

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**MODELO DE NEGOCIO PARA UN CENTRO DE
ESPARCIMIENTO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO,
LAMBAYEQUE 2016-2017**

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

AUTORES

ELEANY ROSITA ALVAREZ TORRES

VICTOR ARMANDO URTEAGA FLORES

ASESOR

Mg. FERNANDO ARRIOLA JIMÉNEZ

Chiclayo, 2018

DEDICATORIA

A Dios, mis padres, mis abuelas, mi hija y hermana, por darme su apoyo incondicional y por ser la base primordial para realizarme como profesional exitosa.

Eleany Alvarez

A mis padres y a mis pequeñas hijas Valentina y Domenica, por ser mi mayor motivación.

Victor Urteaga

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirnos seguir en el camino poniendo mucho empeño y dedicación.

A nuestros padres, por el esfuerzo que realizaron día a día para poder lograr nuestros objetivos.

A nuestro asesor, Mg. Fernando Arriola Jiménez por brindarnos su asesoría y su experiencia para que la formulación de nuestro proyecto de tesis sea eficaz y eficiente.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, que nos facilita mediante herramientas de investigación el pleno desarrollo de nuestro proyecto de tesis y de la culminación de nuestra carrera profesional.

RESUMEN

Los cambios en los últimos años, la excesiva carga laboral, el estrés, los estudios, diversos factores demográficos, socioculturales y económicos, tienen como consecuencia que las personas acudan cada vez menos a centros de esparcimiento y/o recreación, apartándose de la interacción con sus familias y amigos, además que los pocos lugares existentes en la ciudad no cubren las expectativas respecto a las características del servicio que ellos requieren, por lo cual, se identifica la oportunidad de crear un modelo de negocio para un centro de esparcimiento, que le brinde una nueva experiencia al cliente. A nivel nacional, existen propuestas de creaciones de centros de esparcimiento en la ciudad, pero sin un modelo de negocio que guíe al éxito del negocio, teniendo en cuenta el perfil del cliente y la propuesta de valor que se le brindará, para así poder dar solución a sus problemas.

La presente tesis tiene como objetivo la propuesta de un modelo de negocio para un centro de esparcimiento en la ciudad de Chiclayo. Por lo cual se llegaron a realizar entrevistas a profundidad para conocer y validar nuestro perfil del cliente, conociendo sus alegrías, trabajos y frustraciones, para posteriormente generar una propuesta de valor, lo cual nos permitiera desarrollar los nueve bloques del business model canvas, apoyado por la información recolectada en las tres salidas de oficina con el producto mínimo viable. Estos datos nos servirán para validar nuestro primer supuesto del modelo canvas para el centro de esparcimiento en la ciudad de Chiclayo. Concluyendo con la existencia de un vacío en el área de esparcimiento lo cual origina una demanda insatisfecha, para lo cual se diseñó el business model canvas para satisfacer las necesidades existentes de nuestros clientes.

Palabras claves: modelo de negocio, canvas, centro de esparcimiento.

Código JEL: M-M10

ABSTRACT

The changes in recent years, the excessive workload, stress, studies, various demographic, socio-economic and economic factors, have as a consequence that people go less and less to leisure and or recreation centers, away from the interaction with their families and friends, in addition to the fact that the few existing places in the city do not meet the expectations regarding the characteristics of the service they require, therefore, the opportunity is identified to create a business model for a leisure center, which will provide a new customer experience.

At the national level, there are proposals for creations of leisure centers in the city, but without a business model that guides the success of the business, taking into account the profile of the client and the value proposal that will be provided, in order to give solutin to your problems.

The objective of this thesis is the proposal of a business model for a recreation center in the city of Chiclayo. For this reason, interviews were conducted in depth to know and validate our profile of the client, knowing their joys, work and frustrations, to subsequently generate a value proposal, which will allow us to develop the nine blocks of the business model canvas, supported by the information collected in the three office exits with the minimum viable product.

These dates will serve us to validate our first assumption of the canvas model for the recreation center in the city of Chiclayo. Concluding with the existence of a gap in the leisure area which led to an unsatisfied demand, for which the business model canvas was designed to meet the existing needs of our customers.

Keywords: business model, canvas, leisure center.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

| | |
|---|----|
| I.Introducción | 8 |
| II.Marco teórico | 11 |
| 2.1. Antecedentes | 11 |
| 2.2. Base teóricas-científicas | 13 |
| 2.2.1. Definición de modelo de negocio | 13 |
| 2.2.2. Clasificación y enfoques | 14 |
| 2.2.3. Etapas y componentes | 15 |
| III.Materiales y métodos | 17 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación | 17 |
| 3.2. Área y línea de investigación | 18 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo | 18 |
| 3.4. Operacionalización de variables | 20 |
| 3.5. Método, técnica e instrumento para la recolección de datos | 21 |
| 3.6. Plan de procesamiento para análisis de datos | 22 |
| IV.Resultados y discusión | 22 |
| 4.1. Resultados parte emocional Business Model Canvas | 26 |
| 4.2. Resultado parte racional Business Model Canvas. | 46 |
| 4.3. Discusión | 52 |
| V.Conclusiones | 55 |
| VI.Recomendaciones | 56 |
| VII.Referencias | 57 |
| VIII.ANEXOS | 60 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1:Lienzo del business model canvas | 16 |
| Figura 2: Diseño de la investigación | 17 |
| Figura 3: Lienzo de la propuesta de valor (supuesto) | 25 |
| Figura 4:Edades | 26 |
| Figura 5:Sexo | 27 |
| Figura 6:Estado civil | 27 |
| Figura 7:Rutina..... | 28 |
| Figura 8:Fin de semana | 29 |
| Figura 9:Momentos claves | 30 |
| Figura 10:Tiempo libre..... | 31 |
| Figura 11:Valor del trabajo | 31 |
| Figura 12:Molestias | 32 |
| Figura 13:Actividades | 33 |
| Figura 14:Felicidad | 34 |
| Figura 15:Expectativa | 35 |
| Figura 16: Validación del perfil del cliente..... | 36 |
| Figura 17: Producto mínimo viable-Centro de esparcimiento (primer pivoteo)..... | 38 |
| Figura 18:Producto mínimo viable-Centro de esparcimiento (segundo pivoteo) | 40 |
| Figura 19: Producto mínimo viable- Centro de esparcimiento (tercer pivoteo)..... | 42 |
| Figura 20:Validación de la propuesta de valor..... | 44 |

I. Introducción

En la actualidad el nivel económico de la ciudad de Chiclayo ha ido aumentando motivado por el crecimiento de los negocios que son el motor de la economía chiclayana; antiguos emporios comerciales han dado paso a nuevos con mayor crecimiento y sostenibilidad, edificios donde funcionaban emporios económicos de principales familias chiclayanas, dieron lugar a centros comerciales, galerías de tiendas, restaurantes y colegios; mostrando prosperidad en el sector económico de la ciudad. El auge económico en los negocios va de la mano con el profesionalismo en la administración de empresas logrando una mayor competitividad.

Sin embargo, Torres (2015); refiere que la ciudad de Chiclayo presenta grandes problemas de aprovechamiento y distribución de espacios de áreas verdes a consecuencia del crecimiento de la ciudad, originando el incremento de necesidades de la población, tales como: salud, vivienda, transporte e infraestructura enfocada a la recreación; siendo de vital importancia esta última, tal como lo plantea Osorio (2005); “El ocio y la recreación proporcionan un medio para estimular el crecimiento y la transformación personal positiva”, además de referir que un ocio orientado al desarrollo humano será un satisfactor de las necesidades humanas.

Por lo cual se determina por medio de la investigación, que en la ciudad de Chiclayo existe poca disponibilidad y ocupación de áreas destinadas a la creación de centros recreativos – deportivos, que permitan a las familias relacionarse, compartir y desarrollar hábitos saludables como el deporte y la socialización, originando problemas en la población, como: Limitaciones para el desarrollo recreacional; si bien existen diferentes recreos campestres en las afueras de Chiclayo, no todos llenan las expectativas del consumidor, principalmente del nivel socioeconómico A, B y C superior del sector que poseen diferentes estilos de vida; estos prefieren un lugar más cerca al lugar donde viven, que posea todas las comodidades que ellos requieran.

Otro aspecto importante es la pérdida de la salud mental y física a causa de la poca actividad física en la población, así como lo planteaban Martínez, Saldarriaga, Sepúlveda (2008); “la falta de actividad física, agravada por otros hábitos nocivos del estilo de vida contemporáneo (sobrealimentación, tabaquismo, estrés) ha desatado la segunda revolución epidemiológica.” Se añade además el aumento del sedentarismo; Zafra, Millones, Retuerto (2013) lo asocian a la urbanización y descenso de la pobreza,

según su estudio realizado a personas en 15 y 49 años, encontrado que a mayor nivel socioeconómico existen mayores conductas sedentarias.

Por lo cual la pérdida de la salud mental, física y el sedentarismo son grandes problemas en la sociedad, originando factores que ocasionaran enfermedades posteriores, no solo en personas adultas, también niños y adolescentes; uno de estos factores es la obesidad. Márquez, Rodríguez, De Abajo (2006); refiere que enfermedades a causa de la obesidad son cada vez más frecuente en niños, aunque no se manifiesten inmediatamente, sino hasta la adolescencia con enfermedades como: diabetes tipo II, cáncer de mama posmenopáusico, enfermedades cardiovasculares, hipertensión, artritis en las rodillas, dolor de espalda y otras alteraciones.

Por último, se tiene que, ante la poca experiencia en centros de esparcimiento en la ciudad, existe un desconocimiento por parte del personal para brindar un buen servicio a las personas, faltando una correcta capacitación e iniciativa en el sector.

Ante lo mencionado se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es el modelo de negocio para un centro de esparcimiento en el la ciudad de Chiclayo – Lambayeque? ; teniendo como objetivo general el desarrollar un modelo de negocio Canvas para un centro de esparcimiento en la ciudad de Chiclayo- Lambayeque; con los siguientes objetivos específicos: validar el problema- solución mediante el perfil del cliente, validar el producto- mercado mediante el diseño de la propuesta de valor y diseñar el business model canvas.

El actual estudio se justifica intentando satisfacer las necesidades de los pobladores de la ciudad de Chiclayo que buscan un ambiente destinado a la recreación sana y amigable donde se pueda dar tanto la socialización familiar y amical. Según Municipalidad de Chiclayo (2009), “ La población del área metropolitana de Chiclayo se ha visto duplicada, pasando de 377,680 habitantes en el censo 1981 a 716,732 en el año 2009, con proyección a un aumento de más de 150,00 habitantes de forma vegetativa hacia el año 2024 donde podría llegarse a los 853,239 habitantes.” Aumentando así las necesidades de las mismas, como lo menciona Torres (2015); refiriendo que existe un incremento en las necesidades de los pobladores de la ciudad de Chiclayo a causa del crecimiento de la misma, una de estas necesidades es la de recreación, generando así una demanda insatisfecha existente en la ciudad de Chiclayo, que surgen a causa de las rutinas, el trabajo, la tecnología y otros factores del entorno, causando la difícil interacción entre ellos.

En esta ciudad son muy pocos los negocios formales existentes que siguen estrategias, planificaciones de gastos o un plan de negocio que facilite su desarrollo y viabilidad; y que

logren así posteriormente el éxito. Esto se ve reflejado en la poca inversión en el sector de infraestructura recreacional de la ciudad de Chiclayo, contando con pocos centros de esparcimiento que cumplan con satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de las familias, que buscan socializar y la vez practicar algún deporte o simplemente la relajación en un ambiente cómodo, seguro, limpio y organizado.

Por lo tanto la presente investigación tendrá gran importancia ya que a través de la formulación del Business modelo canvas se planteará un modelo de negocio para la creación de un centro de esparcimiento en la ciudad de Chiclayo; con el modelo de negocio planteado en esta tesis, futuras investigaciones que tengan como línea de investigación "Emprendedurismo – Proyectos de inversión", podrán gozar de un nuevo enfoque que les permita brindar una propuesta de valor indicada que satisfaga las necesidades del cliente, teniendo en cuenta las relaciones con ellos y con los socios estratégicos, logrando una mejor planificación.

En cuanto la metodología utilizada en la investigación de enfoque cualitativo teniendo un alcance exploratorio se realizaron la técnica que son las entrevistas a profundidad a una población de 30 cliente siendo representativa para la consecución de resultados y posteriormente a la formulación de la propuesta de valor, teniendo como instrumento la guía de entrevista y el lienzo de la propuesta de valor.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Palacios (2011) en su investigación sobre Modelo de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad, indica que un buen modelo de negocio debe ser una estructura integral, que abarque de forma holística todos los elementos, pues la innovación constante de los modelos de negocios permite que se genere valor diferencial en el mercado. Este artículo tiene como objetivo principal presentar una propuesta de guía para la formulación de modelos de negocio para centros de productividad a partir de una revisión bibliográfica y la propia experiencia de los autores. Así mismo el documento consta de introducción, marco teórico donde se presenta la importancia de la innovación en los modelos de negocio y desarrollar una propuesta para la construcción de modelos de negocio aplicables a Centros de productividad. Posteriormente haciendo mención que las organizaciones deben de diseñar su propio modelo de negocio que les permita subsistir en el entorno y satisfacer a sus clientes ofreciéndoles productos o servicios. Pues el modelo de negocio de un centro de productividad no debe ser estático, tiene que estar en constante adaptación e innovación. Finalmente, al evaluar y determinar el comportamiento de las empresas con relación a su modelo de negocio, nos permite encontrar su valor diferencial de los elementos.

Según Wortmann (2015). A Review and Evaluation of Business Model Ontologies: A Viability Perspective. (Una revisión y evaluación del Modelo de Negocio ontologías: una perspectiva de viabilidad). Informa en el artículo, de que en la actualidad las organizaciones son más complejas y difíciles de diseñar, surgiendo así los modelos de negocios, para asegurar la supervivencia a largo plazo de estas empresas. Los modelos de negocios sirven como herramienta de viabilidad efectiva para la evaluación y diseño de planes de negocios, entre otros. Estos modelos de negocios se argumentan mediante la conceptualización y traducción de la estrategia que llevara a cabo el negocio, existiendo una relación entre la estrategia y la estructura de la empresa, lo cual es alineada como un modelo de negocio viable.

La tesis realizada por Chávez (2015). "Centro de esparcimiento Sachaca. intentará satisfacer las necesidades de esparcimiento de los pobladores de Arequipa, debido a que la cantidad de equipamiento recreativo y servicios es actualmente insuficiente para población; impidiendo al ciudadano ocupar el tiempo libre adecuadamente, inclinándolo al hombre a tendencias sedentarias. Esta investigación está bajo el enfoque cuantitativo, aplicándose

encuestas a los pobladores de la ciudad, con la cual se busca la aceptación es un nuevo centro de esparcimiento.

Se tiene como objetivo general: elaborar un proyecto Urbano Arquitectónico, para un centro de esparcimiento en el sector denominado “La ex – Parada de Tingo”, Sachaca, que permita satisfacer adecuadamente las necesidades de recreación que tiene la población de Arequipa Metropolitana, contribuyendo con el desarrollo social, económico y cultural de la ciudad. Basando además su investigación en una propuesta de valor que consta en ofrecer equipamientos de ocio y relajación para paseos, relajación, juegos, actividades al aire libre, deportes, espectáculos, vida social y encuentros familiares o amicales.

Concluyendo en primer lugar que el ocio y la recreación son factores fundamentales en la calidad de vida de la persona, por lo tanto, se deben crear espacios que cuenten con cualidades necesarias para la realización de actividades de recreación. Además, concluye con la viabilidad del proyecto poniendo énfasis en el modelo de negocio, fundamentando que la creación de espacios de interacción público de mediana escala, afecta directamente a su entorno inmediato, impulsando el desarrollo económico, social y cultural de la zona en donde se encuentra, siendo el ocio y la recreación factores fundamentales en la calidad de vida de las personas.

Sánchez (2016). “Plan de Negocio Liga Planeta Gold, Centro Deportivo Y Recreativo. plantea el llegar a satisfacer las necesidades de recreación de los trabajadores de corporaciones y empresas del sector, las cuales no pueden desarrollarse en las empresas debido a que no cuentan con estas instalaciones. Estando bajo el enfoque cuantitativo, aplicando encuestas de manera personal. Llegando a tener como público objetivo a empresas y corporaciones, además de hombres y mujeres de 5 años en adelante del segmento ABC 1, C2, C3 y D.

El siguiente plan de negocio tendrá como objetivo el satisfacer las necesidades deportivas de hombres y mujeres de 5 años en adelante, trabajadores de empresas, compatibilizando sus actividades estudiantiles o laborales con las actividades deportivas y recreativas a desarrollar. Otro objetivo a tener en cuenta fue el de la existencia de la organización a corto plazo. En esta investigación usan el modelo de negocio Canvas, basando la propuesta de valor la personalización, accesibilidad, diseño y comodidad del centro deportivo; entregando espacios para la libre recreación de los clientes, organizando campeonatos de futbol y fulbito tanto para niños como para adultos. Concluyendo con la viabilidad del proyecto, teniendo como estructura el modelo de negocio canvas, para el posterior desarrollo del plan de negocio y así garantizar el éxito del mismo.

Rivera (2010). “Plan De Negocios Centro Recreativo Y Deportivo De Fútbol Santogol”, señala que existe la necesidad de un espacio que sacie la demanda para hombres y mujeres entre los 15 y 45 años asociados a la recreación, deporte, actividad física y parques; pues solo se cuenta con cuatro instalaciones que presten este servicio y están sobreocupados. Aquel será un centro recreativo y deportivo de futbol que brindará a la población siendo un espacio de esparcimiento y descanso para su familia y amigos. Tiene como objetivo general realizar un estudio de factibilidad para la creación y montaje de un centro recreativo y deportivo en la localidad de Chapinero de Bogotá, que proporcione a los habitantes de dicha zona un espacio atractivo para la práctica del fútbol y el esparcimiento familiar. Otro objetivo es conocer las preferencias y necesidades de los habitantes en cuanto a la práctica de futbol mediante una investigación de mercados. En cuanto a su metodología del plan de negocios acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Concluyendo que existe una oportunidad en negocio con las canchas sintéticas, debido a que la demanda crece cada vez más y un déficit en servicios postventa para los clientes. En cuanto al servicio que brindaran son la calidad y buen estado de las instalaciones, así como la alta seguridad dentro del complejo. Otro punto se enfoca en la diversidad de tipos de torneo que el centro recreativo y deportivo proporcionará al mercado, traerá una gran diversidad de clientes. Finalmente indica estar pendiente a las promociones, nuevos servicios y precios, además de realizar un benchmarking cada seis meses para analizar la competencia.

2.2. Base teóricas-científicas

2.2.1. Definición de modelo de negocio

Según Timmers (1998), “Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.

Chesbrough y Rosenbloom (2001), indican que un “modelo de negocio es: articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.

Rajala y Weterlund (2005), entienden por modelo de negocio “La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.

Osterwalder & Pigneur, (2012). “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

2.2.2. Clasificación y enfoques

George y Bock (2011), nos señalan que el modelo de negocio se puede clasificar según, la descripción y la reflexión en seis grandes puntos de vista: el modelo de negocio como diseño organizacional basado en la configuración de las características de la empresa; la visión basada en recursos, es decir, la estructura organizacional como un todo y en evolución conjunta con los activos de la firma y las actividades principales; el tercer punto de vista lo constituye una historia subjetiva y descriptiva de la lógica de los determinantes clave de los resultados de la organización o modelo de negocio como narrativa organizacional. El cuarto punto de vista, se relaciona con la concepción del modelo de negocio como una forma de innovación, es decir, la configuración de procesos vinculados a la evolución o a la aplicación de la tecnología de la empresa. El quinto es el punto de vista del modelo de negocio como un facilitador de oportunidades, es decir, la promulgación y aplicación en un ámbito de oportunidades.

Dogavena (2009), propone tres enfoques para interpretar el sentido y la utilidad de los modelos de negocio desde:

El primer enfoque define el modelo de negocio en términos generales, como una descripción de la lógica de una empresa en la creación de valor; es decir, explica cómo una empresa gana dinero en su cadena de valor y representa el diseño transaccional, la estructura y la gestión, con el fin de crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio.

Responde a las preguntas de gestión tales como: "¿Quién es el cliente?", "¿Qué significa el valor para el cliente?", "¿Cómo ganar dinero en este negocio?", "¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar un valor a los clientes a un coste adecuado?".

El segundo enfoque radica en el sentido y utilidad del modelo de negocio como dispositivo de mercado. Los modelos de negocio se considerarían como el ingrediente y el conjunto de mecanismos que configuran un mercado. Se trata, por tanto, de dispositivos que median entre los intereses de los stakeholders y la coordinación de sus acciones dentro de un mercado. El estudio de los dispositivos del mercado ha adoptado una amplia gama de escenarios, que van desde los mercados financieros a través de las valoraciones contables, hasta una variedad de objetos tales como el mercado de cotizaciones, o la calificación de crédito. Todos ellos utilizan los modelos de negocio para justificar las operaciones de mercado y su valor transaccional.

El tercer enfoque va más allá de considerar los modelos de negocio como descripciones fehacientes de una realidad en sí misma, podemos también, definir su utilidad, en el entorno de modelos de nuevos proyectos o empresas de nueva creación.

2.2.3. Etapas y componentes

Según Osterwalder, (2010), el modelo de negocio consta de cinco etapas:

Movilización: consiste en prepararse para diseñar un proyecto de modelo de negocio, reuniendo los elementos necesarios para el diseño.

Comprensión: una vez reunidos todos los elementos necesarios de la etapa anterior, pasamos a examinarlos y valorarlos. Se analizan todos los factores importantes para el modelo de negocio, como podrían ser clientes, proveedores, tecnología, etc.; intentando identificar posibles y diferentes escenarios con posibles consecuencias.

Diseño: en base a las consecuencias de la etapa anterior, ajustamos el modelo de negocio alineándolo con la respuesta del mercado. Se trata de seleccionar aquel o aquellos modelos de negocios que mejor se adapten a las expectativas de los clientes.

Aplicación: consiste en ejecutar el modelo de negocio elegido por la empresa.

Gestión: una vez identificada la reacción del mercado, se intentará aportar flexibilidad al modelo y se harán las pertinentes modificaciones con objeto de ajustarlo al mercado.

Para Morris, Schindehutte y Allen, (2005), los componentes principales que constituyen el modelo de negocio son la propuesta de valor, los clientes, el posicionamiento externo, los procesos internos, los procesos relacionados con la competencia, el personal y por último los inversores.

Johnson y Christensen, (2008), nos dicen que son cuatro los elementos relacionados con el modelo de negocio: propuesta de valor para el cliente, modelo de ingresos, recursos y procesos clave.

Osterwalder, Pigneur y Tucci, (2005), seleccionan nueve elementos en un modelo de negocio: cliente objetivo, canal de distribución, relaciones con los clientes, configuración de la cadena de valor, propuesta de valor, competencias esenciales, red de socios, sistema de ingresos y estructura de coste. A continuación véase en la figura N°1.

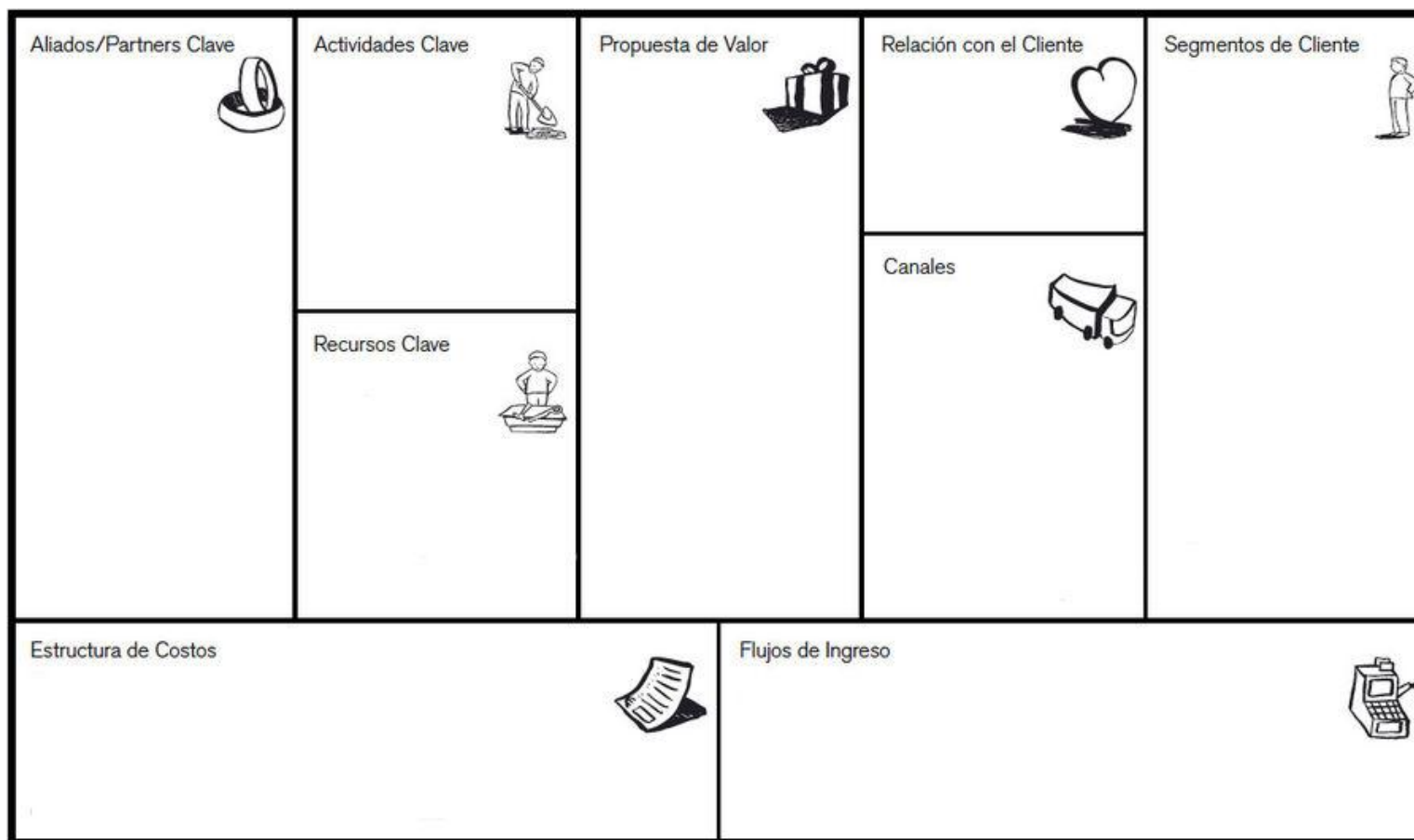


Figura 1: Lienzo del business model canvas

Fuente: Alexander Osterwarler

III. Materiales y métodos

3.1. Tipo y diseño de investigación

Strauss y Corbin (2002); nos señala que nuestra investigación fue de enfoque cualitativo, debido a que lleva un proceso no matemático de interpretación, con el propósito de descubrir conceptos y descubrir datos. Ayudándonos a obtener detalles de fenómenos como: los sentimientos, gustos, preferencias, etc. Teniendo como componentes los datos, que provinieron de las entrevistas semiestructuradas a profundidad y el procedimiento que es a base de los nosotros como investigadores para interpretar y organizar los datos. Esta investigación es de alcance exploratorio, se utilizó para tener una visión general de la realidad a la cual estamos enfocados, lo cual nos sirvió para ir al campo y conocer directamente a los clientes en los cuales se enfocó la investigación. De acuerdo, con este tipo de investigación la fue comprobada y validada.

El diseño de la investigación cualitativa es sistemático, debido a que comprende dos pasos: codificación abierta y codificación cerrada. En la figura N°2 observamos los pasos que siguió este diseño.

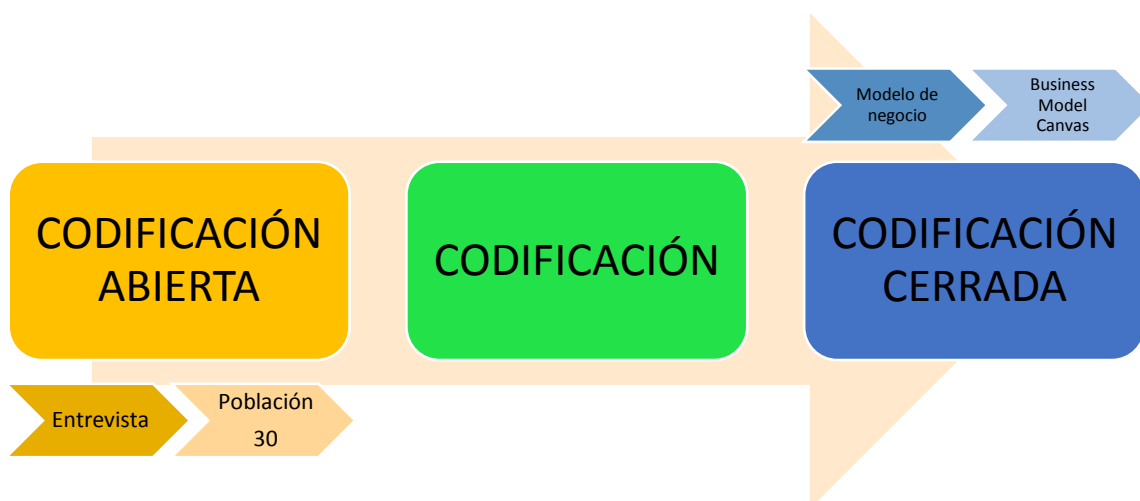


Figura 2: Diseño de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Se eligió este diseño porque en el primer paso del procedimiento se realizó la recolección de datos y su correspondiente análisis en relación al perfil del cliente para

formular la propuesta de valor para el servicio de Centro de Esparcimiento. Lo cual nos permitió obtener como resultado la propuesta del modelo de negocio para esta investigación.

3.2. Área y línea de investigación

La presente investigación pertenece al área y línea de investigación de ciencias sociales.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

La población de la investigación fue a criterio de los investigadores por lo consiguiente determinamos un tamaño de muestra de 30 familias ya que es la mínima que se requiere para obtener una representatividad, esta puede variar de acuerdo al avance de la investigación y al requerimiento de información; la finalidad de estas entrevistas (ver anexo 1), fue para la validación de nuestro instrumento del lienzo de la propuesta de valor en la parte de perfil del cliente. Los criterios tomados para la investigación fue según APEIM (2017) donde el 44.4% de la población del nivel socioeconómico AB y C superior de la región Lambayeque que equivale a 554,686 habitantes, los cuales se encuentran en diversas zonas del departamento, resaltando las del sector de Santa Victoria, siendo elegida como nuestro objeto de estudio debido a que residen familias con estilos de vida tales como: dinámicas, deportivas e interactivas.

Luego se procedió a realizar 30 entrevistas (ver anexo 2) para la validación de nuestra propuesta de valor, las cuales se hicieron 10 entrevistas por cada pivoteo mostrando primero el mínimo viable y luego dándole opciones a nuestros clientes potenciales acerca de las actividades y aéreas que le gustaría tener en el centro de esparcimiento. Posteriormente estas entrevistas también sirvieron para el diseño final del Business Model Canvas.

3.3.2. Muestreo

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), las muestras no probabilísticas son la elección de los elementos relacionados con las características de la

investigación, por lo cual el tipo de muestreo de la investigación realizada es no probabilístico de tipo discrecional, quedando a criterio del investigador la selección de la muestra, pues estos sujetos son elegidos para formar parte de un objetivo específico siendo más representativa para la investigación.

3.4. Operacionalización de variables

TABLA N°1: Operacionalización de variables

| ÁMBITO TEMÁTICO | MARCO TEÓRICO | CATEGORÍAS | SUB CATEGORÍAS | INDICADOR | ESCALA | INSTRUMENTO | TÉCNICA |
|---------------------------------|--|------------|------------------------------|---|---------|---|-------------------------------|
| MODELO DE NEGOCIO CANVAS | Según Clark, Osterwalder y Pigneur (2012) el modelo de negocio es la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias. | Emocional | Segmento de clientes | Propuesta de valor Centro de esparcimiento | Nominal | Lienzo de la propuesta de valor Guía de Entrevista | ENTREVISTA (semiestructurada) |
| | | | Propuesta de valor emocional | | | | |
| | | | Relación con los clientes | | | | |
| | | | Canales de distribución | | | | |
| | | | Flujos de ingreso | | | | |
| | | Racional | Propuesta de valor racional | | | | |
| | | | Actividades claves | | | | |
| | | | Recursos claves | | | | |
| | | | Alianzas claves | | | | |
| | | | Estructura de costos | | | | |

3.5. Método, técnica e instrumento para la recolección de datos

3.5.1. Método

Se aplicará el método fenomenológico, en el cual según Husserl (1998), define el método como el estudio de fenómenos o experiencias, donde reflejan un paradigma y ofrecen una gama de posibilidades para explorar la conducta humana.

Siendo así el método a utilizar que se cumplió en la investigación, ya que la idea de modelo de negocio se inició con un supuesto con base en datos empíricos, que se realizaron a través de las entrevistas a profundidad para aplicarla en el ámbito específico y través del diseño documental en lo que se refirió a la revisión de bibliografía.

3.5.2. Técnica e instrumento

De acuerdo a nuestro enfoque cualitativo la técnica a utilizarse para la recolección de datos en esta investigación fue la entrevista a profundidad semiestructurada, esta técnica se realizó con la finalidad de obtener información directa de la fuente, es decir los clientes que acudirán a nuestro centro de esparcimiento, siendo su instrumento la guía de entrevista y el lienzo de la propuesta de valor, dicho documento está elaborado en base a 11 preguntas abiertas, se requirió un periodo aproximado de 15 días del mes de junio del año 2017 para el desarrollo del cuestionario que fue elaborado minuciosamente para que al momento de entrevistar al cliente no se sienta abrumado ni incomodo en responder las preguntas. Estas entrevistas se realizaron en la zona de Santa Victoria de la ciudad de Chiclayo, en las diferentes calles que se encuentran entre las avenidas Libertad, Chinchaysuyo y Santa Victoria de dicha zona; las horas escogidas para las entrevistas fueron entre las 8 de la mañana y 10 de la mañana de lunes a viernes y los fines de semana de 4 de tarde a 7 de la noche por la disponibilidad de tiempo que los entrevistados manejaban. Las entrevistas sirvieron para obtener información relevante de nuestros futuros clientes potenciales y satisfacer sus necesidades.

Así mismo se recolectaron los datos y se utilizó la técnica de la investigación bibliográfica como tesis, artículos científicos y libros.

3.6. **Plan de procesamiento para análisis de datos**

El procesamiento de los datos recolectados mediante la entrevista a profundidad semiestructurada se realizó mediante el software NVivo, el cual nos permitió organizar, analizar y encontrar perspectivas sobre los datos no estructurados obtenidos por la entrevista con preguntas abiertas. Con lo cual aprovecharemos al máximo la información obtenido de los audios.

Mediante este software se ingresó la data (entrevistas) para la validación del perfil del cliente y posteriormente para la formulación de la solución, para la interpretación el software nos permitió crear nodos como: rutina, momentos claves entre otros. Lo cual serán relacionados con las alegrías, frustraciones y trabajos de los clientes.

Luego de los resultados obtenido del perfil del cliente, nos permitió elaborar la propuesta de valor mostrándole a nuestro cliente nuestro producto (servicio) mínimo viable, dándoles la capacidad de que ellos mismos propongan ideas sobre los espacios que desearían que tenga el centro de esparcimiento.

IV. Resultados y discusión

En un inicio de la investigación se planteó esta primera hipótesis del business model canvas la cual observamos en la tabla N°2, en donde cada bloque fue diseñado a criterio de los investigadores de forma muy básica, para posteriormente diseñar un business model canvas final para el centro de esparcimiento.

Tabla N°2. Business model canvas del Centro de esparcimiento (1° hipótesis)

| SOCIOS CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACION CON LOS CLIENTES | SEGMENTO DE CLIENTES |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresas. • Centros deportivos. • Instituciones educativas. | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de marketing y publicidad. • Alquiler de espacios (canchas deportivas o salones para eventos). • Fomentar la socialización de las personas. • Servicio nutricional (alimentos saludables y balanceados). | <p>Ofrecemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacios de entretenimiento y recreación para nuestros clientes, fomentando la vida saludable. • Servicio de calidad (atención de personal capacitado). • Precio accesible para la compra de acciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Promociones y descuentos en las tarifas. • Políticas de calidad y certificación, para un mejor servicio. • Convenios con grandes empresas del sector. | <p>Nuestros clientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de todas las edades de la ciudad de Chiclayo, de la clase social A,B Y C superior. Que tengan un estilo de vida orientado a la recreación y a la vida saludable. |
| | <p>RECURSOS CLAVE</p> | | <p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Terreno adecuado. • Recursos humanos (personal capacitado). | | <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales. • Web. • Publicidad. | |
| <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> | | <p>FUENTES DE INGRESO</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Costos de recursos humanos. • Costos materia prima e insumos • Costos de infraestructura. • Impuestos. • Seguros. • Mantenimiento de equipos e infraestructura. | | <ul style="list-style-type: none"> • Préstamos bancarios. • Alquiler de espacios. | | |

A continuación se muestra en la figura N°3 el primer supuesto del lienzo de la propuesta de valor que contiene el perfil del cliente está conformado por tres bloques: trabajos (realizar labores administrativas, cuidar su casa y jardín, viajes de negocios, visitar diferentes sucursales de su empresa y asistir a capacitaciones y reuniones), frustraciones (dificultad de encontrar aparcamiento, la situación actual de la política, sociedad y económica, opciones muy limitadas de recreación, demasiada gente, falta de tiempo y la situación actual de sus bienes y herencia) y alegrías (poseer una empresa reconocida, buen estatus social, asistir a clubes, viajes de relajación y entretenimiento , entre otros) y la propuesta de valor que está conformada por tres bloques: creadores de alegrías (facilidad de pago, pagina web, relajación y entretenimiento, cumplir con las necesidades y expectativas del cliente entre otros), aliviadores de frustraciones (realizar actividades de recreación, experiencia cómoda e innovación y creación) y el producto o servicio (centro de esparcimiento). el cual se validó con los resultados obtenidos mediante las entrevistas realizadas y los respectivos pivoteos, permitiéndonos obtener la información necesaria para la construcción del business model canvas.

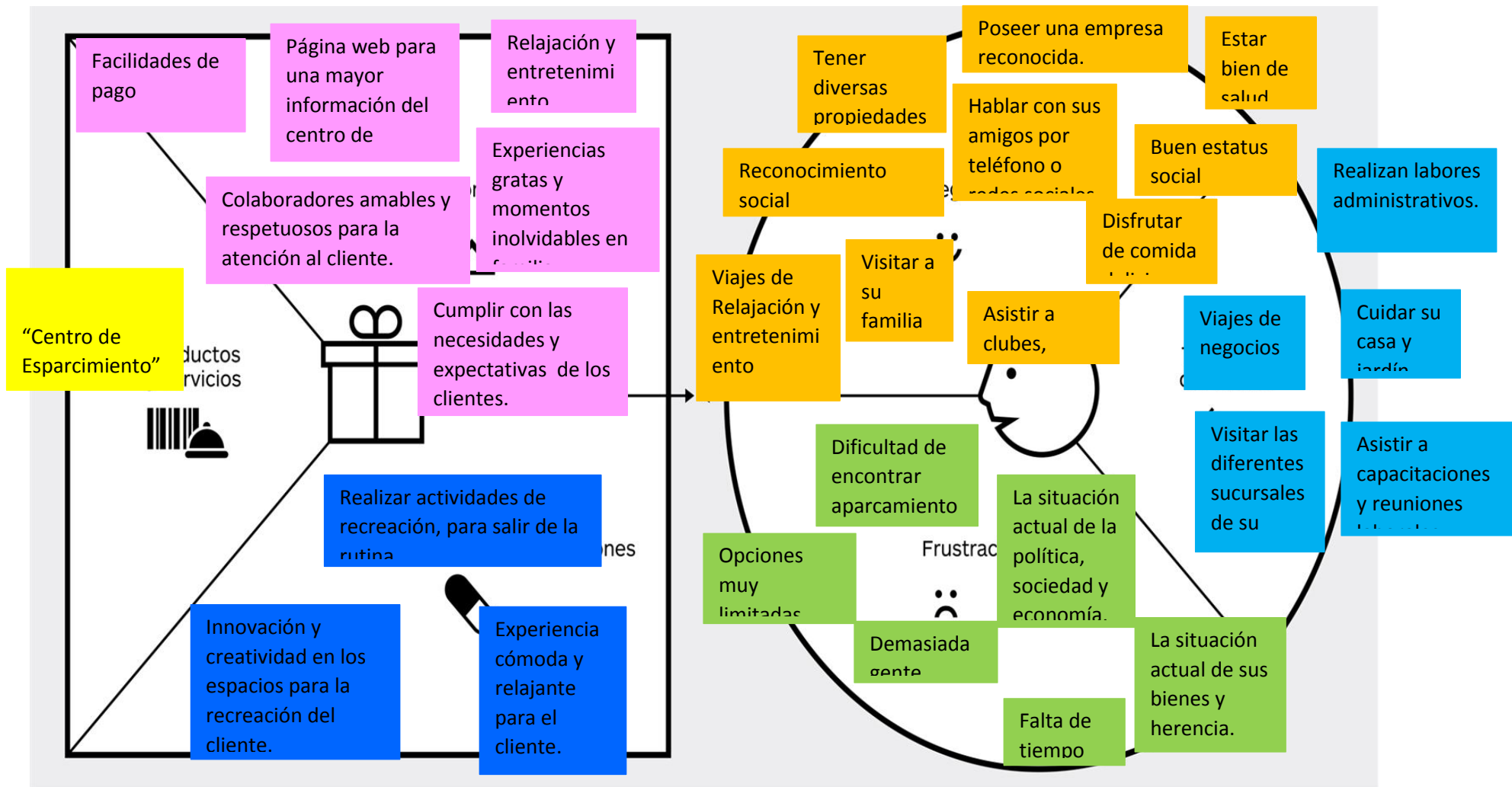


Figura 3: Lienzo de la propuesta de valor (supuesto)

Fuente: Elaboración Propia

4.1. Resultados parte emocional Business Model Canvas

4.1.1. Perfil del cliente

A continuación, se le presentará los resultados obtenidos de la entrevista realizada a 30 personas y procesados por el software NVivo, sirviendo esta información para validar el perfil del cliente acerca del Modelo de Negocio para un Centro de Esparcimiento.

4.1.1.1. Edades

- ¿Cuántos años tiene?

En cuanto a las edades de los entrevistados, se observa en la figura N°4 que el 60% de las personas se encuentra entre las edades de 25 y 37 años, debido a que el nivel socio económico al que está dirigido el centro de esparcimiento es el A, B y C superior, que comprenden a profesionales empleados, ya sean independientes o dependiente de alguna empresa o institución de la ciudad de Chiclayo.

En cuanto al porcentaje restante que es el 40% de los entrevistados, se encuentran las personas entre las edades de 38 y 59 años, siendo personas que ya cuentan con una independencia laboral absoluta y con mayor espacio de tiempo para su entretenimiento y calidad de vida.



Figura 4: Edades

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.2. Sexo

- ¿Cuál es su sexo?

En la figura N°5, se observa con respecto al sexo, el 56.67% de los entrevistados son femenino y el 43.33% masculino, lo cual añade a la investigación que probablemente las mujeres ya sean amas de casa o empresarias, tienen la capacidad de tomar la iniciativa sobre el hogar.



Figura 5: Sexo

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.3. Estado Civil

- ¿Cuál es su estado civil?

Se observa en la figura N°6, en cuanto al estado civil de los entrevistados, el 53.34% de los participantes eran casados con familia e hijos y económicamente estables, lo cual tiene mayor capacidad adquisitiva en gastos familiares dedicados a la recreación pasando momentos agradables en familia.

Y el 40% son solteros sin responsabilidades familiares, pero con un sueldo fijo, lo cual les permite gastar más en actividades de entreteniendo ocupando su tiempo libre.

Lo cual permite que ambos tipos de entrevistados estén dispuestos a invertir su tiempo y dinero en lugares dedicados a la recreación.



Figura 6: Estado civil

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.4. Rutina

- Normalmente ¿cuál es su rutina en la semana?

Respecto a la rutina en la semana, se observa en la figura N°7, el 60% de los entrevistados de 25 años a más coincidieron que pasan mayor tiempo en sus trabajos dedicándose a labores administrativas y gerenciales, ocupado por empresarios(as) que cuentan con un negocio propio.

Lo cual permite inferir que los fines de semana ahí mayor afluencia de clientes en lugares donde se sientan relajados y cómodos interactuando con su familia, sin tener que estar pendientes de las actividades rutinarias.



Figura 8: Fin de semana

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.6. Momentos Claves

- ¿Qué momentos claves resalta en su vida?

En la figura N°9, se observa con respecto a los momentos claves que resalta en la vida de los entrevistados, el 60% destacan el nacimiento de sus hijos como momentos que marcaron su vida y que recordarán siempre, por la importancia del acontecimiento y el valor sentimental que este posee para ellos, lo cual le genera un mayor apego a su familia y al tiempo que le dedican. Resaltando el valor de la familia en el ámbito matrimonial, con la superación y logros del esposo(a).

Por otra parte, resaltan su consolidación como personas con sus logros personales que poseen, ya sea profesionales o de emprendimiento, tales como: el ingreso a la universidad, su primer negocio, su cumpleaños, méritos alcanzados u entre otros. Otros momentos que resaltan son los logros deportivos que el país pueda alcanzar o que la persona haya alcanzado.



Figura 9: Momentos claves

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.7. Tiempo Libre

- ¿Suele pasar más tiempo libre con su familia o con sus amistades?

Se observa en la figura N°10, los momentos libres que los entrevistados poseen, los invierten mayormente en la familia en un 70%, siendo para ellos su mayor prioridad ya que es el ámbito en donde se desenvuelven, y les otorga estabilidad emocional, por lo cual respondieron que la familia es la base para su desarrollo como personas con respecto a los valores que luego se verán reflejados cuando interactúen con su entorno y haciendo énfasis a la familia que es irremplazable e importante.

Con respecto al 30% pasan tiempo con amigos ya que sus familiares viven en lugares lejanos, por lo cual frecuentan muy poco a su familia y el tiempo libre realizan actividades como: reuniones, salidas, ir al cine, ir a almuerzos de confraternidad ya sea con compañeros de trabajo o amigos muy cercanos a ellos.

Lo cual se puede hacer hincapié en que existe una mayor demanda por parte de las familias en pasar el tiempo libre juntos y en donde se puedan encontrar con su propio espacio compartiendo con las personas que más quieren.



Figura 10: Tiempo libre

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.7. Valor del trabajo

- ¿Qué valor tiene el trabajo en su vida?

Se observa en la figura N°11, para los entrevistados el valor del trabajo en un 60% es importante pero no imprescindible en su vida, ya que lo definen como dignificante para la persona, siendo un sustento económico para solventar los gastos personales y del hogar. Así mismo se refirieron a que es un medio por el cual pueden obtener independencia, les genera satisfacción porque les ayuda a superarse y a realizarse como profesionales. Siendo el trabajo útil en donde las personas se pueden desempeñar, para cumplir con sus metas y seguir desarrollándose en el ámbito personal y laboral. Aquí los entrevistados se manifestaron diciendo que trabajan con pasión por lo que hace para que no se vuelva aburrido y cada día aprendan más. También atinaron en decir que mediante los beneficios que les brinda el trabajo, les brinda una mejor calidad de vida generándoles satisfacción personal y a su entorno ya que mucho de ellos tiene su familia y son el sustento económico de su hogar.



Figura 11: Valor del trabajo

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.8. Molestias

- De la rutina diaria que vive día a día, ¿Qué situaciones le molesta?

En la figura N°12 se observa que el 100% de los entrevistados respondieron que les incomoda: el estrés laboral, el constante tráfico vehicular de la ciudad de Chiclayo acompañado del desorden que existe dentro de ella; las distancias existentes entre el hogar y el trabajo, lo cual origina que estos posean menos tiempo para disfrutar con sus familiares. No es ajeno a ellos la inseguridad ciudadana que estamos viviendo en estos días es fatal, lo que limita a las personas a querer salir un fin de semana a pasear con sus seres queridos. Por otro lugar también les incomoda los problemas personales que puedan poseer, el madrugar, la antipatía, temas burocráticos, caos, la falta de comunicación y el no cumplimiento de metas en su trabajo.

Finalmente, los entrevistados manifestaron que la falta de “Tiempo” era el desencadenante de todas sus molestias ocasionadas día tras día y no les permitía desarrollarse en su entorno.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 12: Molestias

4.1.1.9. Actividades

- En los momentos libres ¿suele realizar actividades deportivas, sociales, u otras?

En la figura N°13, se observa con respecto a las actividades que realizan los entrevistados en los momentos libres, el 100% de los entrevistados aprovecha el tiempo que posee para realizar alguna actividad, ya sea deportiva, social, familiar u otras; destacando un 50% en



Figura 14: Felicidad

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.11. Expectativa

- ¿Qué expectativa tiene usted de su futuro?

En la figura N°14, se observa que los entrevistados tienen como expectativa y parte de sus objetivos para su futuro son: el desarrollo de sus hijos, es decir, verlos realizados como personas y profesionales, consolidando una familia y teniendo hijos, en cuanto a la realización personal poseer una estabilidad económica que les permita viajar al extranjero y pasar unas vacaciones junto a su familia, tener calidad de vida, generando tranquilidad de los miembros que conformen su familia. Y en la realización profesional obtener la maestría y el doctorado para ser exitoso en su ámbito laboral, aprender otro idioma y ser desafiante con los problemas que se le presenten a diario.

Finalmente, los entrevistado recalcaron que se seguirán repotenciando para ser mejores cada día y ser el orgullo de su familia.



Figura 16: Validación del perfil del cliente

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. **Propuesta de valor**

Una vez hallado el perfil del cliente por medio de las entrevistas a profundidad, se volvió a entrevistar a nuestra misma población con la propuesta de valor diseñada, llevándose un bosquejo del centro de esparcimiento como producto mínimo viable, el cual observamos en la figura N°16. Este bosquejo cuenta con las características necesarias para que el centro de esparcimiento satisfaga las necesidades de nuestro segmento, por lo cual se diseñó con las siguientes áreas: área para niños, áreas verdes, 1 restaurantes, 1 piscina, área deportiva, área de estacionamiento y la entrada y salida del establecimiento.

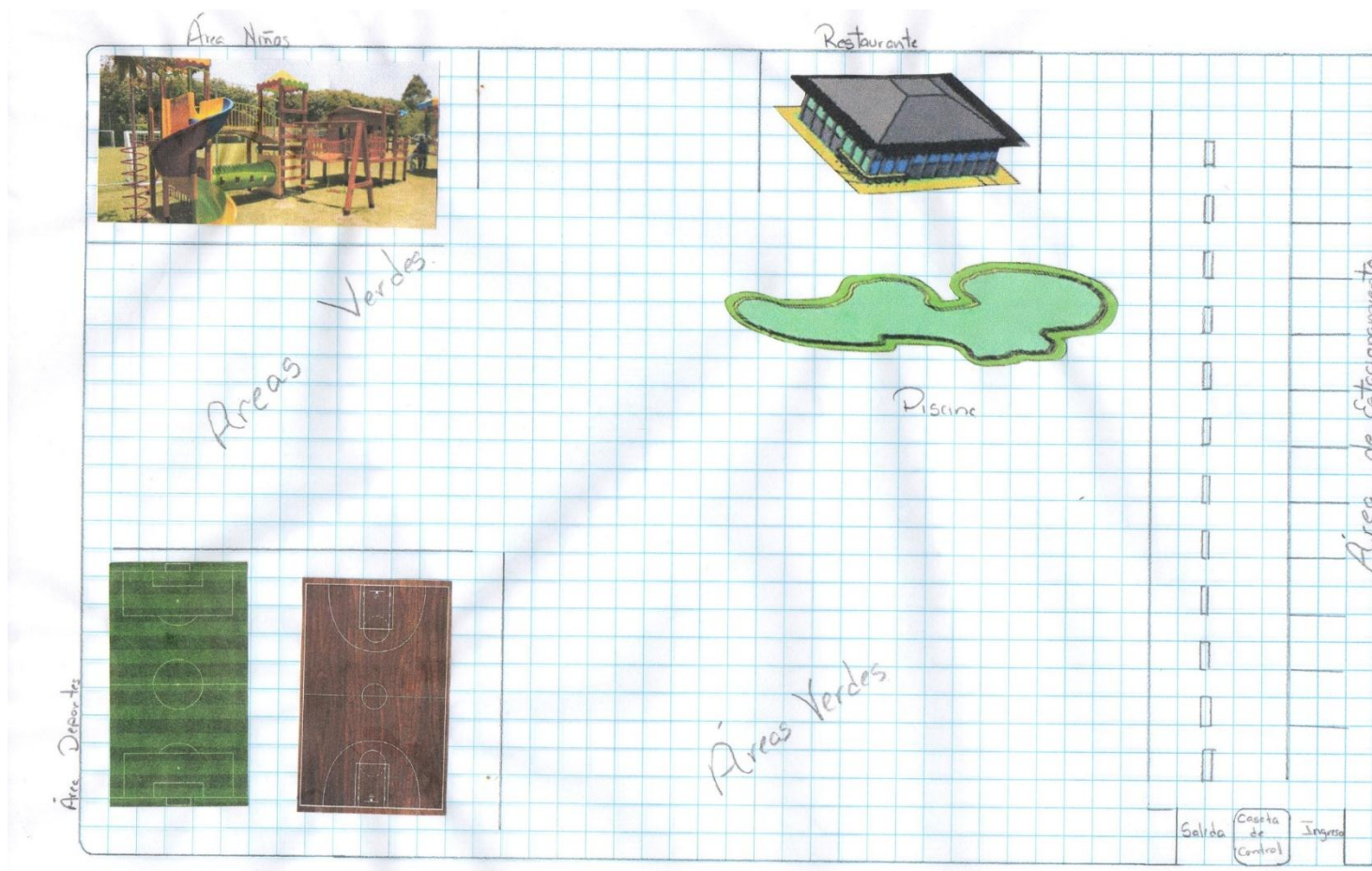


Figura 17: Producto mínimo viable-Centro de esparcimiento (primer pivoteo)

Fuente: Elaboración propia

A continuación, después de haber realizado el primer pivoteo, realizamos un segundo pivoteo con un nuevo bosquejo del centro de esparcimiento. En este bosquejo se añadieron nuevas áreas según la información recolectada en el primer pivoteo, en las cuales los futuros clientes añadieron diversas áreas necesarias y otras innovadoras para el centro de esparcimiento. En la figura N°17 se muestra el segundo bosquejo del centro, añadiendo nuevas áreas y permaneciendo las del primer bosquejo. Por lo tanto, se ofrecerá a los clientes: áreas verdes, área de juegos para niños, bar y/o karaoke, restaurante, área de paseo a caballo, piscina para adultos y niños, áreas deportivas, área de bowling, estacionamiento y la entrada y salida.

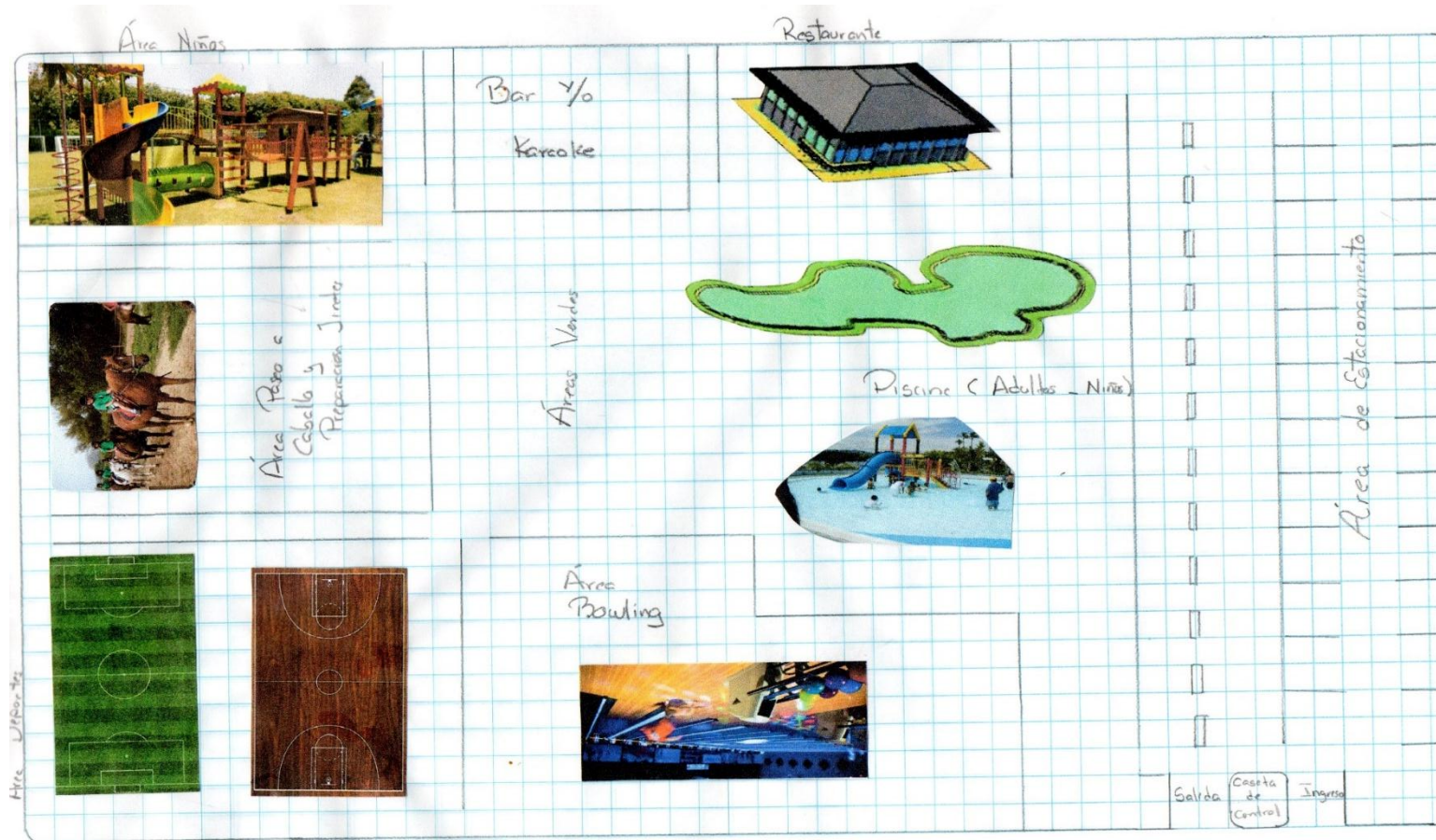


Figura 18: Producto mínimo viable-Centro de esparcimiento (segundo pivoteo)

Fuente: Elaboración propia

Por último, se decidió hacer un tercer pivoteo, en el cual se le mostró al cliente el bosquejo final del centro de esparcimiento, con lo que espera y garantiza la felicidad del cliente y con una propuesta diferente por parte del investigador. En esta propuesta por parte del investigador, se le ofrece al cliente dos servicios nuevos: área de videojuegos y un área donde se encuentre un gimnasio con sauna y spa; satisfaciendo así a las mujeres, niños y adolescentes de nuestro segmento. Este segmento tuvo la aceptación del 100% de los entrevistados, quedando como resultado final el bosquejo mostrado en la figura N° 18, con las siguientes áreas y servicios:

- Área para niños: espacio para la recreación de los niños, en los cuales se encontrará: toboganes, columpios, balancines y como novedad, la inclusión de juegos mecánicos para los niños de todas las edades como un carrusel, una mini rueda y sillas voladoras.
- Áreas deportivas: se contará con dos canchas de fútbol de césped sintético y una cancha de básquet.
- Áreas verdes: Los parques y jardines son necesarios para hacer frente a la contaminación atmosférica y sobre todo para la salud de las personas. Por lo cual se contará con áreas verdes de las cuales el cliente pueda gozar.
- Bar y karaoke: espacio cerrado para que tanto hombres como mujeres puedan tomarse una copa y además cantar. Esta área contará con una barra, pantallas, boxes, música a pedido del cliente y el mobiliario necesario como sillas y mesas.
- Restaurante: En este espacio se ofrecerán una variedad de comidas y bebidas acorde al momento, ya sea en el desayuno, almuerzo o cena. Esta área contará con una cocina con todos los utensilios necesarios para la preparación de los diferentes platillos y con el mobiliario necesario como sillas y mesas.
- Gimnasio: espacio con los aparatos y máquinas adecuadas para realizar una correcta actividad física y ejercitación. Contando con pesas, mancuernas, máquinas cardiovasculares, baños y una ambientación adecuada.
- Sauna: Área destinado a la recreación y descanso tanto para mujeres y hombres, en los cuales se tendrá jacuzzis, saunas e hidromasajes. Contando con un personal capacitado para brindar el mejor servicio y relajación del cliente.

- Piscina: Se contará con dos piscinas, una para adultos y otra para niños.
- Área de estacionamiento: Para la satisfacción de los clientes, se ofrecerá un estacionamiento amplio y seguro, además de ser techado para que el sol no dañe la pintura de los vehículos, además al salir del establecimiento no se encontrarán con el incómodo momento de que el interior del vehículo está sumamente caliente.
- Bowling y videojuegos: Como gran innovación en el centro de esparcimiento se dedicará un área exclusiva para un deporte de salón como lo es el bowling, en el cual se tendrá la infraestructura y mobiliaria necesaria para la realización de este deporte y se brindará la indumentaria correcta como guantes, bolas y zapatos. En un segundo piso de esta área, se creará un espacio para videojuegos, el cual contará con consolas de video como Play Station 4, televisores y los mejores juegos actuales.



Figura 19: Producto mínimo viable- Centro de esparcimiento (tercer pivoteo)

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber realizado los tres pivoteos y recolectar la información necesaria para el diseño de nuestra propuesta de valor, se obtuvo el resultado mostrado en la figura N°20, en el cual se resalta:

Servicio: centro de esparcimiento

- Aliviadores de dolor: validando el supuesto destacamos se le debe brindar a nuestro segmento actividades para salir de la rutina que les permita compartir y aprender con sus amistades y familiares; además de una ubicación de fácil acceso y cercana, acompañado de una experiencia cómoda y relajante el cual le permita inclinarse por asistir a nuestro servicio. El servicio debe contar con instalaciones y actividades que lo distinguan por la calidad, prestigio y seguridad que brinde, lo cual de al cliente un mayor status.
- Creadores de alegría: las alegrías que se causarán en los clientes, será: el ahorro, el cual es causado por el precio accesible al establecimiento; también una alegría para el cliente es el estar informado constantemente de las actividades del centro de esparcimiento, sintiéndose incluido; también se resaltan alegrías causadas en ellos, la comodidad, el tiempo en familia y el seguir una pasión que por motivos de trabajo no pueden, ya sea el jugar futbol, básquet u otros deportes.

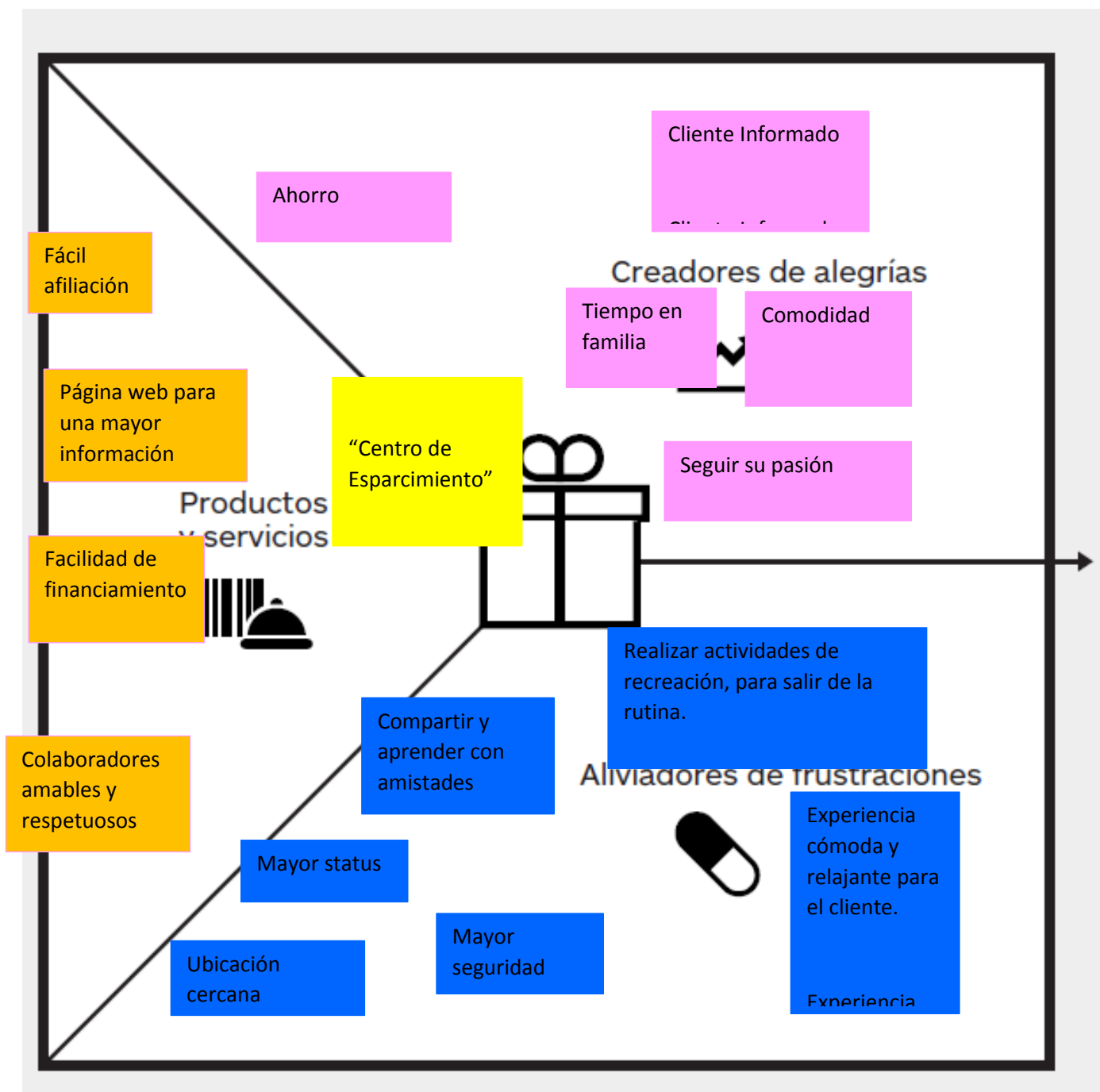


Figura 20: Validación de la propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia

Con la información obtenida reformulamos la propuesta de valor del centro de esparcimiento, la cual será: contar con los mejores espacios de entretenimiento y recreación, además de actividades novedosas (spa, sauna, videojuegos, juegos mecánicos para niños y bowling) para nuestros clientes, fomentando la vida saludable y la integración entre ellos, permitiéndoles pasar gratos momentos con sus amistades y familiares. El centro de esparcimiento tendrá una mezcla de comodidad, status, seguridad y sobre todo de un servicio de calidad garantizado por la infraestructura, preocupación por el cliente manteniéndolos informados a través de una página web y la buena atención de los colaboradores. La propuesta considera la fácil afiliación de las personas, contando con sistemas tecnológicos para la evaluación del futuro socio, evitando el papeleo y pérdida de tiempo de los interesados; también se ofrecerá facilidades de financiamiento de las acciones previa evaluación y un precio accesible para los que hagan el pago total en una sola cuota.

4.1.3. **Relación con los clientes**

Como resultado de la validación de la propuesta de valor se formuló la relación que tendrá la empresa con nuestro segmento; la relación con los clientes se daría mediante la comunicación con corporaciones y empresas invitándolas a asistir al centro de esparcimiento y que puedan disfrutar de todas las áreas, de manera que estas hagan partícipes a sus colaboradores con el fin de obtener clientes potenciales; brindando diferentes opciones de ser parte del centro de esparcimiento como lo son los paquetes de prueba, además de diversos beneficios y promociones en las tarifas brindándoles ahorros significativos que logren captar el interés del cliente haciéndolo sentir importante para la empresa.

4.1.4. **Canales**

Los canales propuestos para reflejar la forma en que pensamos dar a conocer el centro de esparcimiento logre estar en la mente de nuestros clientes potenciales, son mediante las redes sociales como observamos en la actualidad las personas interactúan en la web con mayor facilidad y están en constante interacción; así mismo se contara con una aplicación móvil para poder realizar la compra de entradas u otros paquetes vía internet y en las agencias de viaje mediante anuncios.

4.1.5. Fuente de ingresos

Teniendo en cuenta lo que el cliente desea en cuanto a la manera en la que desean pagar por el servicio brindado y a la utilidad que se le deben dar a las diversas áreas del centro de esparcimiento, contamos con las siguientes fuentes de ingreso:

- Venta de paquetes de prueba: Antes de que el cliente sea accionista del centro de esparcimiento, se dará la opción de tener ingreso al servicio con la compra de este paquete, y así poder animarse a ser parte del club. Este paquete tendrá un precio accesible para el cliente
- Venta de acciones: La persona interesada en usar nuestro servicio, deberá ser socio del centro de esparcimiento, mediante la compra de acciones; la cual le dará el derecho a él y sus familiares (esposa e hijos) de gozar de las instalaciones del centro de esparcimiento.
- Cuota mensual: El socio deberá de aportar una cuota mensual al centro de esparcimiento para los gastos en el mantenimiento del mismo.
- Alquiler de espacios: Se contará además con ingresos al alquilar zonas del centro de esparcimiento, ya sea el restaurante, los diferentes salones para celebraciones y canchas deportivas para campeonatos.

4.2. Resultado parte racional Business Model Canvas.

Al finalizar la parte emocional del modelo, se procedió a diseñar la parte racional del mismo por parte de los investigadores, en el cual se va a mostrar lo que vamos a ofrecer a nuestros clientes después de haberlos conocido a profundidad y haber diseñado la propuesta de valor, el cual es el pilar para el diseño de los bloques de la parte racional.

4.2.1.7. Actividades claves

En este bloque se diseñarán las acciones más importantes para la interacción con nuestros clientes; estas actividades claves son para el desarrollo de actividades del centro de esparcimiento. Como estrategias de marketing y publicidad, esta actividad contribuirá para que el concepto que queremos ofrecer se posicione en la mente de nuestros clientes, así mismo el alquiler de espacios para eventos especiales y fomentar la socialización de las personas mediante las áreas de interacción que cuenta el centro de esparcimiento.

4.2.1.8. **Recursos claves**

En cuanto a los recursos claves para hacer que el centro de esparcimiento funcione y genere un valor para los clientes, tiene que contar con una infraestructura para el aprovechamiento del terreno destinado para las áreas mencionadas en la Figura 18, siendo oportuno los terrenos ubicados en el distrito de La Victoria debido a la disponibilidad de espacios en ese sector y la cercanía para los socios y clientes. También es un factor importante el recurso humano, contando con un personal capacitado en atención a nuestros clientes y para las diferentes actividades que se realicen, los cuales puedan ser profesionales del IPD en lo que respecta a deportes, en lo que respecta a servicio al cliente se hará una correcta selección y capacitación del personal por parte del área de recursos humanos del establecimiento.

4.2.1.9. **Socios claves**

Creamos alianzas con los socios claves para reducir el riesgo y aportar valor a la propuesta de negocio que ofrecerá el centro de esparcimiento, este debe tener alianzas con empresas corporativas lo cual va a generar la relación con nuestros futuros clientes. Otro socio clave será el Instituto Peruano del Deporte (IPD), el cual nos brindará el recurso humano capacitado para las diferentes actividades que se realicen en el centro de esparcimiento como profesores para las escuelas de fútbol, básquet, natación y otras actividades que se lleguen a dar según la necesidad de los socios y clientes. El centro de esparcimiento les brindará la oportunidad de adquirir más experiencia a los profesionales que lleguen a laborar, además de brindarles descuentos y promociones para el uso de las instalaciones a los miembros del IPD.

Se considera además como socio clave a la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, pudiendo así elevar nuestra productividad dentro del sector, gracias a la información que se nos brindará, las normas de calidad y estándares de trabajo que ellos establecen y al financiamiento que brindan, siendo así socios potenciales cumpliendo un rol de asesores a la vez del centro de esparcimiento. Por último, tenemos como socio a una entidad financiera que nos brinde el recurso monetario necesario para la inversión que se requiere para el funcionamiento del centro de esparcimiento, esta será elegida de acuerdo al beneficio que esta brinde acorde a la tasa de interés, rentabilidad y tiempo.

4.2.1.10. Costos

En este bloque se reflejan todos los costos con los que va a incurrir el centro de esparcimiento para su posterior funcionamiento, son los costos de recursos humanos, costos de materia prima e insumos, costos de infraestructura, impuestos, seguros y mantenimiento.

- Costos de infraestructura: En primer lugar, se tiene que fijar la ubicación del centro de esparcimiento, el cual deberá estar en una zona cercana a Santa Victoria según lo mencionado por los entrevistados. Se deberá contar con un área no menor de 4 hectáreas, las cuales serán distribuidas las siguientes instalaciones:
 - Área de Estacionamiento: El cual deberá poseer un amplio espacio para el aparcamiento de los vehículos de los accionistas y visitantes del centro, cada uno de los aparcamientos deberá contar con un techado que evite el contacto directo de los rayos solares con el vehículo y así evitar daños y malos momentos al cliente.
 - Área de niños: En esta área se incurrirán en los costos de los diversos juegos para niños de 2 a 10 años tales como columpios, resbaladeras, sube y bajas, toboganes y pequeños castillos para niñas.
 - Bar/ Karaoke: Los costos de esta área serán solo los de la construcción del bar/ karaoke, debido a que se alquilará este ambiente a terceros, los cuales implementarán el área como mejor les convenga, siendo siempre supervisados por los directivos del centro de esparcimiento para que se brinde un buen servicio. Se contará con un ambiente de un solo piso con servicios higiénicos para damas y caballeros, un ambiente para la elaboración de tragos y comidas, pequeños ambientes para boxes y área para fumadores.
 - Restaurante: Al igual que el área para bar y karaoke se costeará la construcción del ambiente contando con diferentes ambientes: uno interno donde estará el área de la cocina, servicios higiénicos y un ambiente para los que desean comer dentro del restaurante; el externo será para las personas que deseen degustar sus alimentos al aire libre. Este ambiente también lo manejará un tercero, el cual se encargará de implementarlo.
 - Gimnasio y Spa: Construcción de un área de dos pisos, el cual uno será exclusivamente para el gimnasio y el otro para el spa, ambos deberán contar

con servicios higiénicos independientes. El spa deberá contar con diferentes ambientes para las sesiones que se llevarán a cabo. Ambos serán implementados por los terceros que alquilen las áreas.

- Piscinas: Se realizará la construcción de dos piscinas, una para adultos y otra para niños, las cuales cuenten con sistemas de climatización y limpieza, además de alumbrado interno para su uso por las noches.
 - Área de deportes: Se implementarán dos canchas de césped sintético para la realización de campeonatos de fútbol, además de una cancha de losa para básquet, la cual más adelante se podrá pensar en hacer un mini coliseo que albergue campeonatos para esta rama. Estas áreas deberán contar con una correcta iluminación para ser utilizado por las noches, además de vestidores y servicios higiénicos para esta área.
 - Área de bowling y videojuegos: Una de las principales áreas de atracción con las cuales contará el centro, será de dos pisos. En la primera planta se construirá el área de bowling, la cual tendrá que ser implementada con bolas de bowling, bolos de bowling, zapatos para bowling, paneles decorativos, muebles bowling lounge, colector de bolas, mesas porta bolas y principalmente la pista donde se jugarán. El área de videojuegos contará con 4 ambientes los cuales poseerán televisores y PlayStation 4 con variedades de juegos.
 - Área de oficinas: Se deberá construir un área para las oficinas de los directivos, los cuales deberán tener el mobiliario necesario para su trabajo, tales como: computadoras, muebles e impresoras.
- Costo de Recursos Humanos: Estos costos se darán por la contratación del personal para las áreas de bowling y videojuegos, área de deportes, seguridad del establecimiento y el personal para el mantenimiento de las instalaciones.
 - Impuestos: Las obligaciones que se tendrán respecto a impuestos prediales y los diferentes impuestos con Sunat (IGV, impuesto a la renta, pensión y salud), entre otros.
 - Seguros y mantenimiento: Costos de las diferentes pólizas de seguro para el establecimiento, accionistas y visitantes del centro de esparcimiento. Por último, tenemos los costos de mantenimiento de las diferentes áreas, contando también con personal de limpieza para las áreas que estén a cargo del centro.

A continuación en la tabla N° 3, se muestra el diseño final del Business model canvas aplicable para el centro de esparcimiento

Tabla N°3. Business model canvas del Centro de esparcimiento

| SOCIOS CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACION CON LOS CLIENTES | SEGMENTO DE CLIENTES |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresas corporativas. • Entidades Financieras. • Cámara de Comercio. | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de marketing y publicidad. • Alquiler de espacios (canchas deportivas o salones para eventos). • Fomentar la socialización de las personas. | <p>Ofrecemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacios de entretenimiento y recreación para nuestros clientes, fomentando la vida saludable. • Servicio de calidad (atención de personal capacitado). • Precio accesible para la compra de acciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Promociones y descuentos en las tarifas. • Paquetes de prueba. • Relación con empresas corporativas | <p>Nuestros clientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de todas las edades de la ciudad de Chiclayo, de la clase social A,B Y C superior. Que tengan un estilo de vida orientado a la recreación y a la vida saludable. • Buscan relajación, diversión e interacción con su entorno. |
| | <p>RECURSOS CLAVE</p> | | <p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Terreno adecuado. • Recursos humanos (personal capacitado). | | <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales. • Aplicación móvil • Agencias de viaje (anuncios) | |
| <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> | | <p>FUENTES DE INGRESO</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Costos de recursos humanos. • Costos materia prima e insumos • Costos de infraestructura. • Impuestos. • Seguros. • Mantenimiento de equipos e infraestructura. | | <ul style="list-style-type: none"> • Venta de paquetes de prueba • Venta de acciones • Cuota mensual • Alquiler de espacios | | |

4.3. **Discusión**

De acuerdo a nuestro primer objetivo: validar el problema – solución mediante el perfil del cliente, se plantearon diversas hipótesis en cuanto a los problemas existentes en el segmento estudiado, validándose mediante la entrevista a profundidad. Entre estas hipótesis tenemos: las opciones muy limitadas de recreación en la ciudad de Chiclayo, por lo cual el cliente prefiere pasar un fin de semana en casa debido a que no perciben que el servicio brindado por estos centros sea el idóneo, ya sea por la mala atención de sus colaboradores o por el estado deteriorado de sus instalaciones.

Torres (2015) sostuvo que en la ciudad de Chiclayo existen problemas de aprovechamiento y distribución de espacios de áreas verdes a causa del crecimiento de la ciudad en los últimos años, originando además el incremento de las necesidades, siendo una de estas la de recreación. Concordando con los resultados obtenidos mediante la entrevista, en la cual se valida las pocas opciones que posee el cliente en cuanto a opciones de centros de esparcimiento y recreación. De la misma manera, Chávez (2015) afirmó que se debe satisfacer adecuadamente las necesidades de recreación para así contribuir al desarrollo social, económico y cultural de la ciudad, evitando la inclinación hacia el sedentarismo por parte de las personas. Concertando con nuestra investigación en la cual concluimos que un centro de esparcimiento que cuente con una atención e instalaciones adecuadas, contribuirá a la disminución del sedentarismo y al desarrollo de la ciudad.

Otra hipótesis fue la falta de tiempo por parte del cliente debido a la carga laboral que posee, ocasionando un fuerte estrés en las personas. Contrastando con los resultados obtenidos, validamos la hipótesis propuesta, verificando que las personas se sienten absorbidos por el trabajo, gozando así de poco tiempo para dedicárselos a su familia y la recreación con ellos. Osorio (2005) afirmó que el ocio y la recreación proporcionan un medio para estimular el crecimiento y la transformación personal positiva, siendo el complemento ideal para que la persona mantenga un equilibrio entre lo laboral y lo personal; concordando totalmente con lo encontrado mediante la investigación, en lo cual se resalta que las personas para que sientan una alegría total, desean el poder gozar de tiempo para la familia y para el trabajo, el cual garantice una buena calidad de vida de los miembros que conforman cada una de sus familias.

Del Toro (2013) concluyó mediante el mapa de empatía que uno de los principales problemas a los que se enfrentan las personas hoy en día es a la incertidumbre de lo desconocido y que las empresas siguen haciendo más de lo mismo sin buscar diferenciarse; por lo cual se

debe contar con productos competitivos, personal calificado, buena planificación financiera y sistemas de administración que garanticen la fidelización de los clientes. Lo cual afirmamos en nuestro siguiente objetivo: Validar el producto – mercado mediante el diseño de la propuesta de valor. Con la presentación del producto mínimo viable confirmamos que las personas quieren algo diferente a lo que se le viene brindando actualmente en lo que respecta a recreación y deportes, actividades que sean novedosas como el bowling; además que se cuente con personal calificado en el centro de esparcimiento, que brinden un buen servicio estando atentos a cualquier inconveniente y prestos a resolverlos.

En cuanto a nuestro tercer objetivo: diseñar el business model canvas, se realizaron hipótesis por cada bloque del modelo, las cuales fueron validadas y complementadas mediante los tres pivoteos realizados del producto mínimo viable. Entre estas hipótesis tenemos las referentes al bloque de ingresos en las cuales se consideró el alquiler de los diferentes espacios del centro de esparcimiento, lo cual fue complementado mediante la entrevista, llegando a ofrecer además paquetes de pruebas, cuotas mensuales y venta de acciones con diferentes promociones para la atracción de clientes al centro; concluyendo que las promociones que más solicitan los clientes son las que le generen un ahorro monetario significativo. Todo lo mencionado se apoya en lo sustentado por Rivera (2010), el cual afirmó que se deben realizar estrategias de promoción y precio las cuales consisten en ofertas por mes y temporada, descuentos para clientes frecuentes y el mantener las instalaciones del servicio en óptimas condiciones por lo cual valga la pena pagar el precio fijado. En el bloque de canales se planteó el llegar al cliente mediante los taxis, las agencias de viaje y principalmente las redes sociales por ser el medio más utilizado en la actualidad por las personas, siendo esto validado por el cliente el cual desea mantenerse informado mediante una página web la cual muestre el servicio, las actividades y las instalaciones del centro. Lo cual concuerda con lo dicho por Sánchez (2016), el cual resaltó el contacto con los clientes mediante canales directos como la página web, entregando la información en carpetas digitales y siendo apoyada por asesorías directas según el requerimiento del cliente.

Luego de corroborar las hipótesis mencionadas, destacamos las diferentes tendencias que se encontraron en la investigación, entre ellas la relación que hoy mantienen las empresas entre trabajo y deporte; como lo afirmó Sánchez (2016), las empresas están dispuestas a invertir recursos para el desarrollo de actividades que permitan a sus colaboradores a aumentar su nivel de productividad permitiéndoles alcanzar mejores resultados. Otra de las tendencias encontradas en la investigación, es la inclinación de las personas hacia lo saludable, ya sea en

lo alimenticio como en las prácticas deportivas; lo cual es apoyado en la investigación de Chávez (2015), el cual destaca las buenas prácticas que vienen realizando las personas para dejar de lado las conductas sedentarias y así evitar futuras enfermedades crónicas, las cuales son ocasionadas en muchas oportunidades por los malos hábitos en lo que respecta a alimentación y rutina diaria de cada persona.

V. Conclusiones

Se validaron las hipótesis del problema y producto en la etapa de codificación abierta, para ello se utilizó el lienzo de la propuesta de valor; empezando por el perfil del cliente, en donde se detectó las alegrías, frustraciones y trabajos de nuestros futuros clientes, reflejando que existía un vacío en el área de esparcimiento, originando así una demanda insatisfecha e identificando las características de nuestros clientes potenciales. Por otro lado, en la propuesta de valor se identificó que es lo que desea los clientes para cubrir sus necesidades, así mismo los clientes entrevistados en cada etapa del pivoteo, iban mejorando la propuesta de valor proponiendo ideas creativas acerca de las áreas que deben conformar el centro de esparcimiento. Estas hipótesis fueron validadas mediante las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo en el proceso de codificación.

Se diseñó el modelo de negocio para un centro de esparcimiento en la etapa de codificación cerrada teniendo como resultado final el bussines model canvas. A través de las entrevistas a profundidad se recogió información necesaria para la construcción del modelo. La metodología del bussines model canvas nos sirve para llevar a cabo una idea de negocio y posteriormente la puesta en marcha, la cual en el proceso se irá mejorando la idea de negocio. Por consiguiente, esta investigación culmina con la construcción final del bussines model canvas para un centro de esparcimiento.

VI. Recomendaciones

Debido a que en Chiclayo existen pocos establecimientos destinados al esparcimiento y/o recreación que cumplen con las expectativas del cliente. Estos establecimientos deben de tomar en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, ya que es la apreciación de los futuros clientes potenciales.

Los lugares destinados a esparcimiento y/o recreación deben medir la atención al cliente y la calidad del servicio, de manera que se puedan formular soluciones para cubrir todas las expectativas de los clientes.

Se debe persuadir el uso del business model canvas para el desarrollo de ideas de negocio, ya que esta metodología permite generar nuevas ideas sobre servicios o productos, aumentando su posibilidad de tener éxito en el mercado.

Identificar problemas / necesidades del cliente para formularles una solución y queden satisfechos.

Proponer y mejorar la propuesta de valor hasta que se ajuste el mercado.

Por último, considerar la metodología de este trabajo para futuras investigaciones, y se convierte en información esencial para la ejecución de planes de negocios.

VII. Referencias

- Anzules, V. (2015). "Plan de Negocio para la creación de un centro recreacional en la ruta del río, Cantón Quevedo". Ecuador. Recuperado de: <http://190.15.134.12/bitstream/43000/790/1/T-UTEQ-0069.pdf>
- Chávez, M. (2015). "Centro de esparcimiento Sachaca. Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica. Perú. Recuperado de: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM_2f78b950434bd64e8abe211b00615546
- Couwenberg, F. (2008). Desarrollo sostenible y crecimiento demográfico como problema mundial. Overpopulation awareness. Recuperado de <http://www.overpopulationawareness.org/es/art%3%ADculos/item/305desarrollo-sostenible-y-crecimiento-demogr%3%A1fico-como-problema-mundial>.
- Doganova, L., & Eyquem, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. Econpapers. Recuperado de: https://econpapers.repec.org/article/eeerespol/v_3a38_3ay_3a2009_3ai_3a10_3ap_3a1559-1570.htm
- Del Toro, J. (2013). "Modelo de Negocio para la Creación de una Empresa Comercializadora". Recuperado de: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3536/Modelo+de+Negocio+para+la+Creaci+i%F3n+de+una+Empresa+Comercializadora+en+la+Zona+Metropolitana+de+Guadalajara.pdf;jsessionid=578C47F1E487610BA5A4565C7C47D944?sequence=2>
- George, G., & Bock, A. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. Entrepreneurship theory and practice. University of Edinburgh. Recuperado de: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=5639&context=lkcsb_research
- Wortmann, H. (2015). A Review and Evaluation of Business Model Ontologies: A Viability Perspective. (pág. 454-460). Recuperado https://www.researchgate.net/publication/281281926_A_Review_and_Evaluation_of_Business_Model_Ontologies_A_Viability_Perspective
- Martínez, L., Saldarriaga, J. F., & Sepúlveda, F. (2008). Actividad física en Medellín: Desafío para la promoción de la salud. Revista Facultad Nacional de Salud Pública, 26(2), 117-123. Medellín.

- Martínez, E. (2015). El modelo de negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. Universidad de Almería. España. Recuperado de: http://repositorio.ual.es:8080/jspui/bitstream/10835/3662/1/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf
- Municipalidad de Chiclayo. (2009). Diagnóstico Urbano. Recuperado de: http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/PDF_PDUA/PDUA_CAP_III_P1.pdf
- Osorio, F. (2005). La recreación y sus aportes al desarrollo humano. Costa Rica. Recuperado de (<http://www.redcreacion.org/documentos/cmeta1/EOsorio.html>.)
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Generación del modelo de negocio. Business Model Generation. Barcelona. España. Grupo Planeta.
- Palacios, M. (2011). Modelo de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/5152/1/940794.2011.pdf>
- Prado, M. (2013). Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para emprendedores. Recuperado de: <http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>
- Rivera, S. (2010). “Plan De Negocios Centro Recreativo Y Deportivo De Futbol Santogol. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9334/tesis421.pdf?sequence=1>
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10196789800000016>
- Torres, S. (2015). “Red de parques y renovación del ex parque zonal: Propuesta para la revaloración del espacio público, áreas verdes e infraestructura recreativa en el núcleo urbano de Chiclayo”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/484>
- Zafra, J., Millones, E.& Retuervo, M. (2013). Factores sociodemográficos asociados a actividad física y sedentarismo en población peruana adulta. *Revista Peruana de Epidemiología*. Lima. Perú. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2031/203129459006.pdf>

Zott, C., Amit, R. 2001. Value Creation In E-Business. *Strategic Management Journal*.
Volumen 22. Scientific Research Recuperado de:
[https://www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1680403](https://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1680403)

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista

ENTREVISTA: Instrumento para la validación del problema



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

INTRUCCIONES: Necesitamos que Usted responda las siguientes preguntas de manera sencilla y clara de tal manera que sea relevante para la investigación.

1. EDAD:

2. SEXO: F M

3. ESTADO CIVIL ACTUAL:

soltero/a casado/a viudo/a separado/divorciado

4. Normalmente ¿cuál es su rutina en la semana ¿Y los fines de semana?

5. ¿Qué momentos claves resalta en su vida?

6. ¿Suele pasar más tiempo libre con su familia o con sus amistades? ¿Qué importancia tienen para usted?

7. ¿Qué valor tiene el trabajo en su vida?

8. De la rutina diaria que vive día a día, ¿Qué situaciones le molesta?

9. En los momentos libres suele a realizar actividades deportivas, sociales, u otras.

10. ¿Qué actividades, cosas o realidades causan en usted una alegría constante?

11. ¿Qué expectativa tiene usted de su futuro?

Anexo 2: Entrevista

ENTREVISTA: Instrumento para la validación de la solución



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

INTRUCCIONES: Necesitamos que Usted responda las siguientes preguntas de manera sencilla y clara de tal manera que sea relevante para la investigación.

1. ¿le interesaría acudir a un nuevo centro de esparcimiento?

2. ¿Qué actividades suele realizar en un centro de esparcimiento?

3. ¿Qué actividades nuevas se deberían implantar en el nuevo centro de esparcimiento?

4. ¿Qué le gustaría que le ofreciera de novedoso el centro de esparcimiento?

5. ¿Qué tan importante sería para usted que le colaborar sea eficiente?

6. ¿Cuáles son las redes que utiliza para consultar acerca de centros de esparcimiento?

7. Al elegir a que centro de esparcimiento acudir ¿es usted influenciado por familia, amigos,etc?

8. ¿con quienes suele acudir a los centros de esparcimiento?

9. ¿Cuál es el medio de pago que prefiere para asociarse al centro?
