recuperado de: <http://riat.ugal.cl/index.php/test/article/viewFile/337/pdf>
- PROMPERU (2008). *Perfil del turista de aventura*. Recuperado de: http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_segmentos_1005_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Aventura.pdf

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona, España: DEUSTO

UNCTAD (2012). *Conferencia de Las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo*.

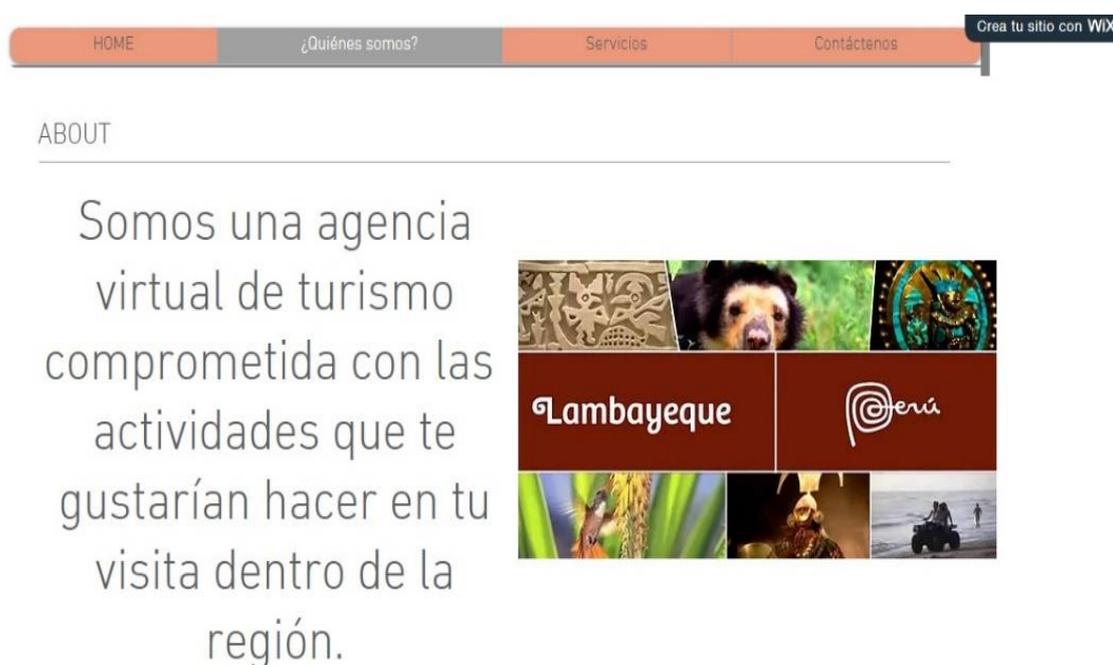
Recuperado de: http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/dom2013d1_es.pdf

VIII. Anexos

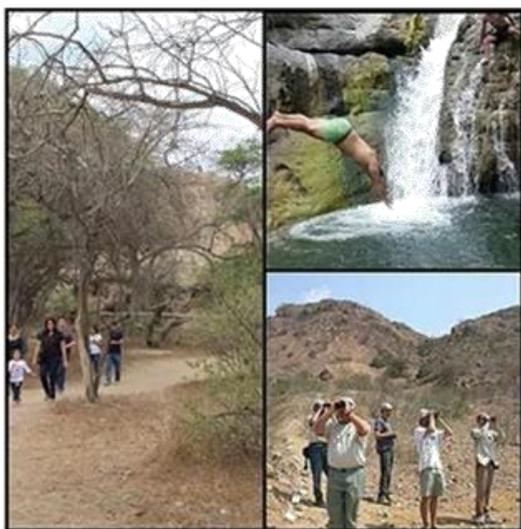
Anexo n°01: Primer prototipo de página web



Anexo n°02: Primer prototipo de página web



Anexo n°03: Primer prototipo de página web



Únete a la naturaleza

Encuentra espacios donde puedas escapar de la rutina y desconectarte del mundo.

Te ofrecemos paseos por la playa, bosques y demás.



Para ver mas servicios, ingresa dando click a la imagen

Anexo n°04: Guía de entrevista

GUIA DE ENTREVISTA
Agencias de turismo de aventura y naturalista
El peruano por si es empeñoso y activo en el ámbito de las micros empresas, pero ¿estará listo para capacitarse y crearse una mejor forma de trabajo?
¿Por qué la demoras de los tickets de venta?
¿Por qué no cuenta con una plataforma virtual?
¿Cuántas personas te contactan?
¿Cómo te contactan las persona? ¿Cómo ofreces tus servicios?
¿Contactarías a una empresa que aumente tu cartera de clientes? ¿Por qué
¿Qué opinión te merece el mercado donde te desenvuelves? ¿Qué precios se manejan?
¿Qué horarios le convienen más para las actividades?
¿Qué información entrega a sus clientes?
¿Cuántas reservas al día tienes? ¿A qué se lo atribuyes?
¿Cuán rápido puede responder y por qué?
¿Cuáles son las temporadas altas?
¿Usted aumenta los precios? ¿Por qué?
¿Con quién se encuentra afiliado? ¿Por qué?
¿Con cuantas personas puede interactuar usted al mismo tiempo?
¿Qué piensa de la interacción en redes?
¿Cuántas personas trabajan con usted? ¿Por qué tiene esa cantidad de personas?
¿Cuál cree que es su mayor debilidad?
¿Por qué cree que las demás empresas de otras ciudades tienen mayores clientes?
Tiempo de reservas
Calidad
¿Qué opciones de pago maneja usted?
¿Qué tipo de publicidad maneja?
¿Se sienta satisfecho con su actual rendimiento? ¿Por qué?
¿Capacita al personal? ¿Por qué?

Anexo n° 05: Guía de entrevista para turistas de aventura y naturalistas

GUIA DE ENTREVISTA
Turistas de aventura y naturalista
Siendo el turismo de cultura una de las principales características de nuestro país, ¿Por qué buscan experiencias nuevas como actividades de aventura y naturalistas?
¿Qué servicios buscas? ¿Qué buscas en los servicios?
¿Cuánto se demoran para emitir tu ticket de confirmación?
¿A Dónde te envían el ticket de reservas?
¿Qué servicios te interesan más?
¿Qué opinión te merece los servicios de aventura o naturalista de la región?
¿Qué tipo de servicios de aventura o de naturaleza buscas?
¿Qué información buscas?
¿En qué paginas buscas la información que necesitas?
¿En qué medios confías más para pagar?
¿Qué tipo de información recibe de parte de las agencias?
¿Qué información es la que carece?
¿Cuánto está dispuesto a esperar por su reserva?
¿Por qué se aventura?
¿Qué destinos son sus favoritos?
¿Cuáles son sus características?
¿Viajas en grupo o solo?
¿Confías en las agencias virtuales? ¿Por qué?
¿Qué sitios son los más atractivos para usted?
¿Busca respuestas rápidas? ¿Confía en los sitios web?
¿Qué opinión le merece las redes sociales?
¿Qué medio le agrada más para comunicarse?
¿Piensa que el precio del mercado es justo? ¿Por qué?
¿Piensa que el precio está acorde al servicio? ¿Por qué?
¿Cómo colaboran las empresas con usted?
¿Usted que desearía que las empresas de la región le ofrecieran?
¿Qué empresas de turismo de aventura o naturalista le agrada más?
¿Qué característica diferencial destaca de las otras empresas del país?
¿Qué opciones de pago le agradarían a usted?
¿Cómo paga usted?
¿Cómo llegan las empresas de turismo a usted?
¿Pagaría por información? ¿Por qué?

Anexo n° 06: entrevista a agencia SIPAN TOURS

El encargado de la empresa comenta que encuentra que el nombre de la empresa legible y enfocado a lo que se realiza en la página, más una pequeña introducción de lo que podrán encontrar, llamativo diseño de cubo con imágenes referenciales de las actividades de turismo de aventura y naturalista. Diseño simple y resaltan las imágenes propias de la región, letra legible y ubicación de los botones de acceso para saber sobre los destinos fáciles de encontrar.

También opina que le agrada la idea de que la página sea simple y en tonos simples, nada de dibujos y mucho menos de colores excesivamente llamativos, y prefieren que vayan directamente a lo que la empresa se dedica, debería tener cuánto tiempo va de fundado, su misión y visión, valores de la empresa y su compromiso con los turistas. También visualizan que pequeña introducción de lo que se podrá encontrar en cada grupo de turismo, llamativo diseño de cubo con imágenes referenciales de las actividades.

También sugieren que las autoridades municipales y regionales deben apuntalar el esfuerzo del empresariado en potenciar el turismo sostenible en las tres provincias de la región, pues el turismo como actividad económica, dinamiza el mercado y beneficia a decenas de familias.

Anexo n°07: entrevista a agencia TUR.SERVIS

Para este encargado, las referencias están claras sobre lo que se podrá hacer en cada uno de los turismos, fácil de usar y ubicar. Habla sobre que es su negocio, debería especificar misión y visión, y poner una imagen movible para hacerlo más interesante. Para el nombre de la empresa grande, botones a la vista, cubo con imágenes divertido de ver y pasa a velocidad moderada para apreciar cada lado con imágenes, pequeña introducción que narra sobre la región y sus virtudes que ofrece hacia el turismo de aventura y naturalista.

Su fondo blanco debería ser cambiado por algún color, pero que este sea suave no cargado, o por alguna imagen referente al turismo en Lambayeque, por consiguiente las agencias de la región deben involucrarse con la gerencia regional de turismo de la región Lambayeque, donde puedan potenciar las habilidades del pequeño empresario y ayudarlos a llegar a potenciar sus fortalezas, trabajar en sus debilidades y darle seguimiento a lo que es el trabajo continuo de la conversación

Anexo n°08: entrevista a agencia turismo I.pe

Para el encargado, debemos comenzar con un fondo movible, el cual sea didáctico y atractivo, para que el cliente se sienta atraído por el fondo y por las formas en las cuales se le presentan los atractivos, también se debe trabajar en lo que es la forma de la pasarela de compra de los diferentes servicios que hay en la página web, también se debería adaptarle para versión Tablet y Móvil.

En cuanto a los colores y letras piensa que el primer formato tiene colores muy neutros que se deben variar con colores que sean más referente a la naturaleza, ya que el turismo de aventura y naturalista se hacen en ambientes verdes. En cuanto al contenido, dice que se debería trabajar en más lugares referentes a las zonas y en llamar más la atención con videos referentes al ecosistema y la forma de cuidar la vida.

Anexo n°09: entrevista a agencia TUMI

El encargado de la empresa nos expresa que le parece atractiva la idea de la página web, sin embargo queda un poco floja en lo que en llamar la atención al consumidor nacional o extranjero, considera que debería tener más imágenes referenciales dentro de la página, igual como el inicio de la plataforma debe contener más color y no solo blanco, siguiendo dentro de la plataforma sugiere que cambiemos algunos colores como el fondo, pero que mantengamos la letra, dado que es legible, al igual que los botones de acceso dentro del sistema están a toda vista, un punto a favor para encontrar todo lo que se desea de manera rápida.

En lo que nos hizo énfasis fue en poner más color a la plataforma, al igual que más imágenes acorde, dado a que desde que entre a la página esta deba llamar la atención del cliente con lo que posee.

Anexo n°10: entrevista a agencia BRUNING

Para el turista nacional entrevistado considera que debería tener en cuenta agregar los valores de la organización, así como la misión y visión de la empresa, así como agregar más imágenes referenciales a cada actividad que se piensa brindar en la página, nos dio también una idea sobre los colores que deberían primar dentro de la

página como el verde y celeste ya que con estos colores más relacionan las actividades de aventura y naturalista.

Anexo n°11: entrevista a agencia FLY WORLD

Para el turista extranjero entrevistado nos dio su apreciación sobre la plataforma y aunque nos dijo que le gustaría más imágenes dentro de las partes de la página, le gustaba la simplicidad que esta tenía, se sentía cómoda con ella, no tan recargada, aunque acotó que en la parte de descripción de la empresa deberíamos colocar más, como valores de la empresa, visión y misión, y para nuestro inicio una descripción con imágenes acorde al igual que el fondo, después de ello que en general si le agradaba la página porque tiene todo a la vista, y puedes encontrar todo sin dificultad.

Anexo n°12: Segundo prototipo de página web



Anexo n°13: Segundo prototipo de página web



Anexo n°14: Segundo prototipo de página web

