

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE UN REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO
APLICANDO LA METODOLOGÍA VALUE PROPOSITION
CANVAS AL HOTEL EMPERADOR EN LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

Fernández Paz Christian Mauricio

Paredes Zuloeta Yalid Belith

Chiclayo, 11 de Octubre de 2018

INFORMACIÓN GENERAL

1. TÍTULO DE LA TESIS

“Propuesta de un rediseño de modelo de negocio aplicando la metodología Value Proposition Canvas al Hotel Emperador en la ciudad de Chiclayo”

2. AUTORES:

Fernández Paz Christian Mauricio

Paredes Zuloeta Yalid Belith

3. ASESOR:

César Luis Jesús Olivos Villasís

4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación científica de tipo cualitativa

5. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Economía y Negocios – Dirección, emprendimiento e innovación empresarial.

6. FECHA DE PRESENTACIÓN

Setiembre, 2018

**PROPUESTA DE UN REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO
APLICANDO LA METODOLOGÍA VALUE PROPOSITION
CANVAS AL HOTEL EMPERADOR EN LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

POR:

Fernández Paz Christian Mauricio

Paredes Zuloeta Yalid Belith

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Jorge Mundaca Guerra

Presidente de Jurado

Mgtr. Eduardo Zárate Castañeda

Secretario de Jurado

Mgtr. César Luis Jesús Olivos Villasís

Vocal/Asesor del jurado

CHICLAYO, 2018

DEDICATORIA

A mi familia, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Yalid Paredes Zuloeta.

A mis padres Leopoldo Fernández y Sofía Paz, por acompañarme en este largo camino, por su esfuerzo, comprensión, apoyo y enseñanzas a lo largo de mis pasos.

Christian Fernández

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirnos llegar a este momento tan especial de nuestras vidas, por los triunfos y momentos difíciles que nos han hecho ser más fuertes.

A nuestras familias, por todo el apoyo constante e incondicional, que nos permite, hoy, lograr uno de nuestros objetivos como profesionales.

A nuestro asesor, el Mgtr. César Luis Jesús Olivos Villasis, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha logrado que podamos terminar nuestra tesis con éxito.

Y, por último, nos es grato agradecer a nuestro profesor PhD. Jorge Huarachi que durante todo el proceso de investigación nos mostró su apoyo, tanto profesional como amical.

RESUMEN

En la actividad empresarial, la construcción de un modelo de negocio se presenta como una necesidad y requisito para determinar un mayor nivel de certeza a la hora de realizar una inversión; así mismo, con su implementación se posibilita el generar propuestas de valor y de diferenciación a los mercados seleccionados, con el fin de contribuir con la sostenibilidad de una organización o emprendimiento.

Este trabajo parte de la necesidad por conocer los factores Emocionales y racionales que presenta el consumidor al momento de elegir un hotel en la ciudad de Chiclayo. Basados en esta premisa y tomando en cuenta cada uno de los factores que influyen en su comportamiento y decisión de ir a un establecimiento se realizaron Focus Group con los clientes del hotel con el fin de validar el prototipo que nos permita replantear el modelo de negocio del Hotel emperador, se pudo determinar que las decisiones de los usuarios de hoteles en Chiclayo no son meramente racionales, debido a que la elección de un hotel u otro sobresaldrá por su valor emotivo.

Por tanto, el estudio y análisis de los aportes relevantes alrededor del concepto de modelo de negocio, así como las principales características y metodologías para su implementación; se propone finalmente, un rediseño del modelo de negocio del Hotel Emperador que contemple los elementos diferenciadores que puedan servir como propuesta para realizar una actividad de emprendimiento futuro basado en la identificación de los factores emocionales y racionales de los clientes de negocios como son un ambiente agradable, confort en las habitaciones, habitaciones espaciaosas y condiciones adecuadas para laborar ,servicio de internet ,localización, precio, etc.

Palabras clave: Modelo de negocio, Valué Proposition Canvas, factores emocionales y racionales.

Clasificaciones JEL: M10, M29

ABSTRACT

In the business activity, the construction of a business model is presented as a need and requirement to determine a higher level of certainty when making an investment; likewise, with its implementation, it is possible to generate proposals of value and differentiation to the selected markets, in order to contribute to the sustainability of an organization or enterprise.

This work is based on the need to know the emotional and rational factors that the consumer presents when choosing a hotel in the city of Chiclayo. Based on this premise and taking into account each of the factors that influence their behavior and decision to go to an establishment, a focus group was held with the hotel's clients in order to validate the prototype that allows us to rethink the business model of the hotel. Hotel emperador It was determined that the decisions of hotel users in Chiclayo are not purely rational, because the choice of a hotel or another will stand out for its emotional value.

Therefore, the study and analysis of the relevant contributions around the concept of business model, as well as the main characteristics and methodologies for its implementation; Finally, a redesign of the Emperador Hotel's business model is proposed that contemplates the differentiating elements that can serve as a proposal to carry out a future entrepreneurship activity based on the identification of the emotional and rational factors of business clients as they are a pleasant environment, comfort in the rooms, rooms with spaces and conditions suitable for work, internet service, location, price etc.

Keywords: Business model, Valué Proposition Canvas, emotional and rational factors.

JEL Classifications: M10, M29

ÍNDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
I. Introducción	11
II. Marco Teórico	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases Teóricas	18
2.2.1. Modelo de Negocio	18
2.2.2. Innovación en modelos de negocio	21
2.2.3. Definición de términos básicos	22
2.2.4. Diseño del modelo de negocio	22
2.2.5. La hospitalidad y su importancia para el buen funcionamiento de un hotel.	24
III. Materiales y Métodos	26
3.1. Tipo y Diseño de investigación	26
3.2. Área y línea de investigación	26
3.3. Instrumentos	26
3.4. Cuadro de Factores	27
3.5. Recolección de datos	28
3.6. Procesamiento de análisis de datos	29
3.7. Matriz de Consistencia	29
IV. Resultados	30

4.1. Encaje Problema - Solución.....	30
4.2. Patrones en la investigación.....	31
4.3. Observación	32
4.4. Interpretación de Software Nvivo	32
4.4.1. Interpretación de entrevistas – Cliente	31
4.5. Jerarquización.....	40
4.6. Encaje Producto – Mercado	41
4.7. Focus Group	41
4.7.1. Resultados Focus Group – Cliente	42
V. Discusión	42
VI. Propuesta del Modelo Canvas Completo	43
VII. Conclusiones y Recomendaciones	58
VIII. Referencias Bibliográficas	61
IX. Anexos	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Propuesta de Valor	16
Figura 2.	Innovación en Valor	17
Figura 3.	Lienzo de Modelo de Negocio	20
Figura 4.	Mosaico de palabras de motivos por los que acuden.....	33
Figura 5.	Mosaico de palabras de motivos por los que acuden	33
Figura 6.	Mosaico de palabras sobre la temática del hotel.	35
Figura 7.	Mosaico de palabras sobre el tiempo de espera	36
Figura 8.	Mosaico de palabras sobre el precio	37
Figura 9.	Mosaico de palabras sobre la mejora de establecimientos	38
Figura 10.	Mosaico de palabras sobre con qué frecuencia	39
Figura 11.	Mosaico de palabras sobre Sentimiento al salir.	40
Figura 12.	Segmento de Mercado	44
Figura 13.	Propuesta de Valor	45
Figura 14.	Canales de distribución	48
Figura 15.	Relación con clientes	49
Figura 16.	Fuente de Ingresos	50
Figura 17.	Recursos Claves	51
Figura 18.	Actividades Claves	52
Figura 19.	Asociaciones Claves	54
Figura 20.	Estructura de Costos	55

I. INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de la presente tesis, se encuentra dentro de la línea de investigación de la Economía y Negocios – Dirección, emprendimiento e innovación empresarial-; misma que tiene como tema: “Propuesta de modelo de negocio aplicando la metodología Value Proposition Canvas al Hotel Emperador- Chiclayo”, entendiéndose esta como la propuesta de valor de un modelo de negocio adecuado para el mejor funcionamiento del “Hotel Emperador”.

El “Hotel Emperador Chiclayo S.A.C” es una empresa que se dedica al servicio de hotelería; inició sus operaciones en el año 2008 gracias a una pareja emprendedora que decidió modificar su antiguo edificio de 1000m²- en el cual se alquilaban cuartos por mes- a uno presentable y convertirlo en un hotel moderno; todo esto llevó una serie de sucesos: primero, decidieron arreglar unas cuantas desmejoras en el interior del edificio y después, amoblar el total de las 40 habitaciones, y así lograron que el hotel luzca presentable.

Tiempo después, su negocio empírico les pasó factura, misma que se tradujo en la disminución de los ingresos y quejas de los huéspedes (mejor amueblamiento y servicios extras), debido a que no se enfocaron en lo que realmente importaba, es decir, un adecuado modelo de negocio, el cual les permitiría tener en claro cuál iba a ser su propuesta de valor y a qué público iría dirigido; es así que se plantea la necesidad de proponer:

¿Qué modelo de negocio sería el adecuado para el mejor funcionamiento del “Hotel Emperador”? Para dar solución a la interrogante planteada, se esbozó como objetivo general: Elaborar el modelo de negocio del “Hotel Emperador, y, como objetivos específicos tenemos: Comprender los factores emocionales del cliente, Comprender los factores racionales del cliente y Determinar la propuesta de valor. Si aplicamos “El Value Proposition Canvas”, entonces, será este el modelo de negocio adecuado para el mejor funcionamiento del "Hotel Emperador"

El propósito del siguiente trabajo consiste en encontrar un correcto modelo de negocio que le permita tener a la empresa en estudio un adecuado desempeño en el mercado y, principalmente, atender muy bien las necesidades del cliente a través de una adecuada propuesta de valor. En los próximos capítulos desarrollaremos la teoría necesaria para

comprender en totalidad el trabajo de campo, comenzando con los conceptos claves en lo que a "Modelo de Negocios" se refiere, hasta el entendimiento de la metodología a ser aplicada.

A continuación, estos son: i) capítulo II, se describen aspectos generales referentes al estudio; ii) capítulo III, se explican los pasos a desarrollarse dentro de la investigación: población a entrevistar y principales datos; iii) capítulo IV, se manifiestan los resultados obtenidos y su discusión; iv) capítulo V, se detalla la propuesta a través de los nueve bloques del modelo de negocio, plasmando el Value Proposition Canvas para la propuesta de modelo de negocio ideal y se pasa al diseño del Modelo CANVAS; v) capítulo VI, se presentan las conclusiones de la tesis, aportaciones y recomendaciones de la presente y futuras investigaciones en la misma línea temática; vi) capítulo VII y VIII, presentan la bibliografía y anexos de la tesis, distinguiéndose entre los diferentes tipos de publicaciones utilizadas

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Todas las empresas buscan ser rentables y para ello es necesario gestionar los procesos de su empresa de manera eficiente y eficaz, para que esta sea competitiva en el mercado, resultando necesario que su diseño de gestión abarque no solo la organización interna, sino también las necesidades de los clientes que buscan ser satisfechos y que estos sean validados mediante herramientas que nos permitan definir que la necesidad encontrada tiene congruencia con el segmento al cual nos queremos dirigir, y además que permitan el desarrollo creativo e innovador de una oferta que nos destaque en el mercado y nos retribuya con la lealtad del cliente.

Según (OMT, 2015), el número de personas que viajaban por ocio se ha multiplicado considerablemente: en 1950 eran 25 millones de viajeros y en el 2015 llegaron a 1 184 millones. Es decir que el porcentaje de viajeros pasó del 1% al 16% de la población mundial, generando una dinamización en este importante sector económico a nivel global.

Por otro lado (PENTUR, 2016), nos habla que: "En el Perú venimos creciendo sostenidamente y se proyecta que, al término del 2016, se habrá logrado un crecimiento acumulado de 43,3% respecto al 2011, lo que significa un crecimiento promedio anual de 7,5%, en los últimos cinco años".

El turismo interno es uno de los principales motores de la economía nacional y una herramienta integradora, pues nos permite a los peruanos ampliar nuestros conocimientos sobre la diversidad geográfica, biológica y cultural del país. El Perú tiene una de las economías más estables del mundo, la cual lleva creciendo ininterrumpidamente más de década y media.

Esta mejora sostenida ha hecho posible que los peruanos dispongan de mayores ingresos para destinarlos a viajar por el país con fines de recreación u ocio, es decir, como vacacionistas. Esta relevancia nos obliga a buscar las herramientas adecuadas para conocer los hábitos, preferencias y otras características personales, sociales, económicas y culturales de los vacacionistas nacionales. Conocer a estos viajeros les permite a los

empresarios turísticos, gremios, inversionistas, sector académico y autoridades de todo el país, alentar la generación de una experiencia turística de calidad para nuestros visitantes. (ALVAREZ, 2014).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y PROMPERÚ desarrollan anualmente estudios de mercado con el mencionado propósito, tanto del turismo receptivo como del interno, y presentan los principales resultados en la colección EL TURISMO EN CIFRAS. En ese sentido, el Perfil del Vacacionista Nacional (2014-2015) tiene como objetivo permitir a las empresas prestadoras de servicios y gremios turísticos, gobiernos regionales y locales, potenciales inversionistas, entre otros, contar con información relevante sobre dicho segmento para el crecimiento de sus negocios y la mejora de la experiencia de los visitantes. (ALVAREZ, 2014).

Debido con el aumento de arribo de turistas extranjeros al Perú, la oferta hotelera formal se ha incrementado y segmentando según el tipo de consumidor. En la actualidad existen diversas categorías de establecimientos de hospedaje y cada una con características peculiares en función del servicio e infraestructura. Los hoteles de 4 y 5 estrellas están dirigidos básicamente al segmento de los turistas de lujo y de negocios y se concentran en su mayoría en las ciudades de Lima y Cusco. En los hoteles 2 y 3 estrellas existe mayor competencia porque su público objetivo no sólo son los turistas extranjeros, sino también, los turistas nacionales, asimismo, estos establecimientos poseen mayor variedad de hospedaje y llegan a competir con hostales e incluso con los resorts. (PROMPERU, 2015)

Un buen modelo de negocio se hace necesario para aprovechar el boom gastronómico y turístico que atraviesa nuestro país y esto se ve reflejado por el crecimiento constante del sector Alojamiento y Restaurantes donde el boletín de producción nacional nos dice que el sector alojamiento y restaurantes registra un 2.86% de la economía nacional con un crecimiento del 2014 al 2015 de 4.04%, explicado por la mayor actividad de restaurantes en 4.21% y hospedaje en 2.87%. En el caso peruano, tanto el turismo como la gastronomía no solo crecen de manera individual, sino que también crecen juntos. (INEI, 2015)

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) presentan un esquema denominado Modelo Canvas, que muestra de forma clara la descripción de los elementos de un modelo de negocio dividido en bloques, los cuales cumplen determinadas funciones dentro del

diseño y sus interrelaciones explican la esencia y lógica del negocio. Los bloques de interés a estudiar son: producto, relaciones con el cliente, infraestructura de gestión y finanzas. Entre las herramientas para el diseño del modelo de negocio encontramos el método Value Proposition Canvas, el cual está diseñado para saber cómo analizar tu propuesta de valor desde lo que ve y siente tu cliente. (Osterwalder, 2015)

Ahumada & Rueda (2015) en su tesis *“Diseño de un modelo de negocio para el montaje de un hotel en el municipio de puerto Colombia, Atlántico”*, realizan un diagnóstico del sector turismo y de la oferta hotelera existente en Barranquilla, identificando el potencial crecimiento durante la baja oferta hotelera y, a partir de ello, recolectan información acerca de las fortalezas del sector hotelero actual y las posibles mejoras que darían un estilo diferenciador al emprendimiento hotelero que buscan crear. La recolección de información se realizó mediante entrevistas, primando la interpretación de las opiniones y experiencias descritas. Este proceso culminó con el desarrollo de un modelo de negocio Canvas del emprendimiento de un nuevo hotel en Barranquilla.

Además, en *“Estudio de expectativas de los clientes potenciales del hotel Santa Bárbara real, para el desarrollo de sucursales en otras ciudades”* (Cortés & Rangel, 2012) se realizan ocho entrevistas a profundidad a los clientes, buscando conocer al cliente actual, identificar sus necesidades y expectativas con respecto a la posibilidad de nuevas sucursales en otras ciudades del país; así como, el uso del método de muestreo no probabilístico por conveniencia (se abordaron a los encuestados directamente) a través de encuestas realizadas a personas que cumplieran con el perfil del cliente descrito, es decir, clientes potenciales del Hotel.

Un modelo de negocio recoge las bases de creación de valor de un negocio o proyecto; no es un plan de negocio o un plan de empresa donde se recoge la explicación ordenada y sistemática de un proyecto o empresa, sino, que torna a los clientes como el objetivo hacia donde se dirigirá el negocio. Junto a ello, debemos definir qué valor ofrecemos a nuestro(s) cliente(s), ante ello, se pueden definir distintas ofertas según los distintos grupos de clientes. (Osterwalder, 2018).

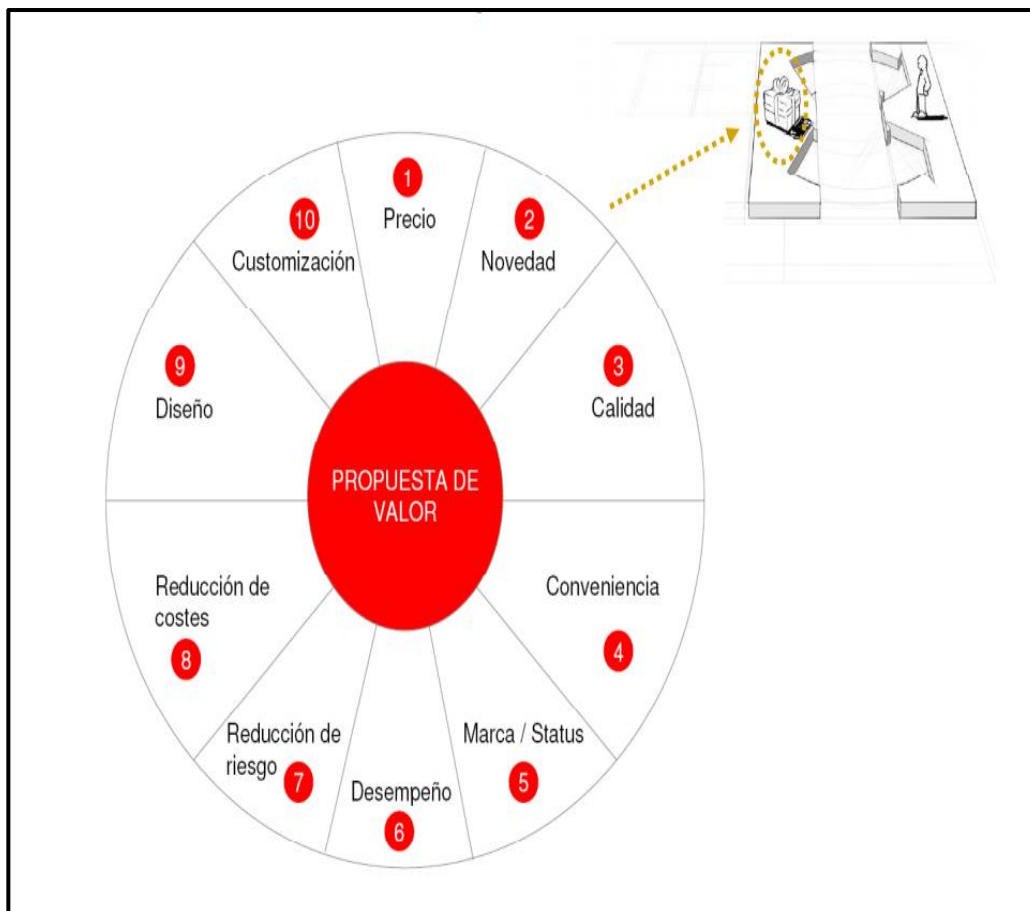


Figura 1. Propuesta de Valor

Fuente: Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas

Los modelos de negocios se han convertido en la prioridad número uno de cualquier directivo, emprendedor o incluso mando intermedio, e intentan tangibilizar el trillado concepto de negocio, tornando su clave de competitividad en una forma sencilla, holística y, sobre todo, integrada. Una de las definiciones más habituales para explicar qué es un modelo de negocio se esboza en que describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Por último, La innovación en valor es una variante del término de Océano Azul, que pareciera ser algo nuevo, ya que fue en el 2005 cuando W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de estrategia y management en el INSEAD (Universidad de Francia) lo hicieron famoso al publicar el libro “La estrategia del océano azul”, en el que se propone una nueva forma de ganar mercados, perdiéndole el miedo a la competencia. Sin embargo, este fenómeno no es nuevo, ya que, en 1908 el economista Marx lo utilizó bajo el término de “plusvalía relativa”, dando a conocer que la estrategia

de introducir innovadores métodos o bienes da la apertura de ganar nuevos mercados (LUNA ROJAS, 2018).

La innovación en valor es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo, creando un salto de valor tanto para los compradores como para la empresa, es la piedra angular de la estrategia de creación de mercado. Debido a que el valor para los compradores proviene de la utilidad de la oferta menos su precio, y debido a que el valor de la empresa se genera a partir del precio de la oferta menos su costo, la innovación de valor solo se logra cuando todo el sistema de utilidad, precio y costo está alineado.

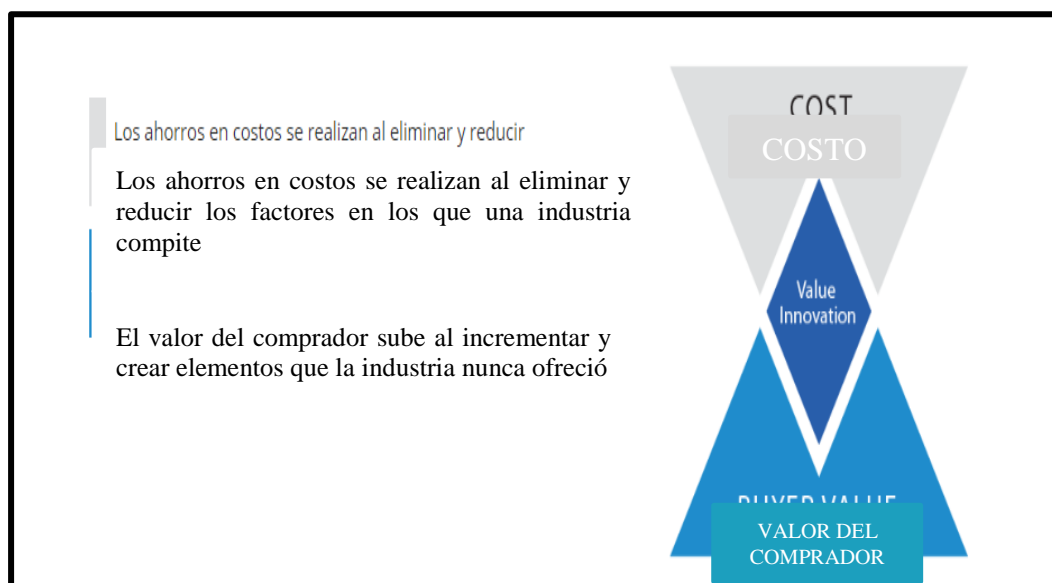


Figura 2. Innovación en Valor

Fuente: Herramientas del Océano Azul

La precedente figura traduce los siguientes enunciados: i) Encontrar los factores que el sector considera dados e inalterables pero que deberían ser eliminados; ii) Buscar los factores que deberían ser reducidos a un nivel inferior al estándar fijado por el sector; iii) Buscar y definir factores que deberían ser elevados por encima de lo que marca el sector; y, iv) Buscar nuevos factores no definidos por el sector.

Estos antecedentes demostraron que la satisfacción y conformidad del cliente son la base para poder hacer un óptimo modelo de negocio y, en consecuencia, lo que se quiera ofrecer al consumidor sea bien recibida por este. Por esta razón, es importante medir su satisfacción y probar una propuesta de un modelo de negocio para el “Hotel Emperador” fundamentado en el Value Proposition Canvas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Modelo de negocio

Un modelo de negocio describe la lógica sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor. Los modelos de negocio son básicamente historias que explican cómo trabajan las organizaciones, indicando quiénes son nuestros clientes, cómo generamos utilidades, cuál es la lógica económica subyacente que nos permite entregar valor a los clientes a los que nos dirigimos a un costo apropiado. Es una descripción sistémica de cómo es que las piezas de un negocio embonan, y este diseño es formulado con la finalidad de darle consistencia y base a la empresa para que pueda enfrentar el dinamismo del mercado y los sistemas de su entorno.

(Clark, Osterwalder & Pigneur, 2012) dicen que, la agitación del mercado laboral actual se debe en gran medida a factores que no podemos controlar, como pueden ser la recesión, los drásticos cambios demográficos, la creciente competencia internacional o los factores medioambientales.

(Galeano, 2014) concluye que, los modelos de negocio constituyen una forma eficaz para los ejecutivos de analizar y comunicar sus decisiones estratégicas. Aunque hay alguna posibilidad de que las empresas con modelos de negocio formulados de manera descuidada tengan éxito en el mercado, la probabilidad es baja, ya que la lógica de base para la creación y captación de valor no ha sido claramente elaborada.

El estudio de Osterwalder, Pigneur, y Tucci, en su artículo *Aclaración de modelos de negocio: orígenes, presente futuro del concepto (2005)* nos propone una estructura denominada Modelo canvas que consta de los siguientes elementos:

- a. Segmentos de mercado: definición de los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- b. Propuesta de valor: serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes de manera diferenciadora y que a su vez define la preferencia que el cliente tiene sobre una determinada empresa.

- c. Relaciones con los clientes: describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
- d. Canales de distribución: modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- e. Recursos clave: describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
- f. Actividades clave: se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- g. Asociaciones clave: se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
- h. Estructura de costos: se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.
- i. Fuentes de ingresos: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

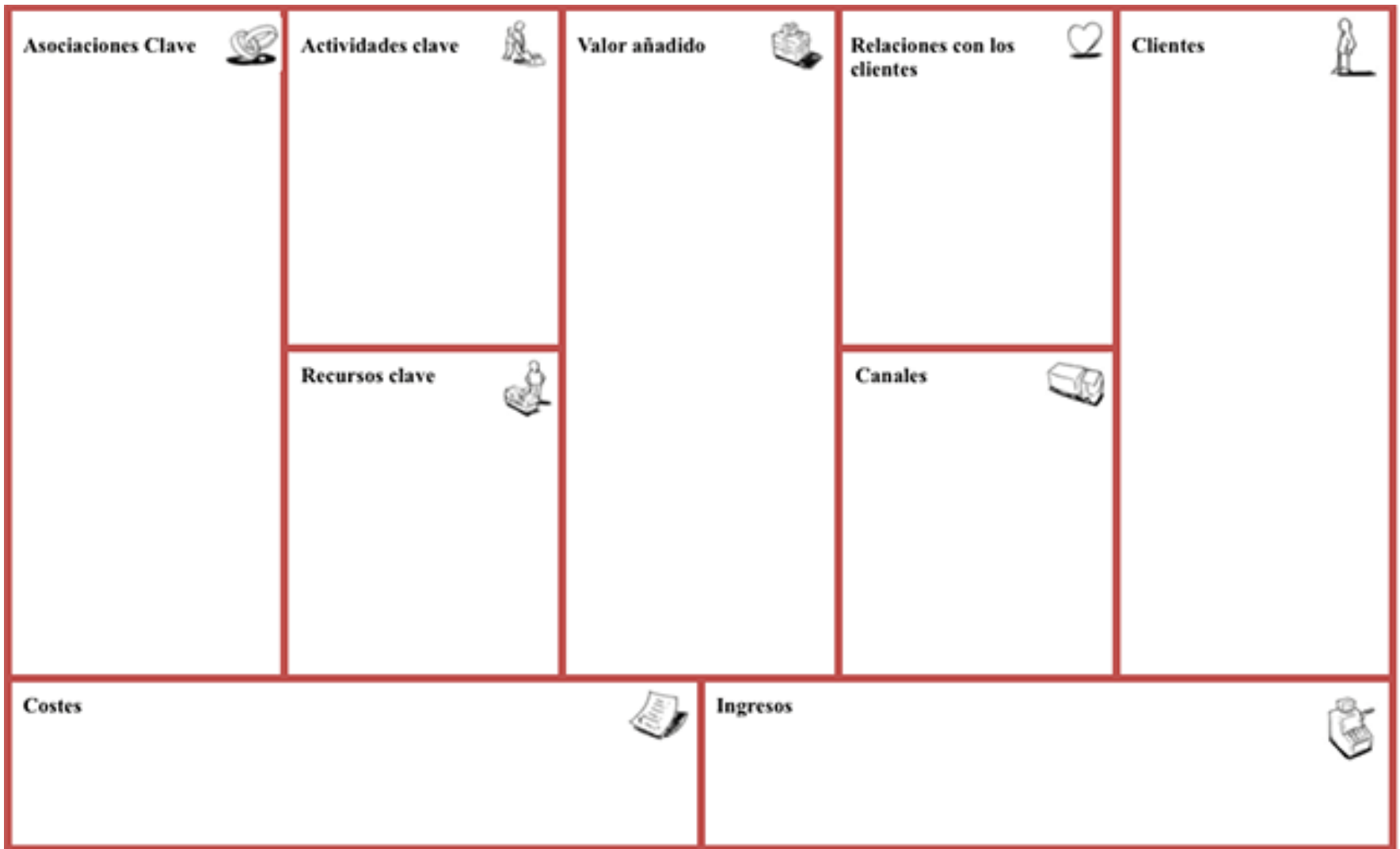


Figura 3. Lienzo de Modelo de Negocio

Fuente: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio

2.2.2. Innovación en modelos de negocio

El diseño de un modelo de negocio es el comienzo de toda iniciativa empresarial como plan para gestionar las necesidades de nuestros clientes y para ser rentables mediante la creación de una oferta, pero este plan interno basado en el cliente nutre su información del mercado y sus elementos, los cuales están en constante cambio y poseen una dinámica que juega a favor de unos y en contra de otros. Por ello la innovación juega un papel importante en la creación de un modelo de negocio que se adapte al mercado y que permita mantener siempre una propuesta de valor percibida como buena por parte de nuestro mercado objetivo.

El estudio de IBM (2006) se enfocó en analizar el esfuerzo dedicado a diferentes formas de innovación, tales como desarrollo de productos, reingeniería de procesos y modelos de negocio, y a los respectivos resultados obtenidos; los hallazgos indican que, independientemente del tipo de industria, la innovación en modelos de negocio tenía una correlación más alta con el crecimiento del margen operativo que los otros dos tipos de innovación.

Para Sosna et al. (2009) es necesario que, las empresas alteren sus modelos de negocio a medida que se desarrollan; existen dos situaciones particulares en las que se hace necesario un nuevo modelo de negocio: la primera, se da en el inicio de la actividad empresarial, dado que son imperfectos, hay que ir adaptándolos hasta encontrar la efectividad esperada; la segunda, es cuando una empresa ya establecida descubre que necesita un cambio por dificultades de creación y captura de valor.

Por tanto, los modelos de negocio exitosos serán aquellos que dirijan sus esfuerzos hacia la obtención de la lealtad del cliente mediante el esfuerzo constante en percibir su necesidad siempre para atacarla, esto creará una dependencia del cliente con la empresa por la experiencia y no solo producto brindado, y también ayudará a crear la interrelación constante de los elementos del modelo y su posterior modificación con la innovación.

2.2.3. Definición de términos básicos

El presente trabajo de investigación está orientado a la Propuesta de modelo de negocio aplicando la metodología Value Proposition Canvas al Hotel Emperador - Chiclayo y para ellos se definirán los siguientes términos. (Véase Anexo N° 14, 15 y 16).

2.2.4. Diseño del modelo de negocio

Uno de los aspectos que mayor incertidumbre genera cuando estamos diseñando nuestro modelo de negocio es la proposición de valor, y es que, ser capaz de encontrar un marco o criterio sobre el qué juzgar, si lo que hacemos tiene sentido para el cliente, entonces ¿cómo valorarlo? No podemos hacer el análisis de nuestra proposición de valor en vacío, sino que es necesario tener en cuenta el otro elemento básico de cualquier empresa: los clientes, porque el éxito de cualquier modelo de negocio se debe a una buena relación entre estos dos elementos: la proposición de valor y las necesidades de tus clientes.

Además, la base para alcanzar el nirvana de los negocios, el famoso encaje producto-mercado (del que ya hablamos) es precisamente esa, identificar un producto/servicio (que es tu respuesta a lo que crees son las necesidades del cliente y que representa tu proposición de valor) que encaja perfectamente con un mercado (definido por un grupo de clientes con una necesidades específicas que tu producto resuelve).

En esa misma línea de pensamiento, existe una clara diferencia entre el diseño del modelo de negocio y la implementación del modelo de negocio (Sosna et al., 2009), para ello se resuelven varias propuestas para diseñar un modelo de negocio. Sin embargo, la mayoría de las propuestas giran alrededor del planteamiento de una serie de preguntas, cuyas respuestas articuladas brindan una imagen del modelo de negocios de una compañía.

El diseño de un modelo de negocio parte de consideraciones estratégicas previas, en las que se ha evidenciado un problema o una oportunidad y se tiene la voluntad de

movilizar un equipo multidisciplinario para abordarlo. La propuesta básica de Osterwalder, la cuál será la utilizada para este estudio, consiste en organizar sesiones con equipos multidisciplinarios alrededor de un tablero que tiene el diagrama de los nueve bloques, y, mediante la utilización de notas de papel, de tipo post-it, los participantes van escribiendo y colocando los elementos constitutivos del modelo y generando discusiones y aportes que van enriqueciéndolo.

Se sugiere empezar por los bloques de clientes y oferta de valor, que pueden ser considerados el corazón del lienzo, seguidos por los bloques de canales, relacionamiento y fuentes de ingresos; después se trabaja con los bloques del lado izquierdo, los cuales contienen la descripción de cómo se produce y apoya la oferta de valor que se propone, que incluye los bloques de recursos/capacidades, procesos y aliados y los costos asociados.

Por último, en las circunstancias actuales de la economía, con una caída sostenida de la demanda, el asalto de economías emergentes y una feroz competencia en costes, la importancia de diseñar un modelo de negocio innovador que permita rediseñar nuestra estrategia competitiva es clave, puesto que, si atacamos un mercado existente con modelos de negocio tradicionales es muy probable que acabemos compitiendo en precio.

2.2.5. La hospitalidad y su importancia para el buen funcionamiento de un hotel.

En el ámbito turístico, especialmente en el de los servicios, se sobreentiende la hospitalidad como un valor intrínseco: algo tan obvio como decir a los pasajeros de un avión que la aerolínea en la que están viajando es segura. Este valor es una de las principales características que debe definir a un hotel, por lo que el responsable de la dirección hotelera debe hacer mención especial para que todos los trabajadores interioricen y tengan muy claro el significado de este vocablo.

En la esfera de los servicios, especialmente en el universo de los hoteles, en algunas ocasiones la hospitalidad se manifiesta de una manera tan orgánica que parece un don innato. Sin embargo, en otros casos se hace más visible que es una característica que se construye mediante una educación consciente y rigurosa.

Sea cual sea el caso, la hospitalidad encuentra sus bases más sólidas en nociones que debieran ser aprendidas y que están directamente vinculadas con conceptos como civilidad y urbanidad. En pocas palabras: comedimiento, educación y buenas maneras.

Cuando la hospitalidad es un don asentado sólidamente en nuestra idiosincrasia, todo fluye bastante bien. Nos resulta esencial y lo proyectamos en cada una de nuestras acciones rutinarias: desde el tradicional saludo cuando alguien llega al hotel, la manera con que nos interesamos por ese huésped que necesita nuestra orientación e incluso el trato de la dirección hotelera con el resto de trabajadores.

Por lo que una de las principales tareas de los encargados en la dirección hotelera es incorporar la hospitalidad a todos los ámbitos del hotel, hasta tal punto, que quienes nos visitan, lleguen a sentirse si no “en casa”, suficientemente tranquilos entre nosotros: amparados y protegidos, incluso cuando no tienen razón en algún que otro requerimiento que nos hacen.

Que seamos hospitalarios es lo menos que podemos ofrecer en el sector de los servicios, especialmente en el campo de los hoteles: cómo no ser hospitalario con alguien que llega de otro sitio con la desventaja de conocer poco o nada nuestro

entorno, especialmente si nuestra función social es acogerlos y además están pagándonos por este servicio.

En el entorno profesional del turismo, la hospitalidad se traduce muchas veces como el don de ser servicial. Pero en algunas tradiciones culturales la interpretación de ese vocablo topa frecuentemente con un equívoco: su equiparación con la palabra servilismo. Hay que tener muy claro que servir no es ser servil. El diccionario de la Real Academia dice que “servicial” es alguien que sirve con cuidado, diligencia y obsequio. Por otra parte, servil es alguien bajo, humilde y de poca estimación.

Ser hospitalario comprende nuestra disposición a servir a los demás. Pero, prestar un servicio no conlleva asumir una actitud servil y someternos a las opiniones más descabelladas de los que lo solicitan. Este concepto es algo que se tiene que tener muy presente cuando eres el responsable de la dirección hotelera.

Por otro lado, tenemos la reacción opuesta, este es un comportamiento casi infantil de aquellos que, para no sentirse serviles, renuncian a hacer su trabajo: recibir, acoger, mostrar respeto y buenos modos a los huéspedes; lo que es asumir consciente mente el papel de anfitriones. Este tipo de actitud también debe de ser vigilada por la dirección hotelera, ya que brindar un servicio no nos obliga a denigrarnos. Por el contrario, mientras más seguros estemos de nuestra profesionalidad y calidad humana, nuestra proyección de cara a los clientes se traducirá en una imagen más hospitalaria, es decir cálida, sociable y cívica.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tendrá un enfoque cualitativo ya que se llevará a cabo el método de observación, sesiones de entrevistas y Focus Group para identificar los factores emocionales y racionales del cliente. El nivel será descriptivo, ya que se describirán los datos obtenidos mediante cada herramienta a utilizar.

Se utilizará el método de observación en el establecimiento hotelero para así poder identificar el comportamiento del consumidor. Las entrevistas serán realizadas a informantes o personas claves, quienes nos darán la información necesaria para el desarrollo de nuestro mapa de empatía. Los Focus Group se realizarán en un grupo de 6-10 máximo de personas.

Estas herramientas serán utilizadas hasta hallar el punto de saturación, es decir, hasta que se repitan las respuestas, apreciaciones, percepciones y/o expectativas de cada uno de nuestros entrevistados.

3.2. Área y línea de investigación

Economía y Negocios – Dirección, emprendimiento e innovación empresarial.

3.3. Instrumentos

Observación.

Entrevistas.

Focus Group.

Software NVIVO.

3.4. Cuadro de Factores

Tabla N° 1

Cuadro de Factores según Modelo de Propuesta de Valor

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas
Modelo de Negocio	Un modelo de negocio describe la lógica de como una empresa crea, proporciona y capta valor, (Osterwalder A. Pigneur y., 2013)	Propuesta de Valor	Racional	Entrevista a profundidad
			Emocional	Entrevista a profundidad
		Clientes	Segmento de Clientes	Entrevista
		Factores Emocionales	Relación con Clientes	Observacion/Entrevista/Focus Group
			Actividades Clave	Entrevista
		Factores Racionales	Recursos Clave	Entrevista/Focus Group
			Ingresos	Entrevista/Focus Group
			Asociaciones Clave	Entrevista
			Costos	Entrevista
			Canales	Entrevista/Focus Group

Fuente: Elaboración propia

3.5.Recolección de datos

El alcance de este proyecto de grado se realizó hasta la fase de diseño, que es básicamente la configuración de un nuevo diseño de modelo de negocio atendiendo las problemáticas y necesidades que tiene actualmente la empresa. Las cuales difieren del modelo inicial del hotel.

Para la identificación del comportamiento del consumidor se desarrolló el instrumento de observación y entrevistas a profundidad hasta obtener un punto de saturación ,donde se desarrolló en equipo el mapa de empatía, una herramienta que permite entender de una manera más visual las motivaciones de los clientes, sus características sobre el entorno, preocupaciones, aspiraciones, frustraciones, etc. dentro de su entorno cultural y contexto social (Tatum, 2015 No 299); también se realizó el Lienzo de propuesta de valor, una herramienta que proponen Osterwalder, Pigneur, Smith y Bernarda (2013) que permite elaborar una propuesta de valor a partir de las necesidades y deseos de los clientes.

Con la información proveniente del desarrollo de los anteriores dos lienzos, se efectuó la validación de las hipótesis que surgieron en el focus group con respecto al cliente por medio de una encuesta en línea realizada a un grupo de 17 clientes con el fin de identificar sus factores emocionales y racionales, se realizarán entrevistas en la cual se tabularán una serie de preguntas relacionadas con los puntos a identificar. Se utilizará el software NVIVO para poder hacer la interpretación de cada una de las respuestas de nuestros entrevistados. Para lo que sería sus gustos y preferencias, se realizará Focus Group a un grupo de personas con dicha necesidad a satisfacer, se realizarán prototipos de habitaciones para lograr la identificación.

Finalmente, toda la información analizada en la fase de comprensión dio pie para que en la fase de diseño se lograra la construcción de los bloques del diseño de modelo de negocio del Hotel Emperador y la propuesta de valor.

3.6. Procesamiento y análisis de datos

Los datos que fueron obtenidos de la observación, entrevistas y Focus Group nos sirvieron para determinar la base del modelo de negocio. Luego de haber recogido toda la información necesaria se llevó a cabo la interpretación utilizando el software NVIVO de las entrevistas realizadas, seguido de ello con la información obtenida se realizó el perfil del cliente y el mapa de valor para finalmente realizar el encaje, el cual se validó por los entrevistados en la ejecución del Focus Group.

3.7. Matriz de Consistencia

Tabla N° 2

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Qué modelo de negocio sería el adecuado para el mejor funcionamiento del "Hotel Emperador"?	GENERAL Elaborar el modelo de negocio del "Hotel Emperador"	El Value Proposition Canvas es el adecuado modelo de negocio para el mejor funcionamiento del "Hotel Emperador"	Modelo de Negocio	Un modelo de negocio describe la lógica de como una empresa crea, proporciona y capta valor, (Osterwalder A. Pigneur y., 2013)	Propuesta de Valor	Racional
						Emocional
					Segmento de Clientes	Segmento de Clientes
					Factores Emocionales	Relación con Clientes
						Actividades Clave
	Factores Racionales				Ingresos	
					Asociaciones Clave	
					Costos	
					Canales	
	ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> . Comprender los factores emocionales del cliente . Comprender los factores racionales del cliente .Determinar la propuesta de valor. 					

Fuente: Elaboración Propia

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la validación del prototipo de modelo de negocio, se llevaron a cabo los siguientes procedimientos: - Se realizó el encaje problema-solución donde se detalla el lienzo de modelo de negocio canvas, el perfil del cliente y el mapa de valor como primera hipótesis, las cuáles se pueden apreciar en los anexos.

- Se identificó patrones en la investigación de nuestros entrevistados realizando una segmentación. Luego se desarrolló el instrumento de la observación, cuyos resultados se aprecian en los anexos.

Para la interpretación de cada una de las respuestas obtenidas en el desarrollo del instrumento entrevistas se utilizó el software NVIVO, el cual ayudó a identificar cuáles fueron las respuestas más frecuentes y que tuvieron mayor énfasis para poder dar el siguiente paso. - Se realizó el encaje producto-mercado donde se diseñó el perfil del cliente y el mapa de valor según los resultados de las entrevistas realizadas el cual se puede apreciar en los anexos.

Seguido de ello jerarquizaremos los trabajos, frustraciones y alegrías de los clientes diferenciando los esenciales (+) de los agradables (-) para así poder elaborar el mapa de valor, los cuales se pueden apreciar en los anexos.

Finalmente se realizó la etapa de diseñar, el cual consistió en presentar el prototipo del modelo de negocio a las personas entrevistadas a través de la ejecución del instrumento Focus Group para que ellos mismas realicen la validación del perfil del cliente y mapa de valor, así como también poder detectar sus gustos y preferencias en cuanto al producto que se les ofrecerá.

4.1. Encaje Problema – Solución

Esta fase se realizó con el fin de tener una primera hipótesis, donde se desarrollaron los lienzos del modelo canvas con nuestras propias ideas teniendo en cuenta qué es lo que realmente quiere el cliente y lo que podemos ofrecer. (Ver Anexo N° 12)

Para el perfil del cliente se realizó un mapa de empatía y una lluvia de ideas que iban encajando en cada uno de los lienzos, además también nos pusimos en la posición de clientes para poder así entender los trabajos, alegrías y frustraciones que deberíamos detectar de nuestro público objetivo. de Chiclayo donde pudimos rescatar información necesaria. (Ver Anexo N°13)

El mapa de valor se desarrolló en base al perfil del cliente, tomando en cuenta aquellos productos, servicios, actividades, procesos y demás que puedan finalmente satisfacer al cliente. (Ver Anexo N°5)

4.2. Patrones en la Investigación

El objetivo es precisar a nuestro cliente para poder tener un perfil sintetizado.

MUESTRA

Se entrevistaron a personas entre las edades de 24 hasta 54 años.

AGRUPACIÓN Y SEGMENTACIÓN

Se realizó la segmentación de cliente de negocios de 24 a 54 años de edad.

SINTETIZA

Se analizaron cada una de las entrevistas a través del software NVIVO donde se identificaron los trabajos, frustraciones y alegrías de cada uno de ellos para luego crear un perfil de adecuado.

DISEÑA

Se diseñó el mapa de valor para cada uno de los segmentos basándonos en los patrones identificados en el perfil del cliente.

4.3. Observación

Para el desarrollo del instrumento de Observación se recorrió cada parte del hotel, para así poder ir punto por punto.

Pudimos identificar diferentes aspectos que agradan y desagradan a los clientes. En términos generales se puede manifestar que a los clientes les desagrada el factor “incomodidad”, ya que en algunas áreas se pudo apreciar el poco espacio que hay en las habitaciones, algunas con baños reducidos y la falta de servicios que se acomoden a su motivo de viaje, apareciendo síntomas de molestias y quejas que ellos manifestaban en el momento de alojarse en el hotel. Sin embargo, lo que a ellos les agradaba era el pasar su estadía en espacios amplios, que el lugar sea seguro para ellos, que quede cerca al centro, salir de lo rutinario, entre otros factores más.

4.4. Interpretación de Software Nvivo

Para la realización de estas interpretaciones se ejecutó las entrevistas. Para apreciar el modelo de entrevista ir al Anexo N° 1.

¿Porque usted acude a un establecimiento hotelero de 2 estrellas?

Según el resultado de análisis del software NVIVO nos arrojó que los principales motivos por los cuáles los adultos acuden a un establecimiento hotelero son las promociones, servicio, producto, atención, comodidad y por precio. Estos factores son los que nuestros entrevistados toman en cuenta para poder asistir a un lugar. Otro punto importante es la influencia laboral lo que conlleva a que ellos tomen una decisión final.

En la pregunta N° 1 y 3 nos comentaron que al escoger a que establecimiento ir, ellos se sentían motivados cuando le ofrecían comodidad a su trabajo, pues era por la comodidad y ubicación del lugar que terminaban eligiendo a qué lugar ir.



Figura N° 4. Mosaico de palabras por los motivos que acuden.

Fuente: Software NVivo.



Figura N° 5: Mosaico de palabras de motivos por los que acuden.

Fuente: Software NVivo.

De los hoteles que usted haya asistido ¿Cuál es la valoración que usted le da a este hotel con respecto a la limpieza? ¿Por qué?

Se obtiene que la mitad de entrevistados calificó con una adecuada limpieza este establecimiento. El resto de entrevistados les parece no tan adecuada ya que algunos por tratar de limpiar rápido no se percatan de algunas cosas minuciosas en la limpieza, indicaron también que por el precio bajo el servicio brindado no es bueno, entonces podemos decir que relacionan los precios bajos con un servicio no tan adecuado.

¿Le agrada la atención recibida?

De manera unánime todos los entrevistados han considerado que no les agrada mucho la atención recibida en el siguiente aspecto, ya que muchas veces los han dejado esperando mucho tiempo en recepción al realizar el check in y check out. Piensan que algo característico de los establecimientos hoteleros es ser breves en estos aspectos, deberían realizar un registro rápido.

¿Piensa que la variedad de servicios es influyente en su decisión de compra?

La variedad de servicios definitivamente es un factor que influye en la decisión de compra. Los entrevistados en su totalidad respondieron que con respecto al hotel se debe emplear servicios de lavandería, desayunos a la habitación, tours a disposición, etc. Debido a que es decisivo en el momento de elección, prefieren ir a lugares donde encuentren lo necesario y les llame la atención, además mencionan que les gustaría que sus amigos también se sientan atraídos por la comodidad y el buen servicio.

¿Qué le llama la atención de este hotel?

Todos los entrevistados aseguraron que es agradable, cerca al centro y buena ubicación, el tamaño del hotel, las habitaciones son espaciosas, variedad de cuartos.

Los factores que más repetían en las respuestas son: agradable, ubicación, tamaño y variedad de habitaciones. Esto nos dice que los entrevistados prefieren que el ambiente sea agradable tanto el establecimiento y el trato a los clientes, este bien ubicado y sea espacioso. El término buena ubicación es empleada en casi todas las entrevistas, esto quiere decir que el plus de hotel es su ubicación y la gente busca estar en el corazón de la ciudad.



Figura N° 6: Mosaico de palabras sobre que le llame la atención del hotel.

Fuente: Software NVivo.

En varias ocasiones han salido en noticias y redes sociales las constantes clausuras de ciertos establecimientos hoteleros. ¿Qué opina de la higiene que deben tener estos establecimientos? ¿Este hotel cumple con ello?

Son pocos los establecimientos que soy muy higiénicos en el aspecto de cambiar sábanas cada vez que se retira e ingresa otro huésped. Los entrevistados comentan que, en algunas veces en otra ciudad, les ha pasado que a simple vista notan todo limpio, pero al percatarse al momento de sacar las sábanas pueden ver suciedad en algunas de estas, en los baños la acumulación del sarro y el moho debido a la mala higiene de estos. Por otro lado, mucho de estos huéspedes con referente a la pregunta si el hotel emperador cumple con ellos, pues nos dijeron que el hotel si tiene el conocimiento de lo que es una buena limpieza, salvo en algunos casos que descuidan la limpieza en los espacios comunes ya al transcurrir día, el tránsito de personas ocasiona este desaseo.

Cuándo tiene alguna inquietud o problema dentro del hotel. El tiempo de espera ¿es largo o corto?

Conforme a la respuesta de los entrevistados fueron que el tiempo de espera en el establecimiento es largo, además acompañado de los términos mayormente, generalmente, relativamente y en algunos momentos. Solo dos personas de las

entrevistadas nos dijeron que el tiempo de espera es corto. Tomando en cuenta la última respuesta, que fue más específica, nos dio a conocer que para aquella persona el tiempo de espera en algunos momentos es largo indicando estos “momentos” como los fines de semanas o en feriados largos, ya que suele haber gente más de lo normal.



Figura N° 7: Mosaico de palabras sobre el tiempo de espera

Fuente: Software NVivo.

¿Considera que este hotel le brinda un servicio adecuado?

El 65% de los entrevistados nos dio a conocer que efectivamente SI, les ofrecen un servicio adecuado, lo cual nos refleja que para ellos es de suma importancia la calidad tanto en el producto como en el servicio ya que siempre van de la mano.

Sin embargo, teniendo en cuenta al otro 35% nos relataron que no, que deberían mejorar especialmente en el amoblado y tecnología de calidad, también se puede entender que las personas tienen una serie de factores que ellos toman en cuenta para que un servicio sea totalmente de calidad.

¿Siente usted que el servicio va de acuerdo al precio que usted paga?

La mayoría de los entrevistados nos dijo que sí y solo dos de ellos nos dijo que no. En cuanto a los que respondieron afirmativamente nos manifestó que sí consideraba que iba de acuerdo al precio porque de lo contrario no asistiría a este establecimiento ya que una persona al elegir un establecimiento está aceptando las condiciones del mismo. Por otro en cuanto a la respuesta negativa nos dio a conocer que no necesariamente el precio era justo, pues consideraba que hay veces que recibe un mal servicio, suele pasarles a veces que en el baño de la habitación no encuentran agua, todo esto se debe a que la bomba suele fallar por momentos y esto provoca ese tipo de problemas. Esto nos ayuda a poder saber que siempre se debe de permanecer en el mismo nivel tanto de atención como de un buen servicio, es decir que ambos vayan de la mano y pueda así satisfacer de manera completa al cliente.



Figura N° 8: Mosaico de palabras sobre precio justo

Fuente: Software NVivo

¿Qué le gustaría que mejore este establecimiento?

El 50% nos dijo que se debería mejorar el diseño de sus habitaciones, dieron a conocer que es un ambiente común, anticuado y antiguo. El otro 50% nos relata que el aspecto en que deberían de mejorar es un poco en renovar su ropa de cama, la rapidez en la atención

y en renovación de sus televisores, ya que hay ocasiones en que el televisor falla debido a que son antiguos.



Figura N° 9: Mosaico de palabras sobre mejora del hotel

Fuente: Software NVivo

¿Con qué frecuencia usted visita las instalaciones del hotel?

Las respuestas de nuestros entrevistados se dividen en 3: Mensual, Trimestral y Semestral. Estos suelen llegar debido a motivos, viaje de negocio y/o eventos. Como era de esperarse para ellos también es justo y necesario asistir las fechas especiales que son designadas como feriados, ya que en esas fechas todos tienen el día libre y se pueden disfrutar un momento en familia e ir de paseo y alojarse en un hotel con cochera en el centro de Chiclayo.



Figura N° 10: Mosaico de palabras sobre frecuencia visita

Fuente: Software NVivo

¿Qué le gustaría sentir al dejar el establecimiento?

Los dos primeros entrevistados coincidieron en querer sentir una satisfacción de querer regresar lo más pronto posible, pues que el trato haya sido tan bueno que uno lo extrañe. El siguiente entrevistado no se opondría y apoyaría a la respuesta de los dos primeros agregando una buena atención y adecuado servicio para que así salga contento. El último entrevistado optaría por un servicio post-venta hacia ellos como clientes y que reconozcan que no solo se preocupen de ellos durante su estancia, sino, además, después de esta como dándoles obsequios, entrando a la parte emocional de este. Esto nos da a conocer que a los clientes les gusta que de alguna u otra manera sean valorados por la empresa a las cuales ellos están eligiendo entre varios.

Tomando en cuenta todo esto se lograría que nuestros clientes tengan la intención de querer regresar a nuestro establecimiento y no solo eso sino también de que dieran a conocer a cerca del lugar como una recomendación.



Figura N° 11: Mosaico de palabras sobre expectativas al dejar el servicio

Fuente: Software NVivo

4.5. Jerarquización

La fase de jerarquización nos ayudó para poder conocer qué trabajos consideran importantes para ellos, frustraciones que les parecen más extremas que las que consideran controlables y finalmente las alegrías que consideran más importantes de aquellas que son sólo agradables. Esta jerarquización se pudo realizar contabilizando cuáles son aquellas respuestas más repetitivas tomándolas como más importantes que otras. De tal manera que aquellos factores que son más importantes que otras se tomaron en cuenta para la realización del perfil del cliente y mapa de valor respectivamente, sin embargo, eso no significa que se tendrían que cumplir necesariamente aquellos factores importantes, pues algunas de ellas puede que no sean posibles de realizar o satisfacer, así como también aquellos factores que no son tan importantes no significa que necesariamente no se considerarán. (Ver Anexo N° 3).

4.6. Encaje Producto – Mercado

Esta fase se llevó a cabo después de haber realizado los instrumentos: Entrevista, observación y Focus Group. Los cuales nos sirvieron para obtener los resultados que necesitábamos para poder realizar el Perfil del cliente y el Mapa de valor del segmento al que nos estamos enfocando.

Para el perfil del cliente tomamos como primer paso las entrevistas hechas al cliente del hotel emperador, seguido de ello los resultados de las observaciones que hicimos a los clientes, ya que pudimos apreciar el comportamiento del consumidor y finalmente y la más importante, ya que se pudo tener una conversación más directa con las personas, las entrevistas que nos ayudaron a realizar los lienzos de: trabajos, alegrías y frustraciones. (Ver Anexo N° 4)

En el desarrollo del mapa de valor se tomó en cuenta las entrevistas realizadas al tener como respuesta la mejora del servicio y renovación de habitaciones, además también aquellos aspectos que los clientes necesitaban y hacían falta para su total satisfacción que pudimos percibir mediante el desarrollo de las observaciones, la cual reforzó mucho el verlo desde un punto de vista totalmente externo y no como un cliente más, finalmente el desarrollo de las entrevistas ya que se tuvo una conversación con cada uno de los entrevistados donde nos podían dar a conocer con detalle que factores les molestaban, agradaban y les gustaría que mejoren. (Ver Anexo N° 5)

Finalmente se pudo realizar el nuevo modelo canvas con la ayuda de la identificación del perfil del cliente y mapa de valor, el cual se podrá apreciar en la siguiente figura. (Ver Anexo N° 12)

4.7. Focus Group

Este último instrumento fue realizado en una sesión. El proceso del focus group fue el siguiente: Se le va indicando al público nuestros servicios plasmados en el modelo canvas y se llegar a la idea teniendo en cuenta el feedback para poder llegar a un servicio deseable.

4.7.1. Resultados Focus Group – Clientes

Se realizó la exposición del Perfil del cliente y el Mapa de valor desarrollando cada uno de los lienzos pertenecientes respectivamente, seguido de ello pasamos a recopilar la información que nos brindaron

Seguimiento del cliente en el servicio postventa

El servicio postventa nos dijeron que es fundamental, ya que es una de las mejores formas de generar lealtad hacia tu marca y hacer que ellos sientan importantes para la empresa.

El precio accesible

Es fundamental para ellos porque nos manifestaban de que se centran más viajar por negocios, solos o familia, por los feriados largos o cuando se dé la oportunidad, nos confesaron que siempre es principal para ellos encontrar un lugar cómodo y mucho más atractivo es cuando los precios no son tan elevados y esté al alcance de uno.

Diseño de Habitación y Restaurant

Nos felicitaron por haber tenido la iniciativa de tenerlos en cuenta para este proyecto y se mostraron satisfechos con las imágenes mostradas sobre cuál sería el nuevo diseño (Ver Anexos N° 6, 7, 8 y 9). La idea del Restaurant es que se sientan cómodos al cenar con su familia o amigos, decorar todo el local con cuadros, y que sea espacioso. (Ver Anexo N° 10)

V. DISCUSIÓN

El triunfo de los establecimientos hoteleros radica en la gestión de las expectativas. Cada viajero busca una experiencia diferente, en función de sus preferencias y del propósito de su viaje. En el mercado competitivo hotelero de hoy en día, la clave del éxito es encontrar una manera de superar las expectativas del huésped. Es por ello que debemos tener un esmero en el buen servicio, bajos precios, buena atención, ubicación e higiene adecuado. De acuerdo a lo investigado se coincide con la información recopilada, pues estos factores fueron contrastados con nuestros clientes y estos afirmaron aquellos puntos importantes a tener en

cuenta, según el resultado de las entrevistas y focus group realizados. Pues las personas que participaron manifestaban que al momento de elegir un establecimiento hotelero para ellos era importante la buena limpieza, tanto en la habitación como en áreas comunes del hotel, la atención al cliente es otro punto clave ya que mientras más a gusto estén más probabilidades de retornar ha dicho establecimiento.

En el desarrollo de nuestra investigación se tomaron como propuesta de valor asegurarle al cliente que puede tener la tranquilidad de saber lo que se va a encontrar, porque “HE” ofrecerá el servicio que éste esperará siempre, un producto y servicio de calidad, versátil y dinámico, capaz de ofrecer, esta propuesta en la cual contará con habitaciones amplias, cómodas y adecuadas para un ambiente de trabajo. Además, contara con servicios adicionales que faciliten el trabajo de los mismos con el fin de minimizar los tiempos y dinero, como lo son como sus desayunos, su servicio de habitaciones Room Apetit, la atención personalizada o la oportunidad de disfrutar de conexión gratuita a Internet en todas las habitaciones del hotel, así como espacios tecnológicos para su distracción. De esta manera pasarán una grata estadía dentro de las instalaciones. Esta hipótesis es apoyada por (MANAGEMENT, s.f.)

Esta hipótesis también es apoyada por los autores del primer libro que hemos utilizado para el desarrollo de nuestra investigación Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2013) quienes manifestaron que algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar.

VI. PROPUESTA

En cuanto al objetivo General: ¿Cuál es el modelo de negocio adecuado para el “Hotel Emperador?”. este se desarrolló a partir de los resultados obtenidos de los objetivos específicos, los cuáles determinamos en el mapa de empatía y el Value Proposition Canvas realizados a los clientes del hotel emperador. Con todos estos pasos se llegó es este rediseño del modelo de negocio.

a. Segmento de clientes: Hotel Emperador empleará una vinculación business-to-consumer (B2C), es decir, se establece una relación de empresa a cliente. En el siguiente gráfico se detallan aquellos segmentos de mercado a los cuales está dirigida la propuesta de valor.

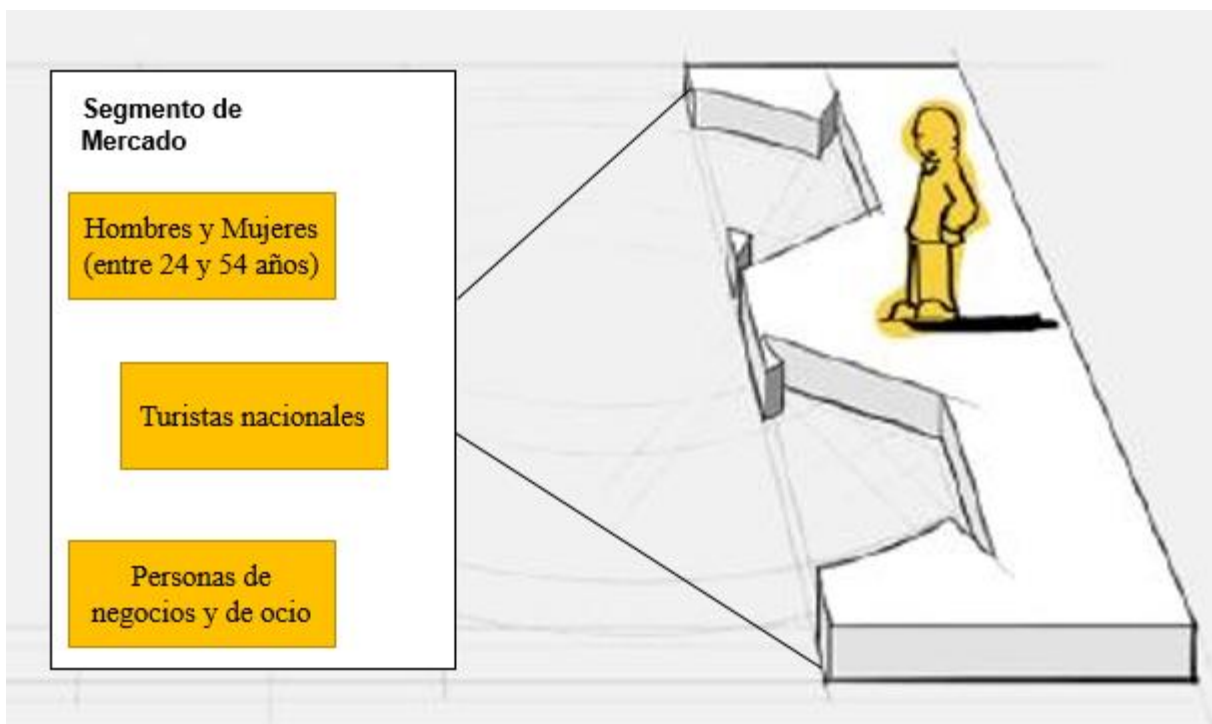


Figura 12. Segmento de Mercado

Fuente: Elaboración Propia

La empresa apunta a un grupo de consumidores con la necesidad de realizar sus actividades en la ciudad de Chiclayo, que sean por motivos laborales. Es decir, personas que por diferentes motivos buscan encontrar el lugar adecuado para pasar su estadía en la ciudad de Chiclayo. Podemos decir que hablamos de un nicho de mercado, ya que, dentro de la población con necesidades de alojamiento adecuado, se enfoca principalmente en hombres y mujeres de entre 24 y 54 años, considerados como población más activa, que, por su presión social, cultural o comodidad, buscan sentirse bien atendidos. Vale mencionar que dicho segmento tiene contacto directo con la tecnología, ya sea computadoras, dispositivos móviles e internet.

- b. Propuesta de valor: El objetivo es solucionar los problemas de los clientes o satisfacer sus necesidades mediante una buena propuesta. Decimos que valor es específico para un momento en particular, porque el tiempo, la conveniencia, el riesgo percibido y los demás factores varían de organización en organización, y de individuo en individuo. El valor, finalmente, está en la mente del consumidor. Por lo tanto, la propuesta de valor será la siguiente.

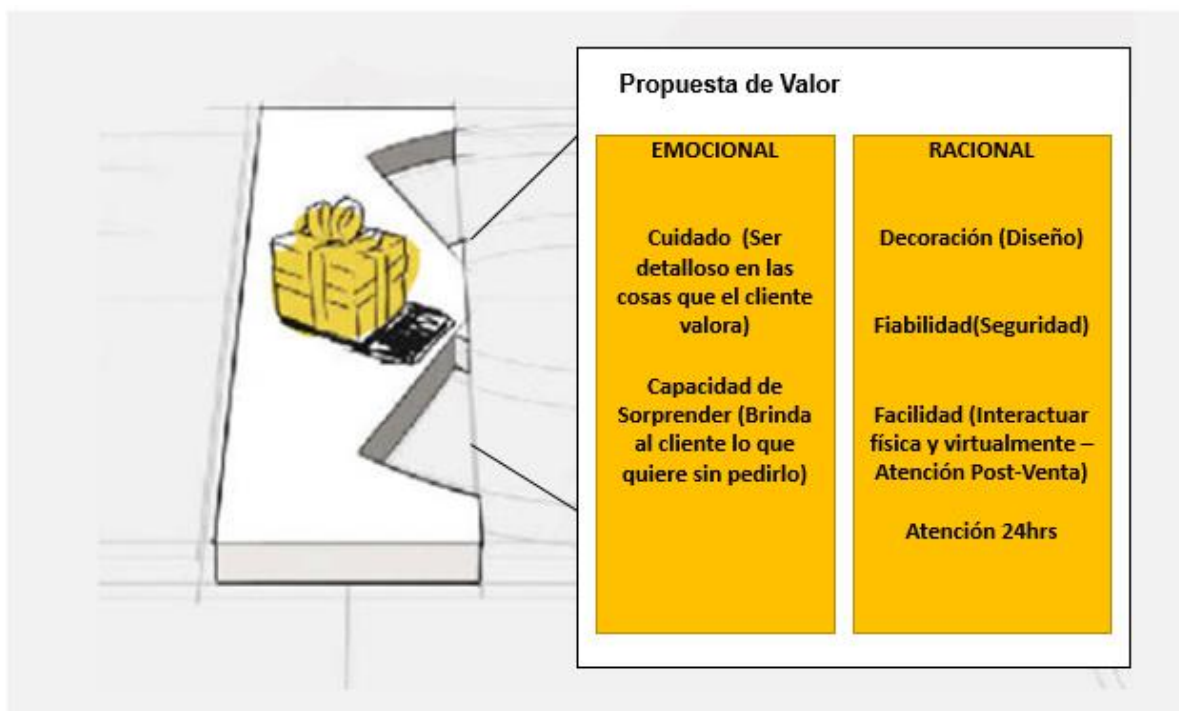


Figura 13. Propuesta de Valor

Fuente: Elaboración Propia.

Oportunidad de negocio: Asegurarle al cliente que puede tener la tranquilidad de saber lo que se va a encontrar, porque “HE” ofrecerá el servicio que éste esperará siempre, un producto y servicio de calidad, versátil y dinámico, capaz de ofrecer propuestas en las cuales contará con habitaciones amplias, cómodas y adecuadas para un ambiente de trabajo. Además, contará con servicios adicionales que faciliten el trabajo de los mismos con el fin de minimizar los tiempos y dinero, como lo son como sus desayunos, su servicio de habitaciones Room Appetit, la atención personalizada o la oportunidad de disfrutar de conexión gratuita a Internet en todas las habitaciones del hotel, así como

espacios tecnológicos para elaboración de sus trabajos. De esta manera solo se enfocarán en el motivo principal de su viaje que son los negocios.

El Hotel Emperador tiene categorización de 2 estrellas con lo cual se afirma y cumple con los siguientes requisitos mínimos de dicha categoría. (Véase Anexo N° 11)

Se contará con las siguientes características en cuanto a producto y servicio:

Decoración:

Las habitaciones del hotel estarán ambientadas con diseños modernos. Ventilación e iluminación adecuada. Contarán con escritorios que permitan a los usuarios tener mayor comodidad a la hora de trabajar. La habitación contará con variedad de tomacorrientes distribuidos estratégicamente en la habitación para que esto no sea motivo de obstrucción en el trabajo de nuestros clientes. Por otro lado, las habitaciones ejecutivas adicionalmente a lo expuesto anteriormente y a la amplitud de la habitación contarán con computadoras fijas, para aquellos clientes que por diversas razones no cuenten con una computadora portátil en el momento. Debido a que la mayoría coincidió en que los televisores estaban pasados de moda, el hotel contará con nuevos televisores cada tv será de 32” a 43” pulgadas.

Fiabilidad: asegurar al cliente que puede tener la tranquilidad de saber lo que se va a encontrar, ofrecer el servicio que éste espera siempre.

- Se ofrecerá servicio de taxi el cual nos permitirá tener completa seguridad a nuestros clientes en llegar al hotel y de que este se pueda movilizar por la ciudad con completa tranquilidad.
- El hotel está ubicado en un lugar céntrico, lo que permitirá una rápida y fácil movilización generando un ahorro para el cliente.
- Precio accesible.

Cuidado: atender, escuchar y mimar al cliente, poniendo especial atención a los detalles que éste valora.

- Alquiler de notebooks, tabletas y otros dispositivos. Esto significaría que los huéspedes pueden viajar sin mucho peso y aún tener acceso a todo el equipo y los dispositivos que necesitan para cumplir con sus obligaciones.

- Brindar un servicio de limpieza que los viajeros de negocios puedan llamar en cualquier momento. Con frecuencia, nuestros huéspedes tienen reuniones hasta tarde en la noche y cuando regresan pueden querer toallas nuevas, el cuarto limpio o la cama tendida. Por ello el cliente podrá contar con este servicio en cualquier momento del día (y de la noche). En consecuencia, tener el servicio de limpieza 24/7

Capacidad de sorprender: saber lo que un consumidor/cliente quiere, pero no pide, haciendo de su estancia una experiencia distinta de la que hablar a sus amigos y conocidos.

- Insonorización e iluminación adecuada de las habitaciones
- Estaciones para cargar dispositivos y tomacorrientes
- Se Garantizará que una habitación tenga un escritorio, una silla, una lámpara de mesa, objetos dónde escribir, un mini bar, wifi, un televisor.
- Servicio de despertador.
- Servicio de lavandería y planchado

Facilidad: antes y durante el proceso de reserva, en el registro en el hotel, en la demanda de servicios durante la estancia, en la salida y posteriormente en la relación con el Hotel Emperador mediante los programas de fidelización.

- Podrán reservar sus habitaciones a través de nuestro call center del hotel (las reservas de habitaciones tendrán un plazo de 24 horas, después de este periodo el cliente perderá el derecho de reserva).
- El cliente recibirá de forma mensual ofertas a su correo y a su WhatsApp para que esté al tanto de las promociones.
- Contará con servicios de líneas postventa, que demuestre respaldo a nuestros clientes en caso de que tengan inconvenientes o problemas con el servicio.

- a. Canales de distribución: Los canales de distribución que pretende usar el modelo de negocio son los siguientes:

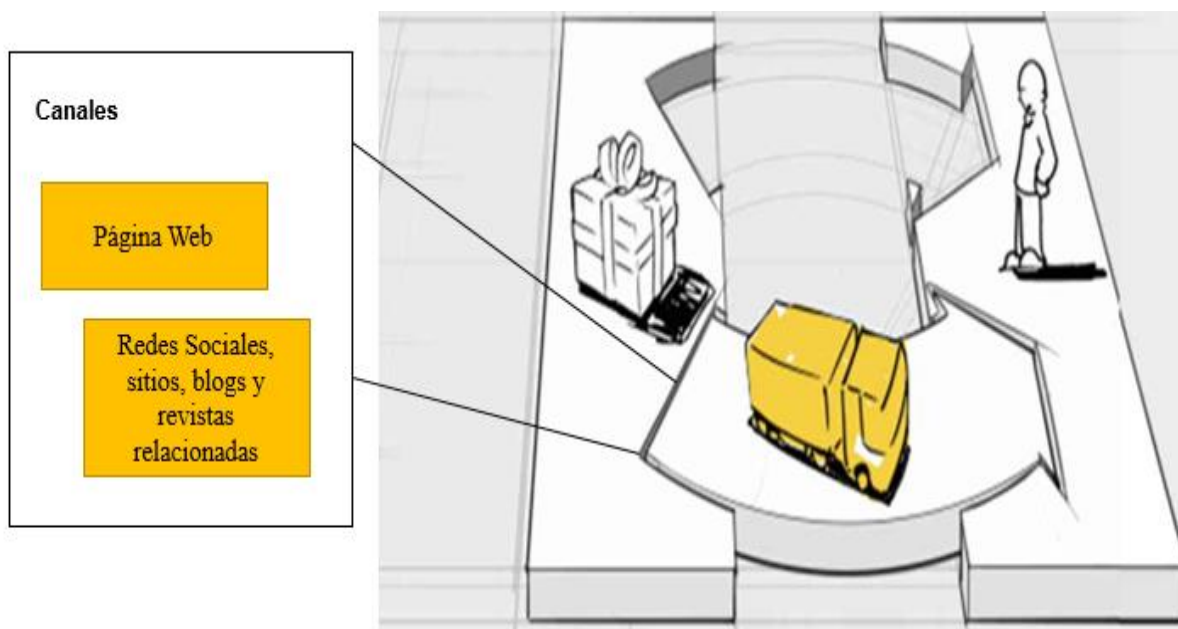


Figura 14. Canales

Fuente: Elaboración Propia.

El principal medio por el cual el Hotel Emperador dará a conocer su oferta será a través de las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram), ya que es el medio más utilizado hoy en día por las personas, tiene un alcance mayor al de otros medios y es relativamente barato. Las redes sociales bien utilizadas pueden llegar a ser un potente canalizador de nuevos clientes y permitir expandir la marca a nuevos mercados.

Durante el momento de la verdad (interacción recepcionista – cliente) es cuando se informará de todos los servicios que tenemos para ofrecer al cliente; con el fin de asegurarnos que el cliente tenga toda la información necesaria antes de ingresar y pueda disfrutar de todo lo que ofrece el Hotel Emperador.

Las revistas serán otro medio de difusión del Hotel Emperador, en este caso hemos escogido una revista de la ciudad “Fotosíntesis”, revista de gran rotación con la finalidad de hacerse más conocido en la ciudad, esto por un costo razonable de S/. 300.00 mensual que le dará a este hotel una presencia a la altura de otros negocios que también se promocionan en esta revista.

- b. Relación con el cliente: Captación de clientes o adquisición de nuevos clientes: Gracias al uso de las tecnologías, las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram serán el medio electrónico por el cual el Hotel Emperador difundirá imágenes de sus habitaciones y servicios más representativos, de sus instalaciones, ambiente, además de interactuar con las personas respondiendo sus inquietudes y sugerencias. Al determinar las redes sociales como un medio de comunicación del cual dispondrán los clientes la respuesta, sea cual sea la tipología de interacción con el hotel (reserva, promoción, queja, etc...) debe ser inmediata para que ellos perciban este medio como eficiente en su necesidad de comunicarse. Estas plataformas son de bajo costo y solo requerirían de una persona que le de uso activo a las cuentas, por lo tanto, será un medio viable.

Se implementará una base de datos interna de clientes que detalle estadísticas de consumo, frecuencia de visita, preferencias, datos personales, etc. Esto permitirá conocer quiénes son los clientes más habituales y poder tener algún detalle cómo cortesías o servicios extra gratuitos con ellos en fechas especiales (cumpleaños, cantidad de visitas, entre otros) todo esto con la finalidad de fidelizar al cliente.

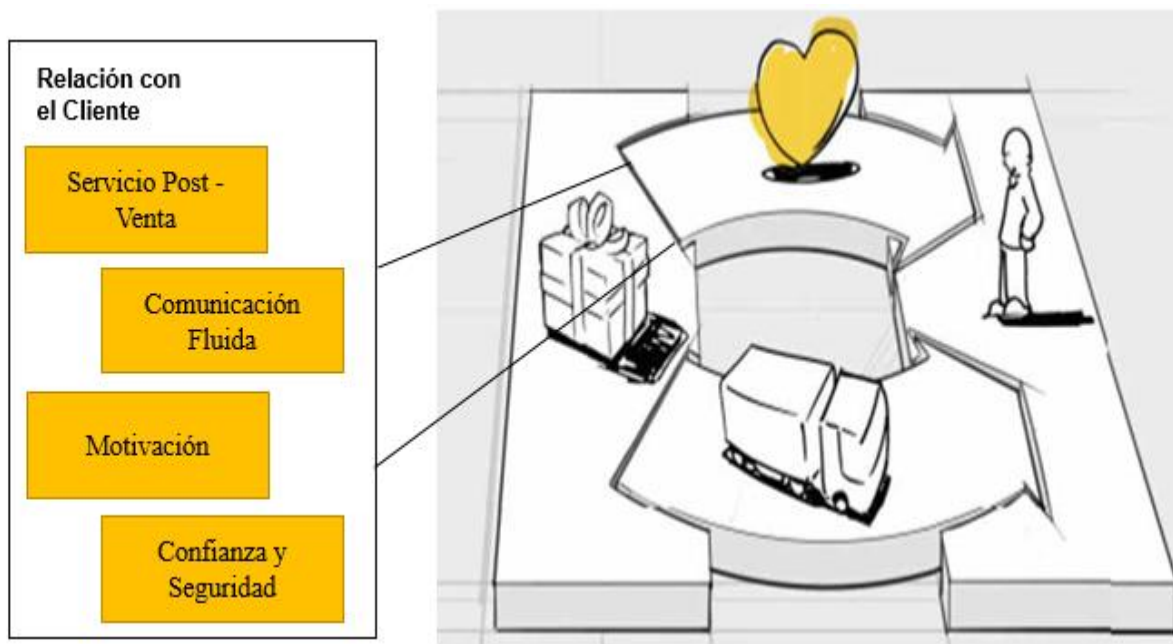


Figura 15. Relación con el Cliente

Fuente: Elaboración Propia.

- c. Fuentes de ingresos: En el siguiente grafico se observan algunas de las formas con las que la empresa genera las fuentes de ingresos:

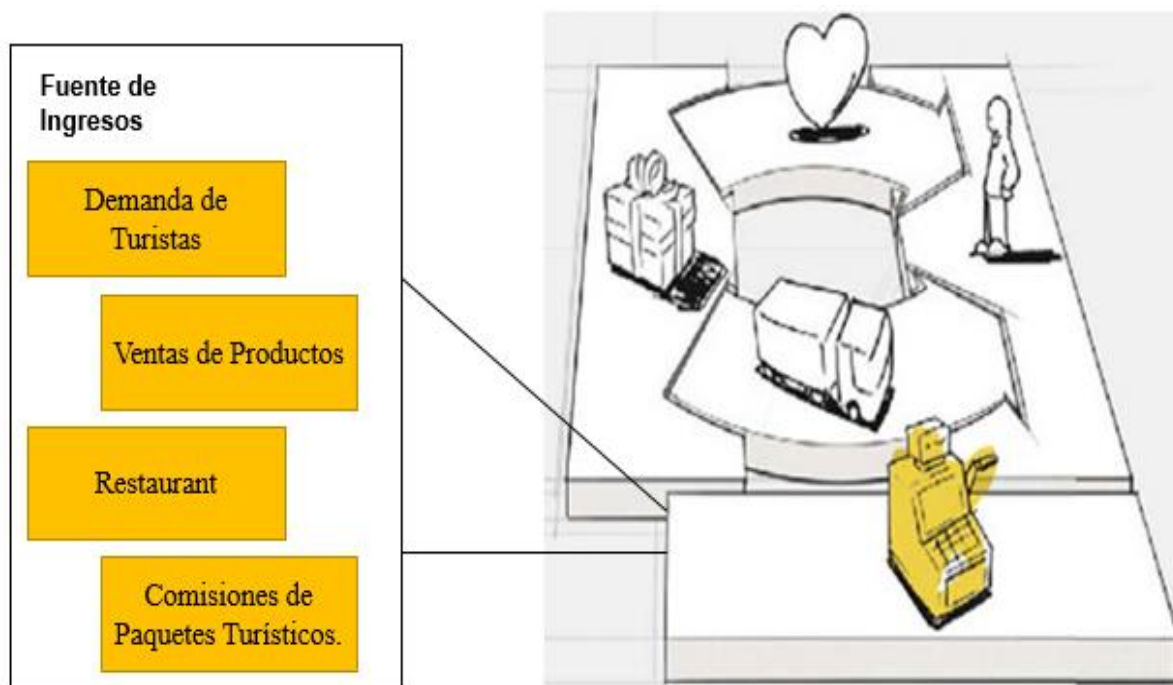


Figura 16. Fuente de Ingresos

Fuente: Elaboración Propia.

El Hotel Emperador percibirá sus ingresos a través de la venta directa de entrada de huéspedes, productos de aseo personal, etc; venta de bebidas y platillos del restaurant y comisiones de paquetes turísticos que se logren vender a los huéspedes. Los clientes deberán pagar un precio fijo al contado ya sea en efectivo, tarjetas de crédito o débito.

- d. Recursos clave: En cuanto a los recursos clave del modelo de negocio que conforman los recursos físicos, tecnología y talento humano tenemos lo siguiente:

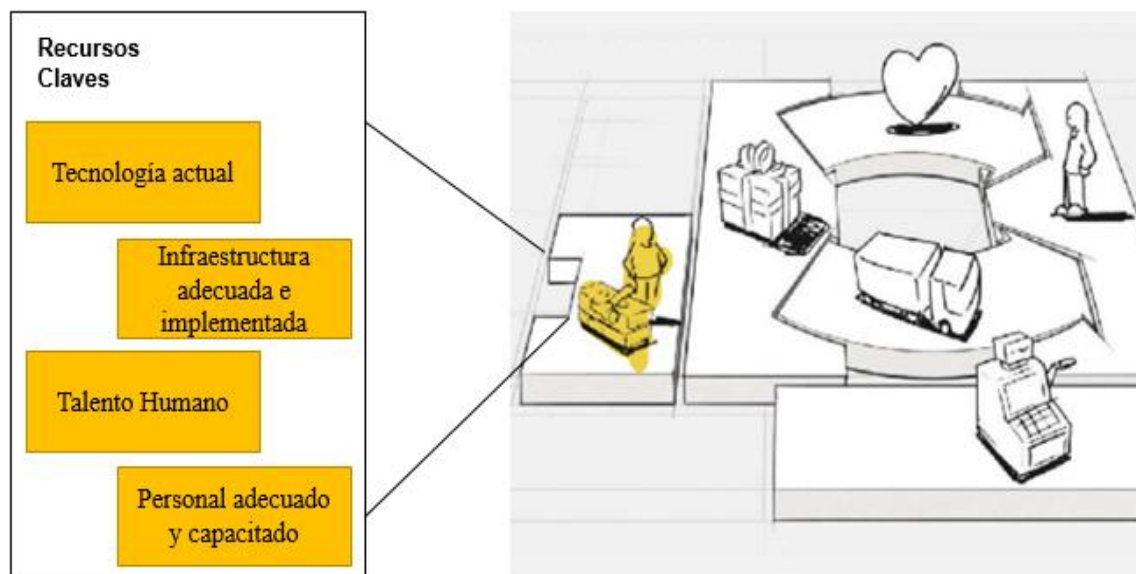


Figura 17. Recursos Claves

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los recursos físicos encontramos mejorar el área tecnológica, como son los televisores en cada habitación, pasando a la actualidad con los televisores pantalla plana y dejar de lado esos televisores tipo caja. Se implementará un sistema Hotelogix para registro de huéspedes y tener un mejor control en habitaciones, esto servirá también para tener registros de las ventas, y demás movimientos que haga la empresa diariamente y pueda saber bien el control de ingresos de huéspedes, este generará una inversión importante, pero es necesario ya que todas las grandes empresas cuentan con tecnología de soporte que mejora los procesos de su empresa. El sistema para hotel a instalar contará con los siguientes tópicos:

- Base de datos
- Cuadro de ingreso de habitaciones ocupadas y desocupadas
- Consolidación de información y reportes de registros
- Reserva de habitaciones.

Otro recurso importante para la empresa será el talento humano, contando con personal capacitado. Un administrador del hotel muy experimentado; el personal de limpieza y de recepción, debe ser el suficiente y adecuado, que capaz de atender la demanda del hotel, ya que existen días en que el hotel se llena y el servicio se hace lento por el poco personal disponible, se definirá una cantidad fija de personal de atención para esos días para que así no perjudicar la rapidez del servicio y si fuera necesario alguno más por feriados o fin de semana, se contrata por días.

- e. **Actividades clave:** Las actividades son acciones que la empresa lleva a cabo con el fin de crear valor al mercado y obtener beneficios de ellos. Son ejecutadas por actores que pueden ser la propia empresa o uno de sus socios. En cuanto a las actividades clave del modelo de negocio que conforman los procesos internos, limpieza de habitaciones, áreas del hotel y servicio al cliente tenemos lo siguiente:

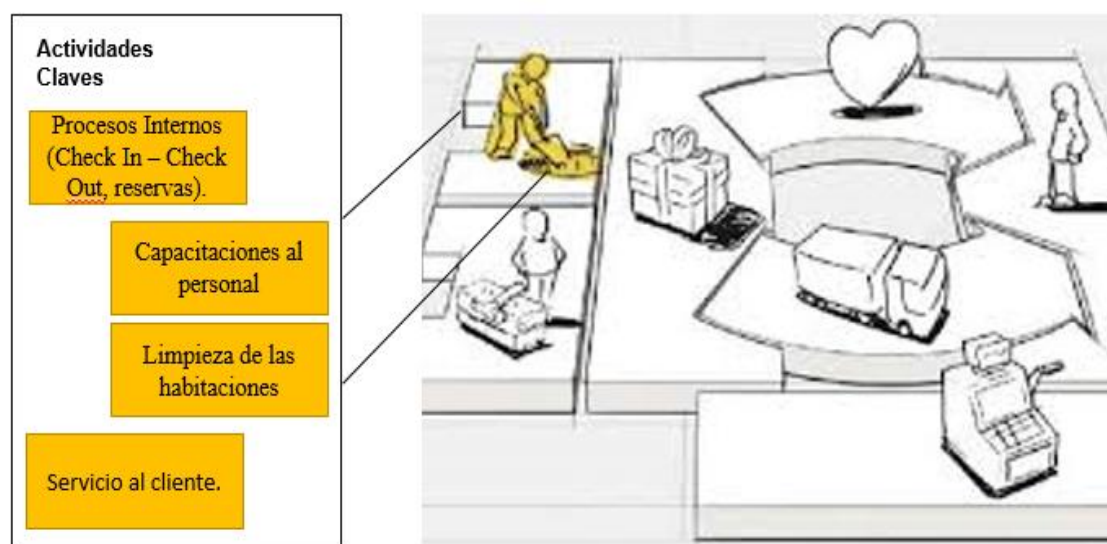


Figura 18. Actividades Claves

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los procesos internos encontramos el mantenimiento de los activos del local como aparatos tecnológicos, muebles, diseño interior, entre otros; los cuáles actualmente se encuentran en estado deteriorado, pero a mediano plazo se podría hacer las mejoras respectivas, y la primera que se realizará es el mejoramiento interior del hotel (pintura); la segunda será cambiar el soporte tecnológico (televisores) y camas. El

diseño interior de las habitaciones y limpieza son parte fundamental del éxito del hotel; ya que esto permitirá que el cliente se sienta bien atendido y evitar incomodidades por parte de este.

Además el buen servicio al cliente que será determinante para que los clientes puedan disfrutar su experiencia en el hotel, se buscará que el personal de recepción aprenda a tratar bien al cliente y el personal de limpieza sea minucioso al momento de limpiar las áreas del hotel, en especial las habitaciones y los baños, promoviendo la confianza, preocupación por el detalle, elegancia y rapidez que el servicio exige, Para ello es necesario implementar capacitaciones que permitan mejorar el desempeño del personal tanto en limpieza como en recepción. Los temas de capacitación para el personal de limpieza serán:

- Limpieza adecuada en hoteles.
- Presentaciones modernas de tendido de camas.
- Presentación e imagen personal.

Y para el personal de recepción serán:

- Cultura de servicio al cliente
- Presentación e imagen personal
- Arreglo de las mesas y comedor

Se buscará encuestar a los clientes para conocer su grado de satisfacción por el servicio brindado. Además de las capacitaciones al personal del hotel, también se capacitará a los dueños del mismo con la finalidad que renueven sus conocimientos en temas de restauración y puedan mejorar la gestión de su negocio, los temas de capacitación serán:

- Gerencia y liderazgo efectivo en hoteles
- Estrategias de Mercadeo, Publicidad y Ventas
- Como mejorar la comunicación en el con los huéspedes y colaboradores.
- Recepción y almacenamiento de mercaderías

Hotelería en la actualidad.

- f. Asociaciones clave: Este elemento describe la red de proveedores y socios que una empresa requiere para el funcionamiento de su modelo de negocio. En el siguiente grafico podemos observar aquellas asociaciones claves del Hotel Emperador para llevar adelante su propuesta de valor.

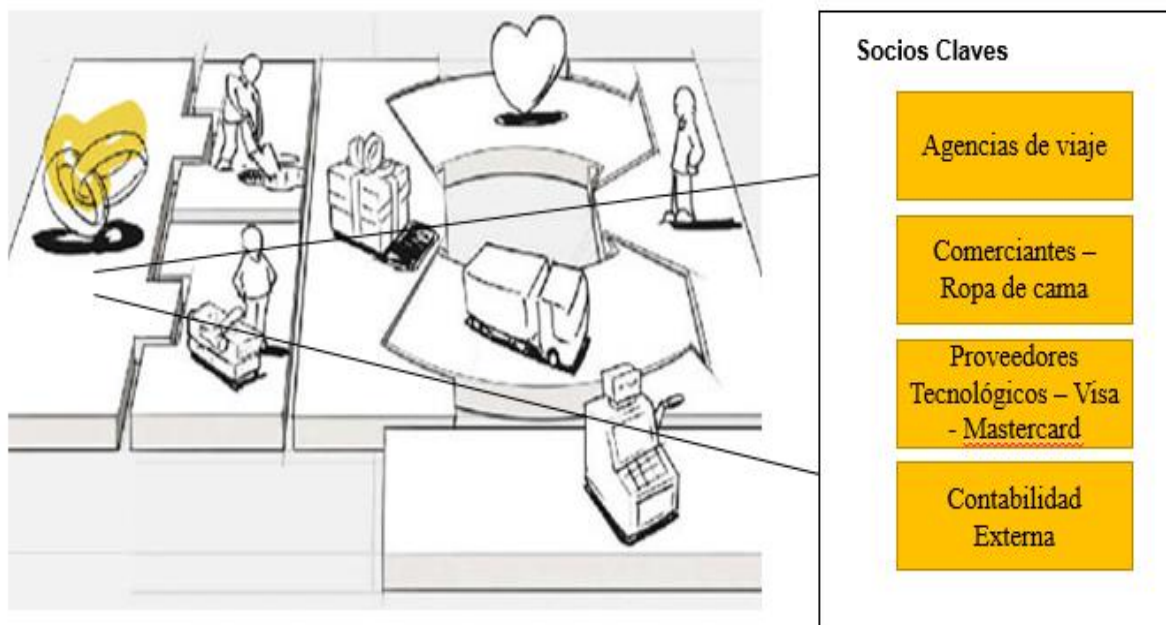


Figura 19. Asociaciones Clave

Fuente: Elaboración Propia

Encontramos proveedores habituales del hotel como el mercado Makro para útiles de limpieza y proveedores de sábanas y ropa de camas que los encontramos en el mercado modelo. Además, proveedores necesarios para la gestión del hotel como movistar para la telefonía, cable e internet. También una consultoría contable para el desarrollo de los libros contables para Sunat y la comisaría César Llatas Castro que nos brinda seguridad externa al hotel. Proveedores del servicio de infraestructura: Mantienen el hotel en buenas condiciones.

Plataforma de pagos: Como lo son VISA Y MASTERCARD que son una relación o alianza importante ya que son un medio de pago confiable y seguro, proveedor del

programa Hotelogix que también resguardan los datos y la información para futuros análisis. Proveen alta disponibilidad para la utilización del servicio.

Servicios contables. Se seguirá trabajando con asesorías contables externas al hotel las cuales nos apoyan en temas como: elaboración de estados financieros, proceso y emisión de libros contables, cálculo de impuestos mensuales y anuales, informes financieros e inventarios, estados financieros para créditos con entidades financieras, declaraciones juradas, entre otros.

- g. Estructura de costos: Mencionamos todos los costos en lo que la empresa incurre para poder crear, comercializar y entregar valor a sus clientes; debemos incluir también el costo de mantener las relaciones con los clientes. En el siguiente grafico podemos observar aquellos costos relacionados al desarrollo de la empresa y la propuesta de valor:

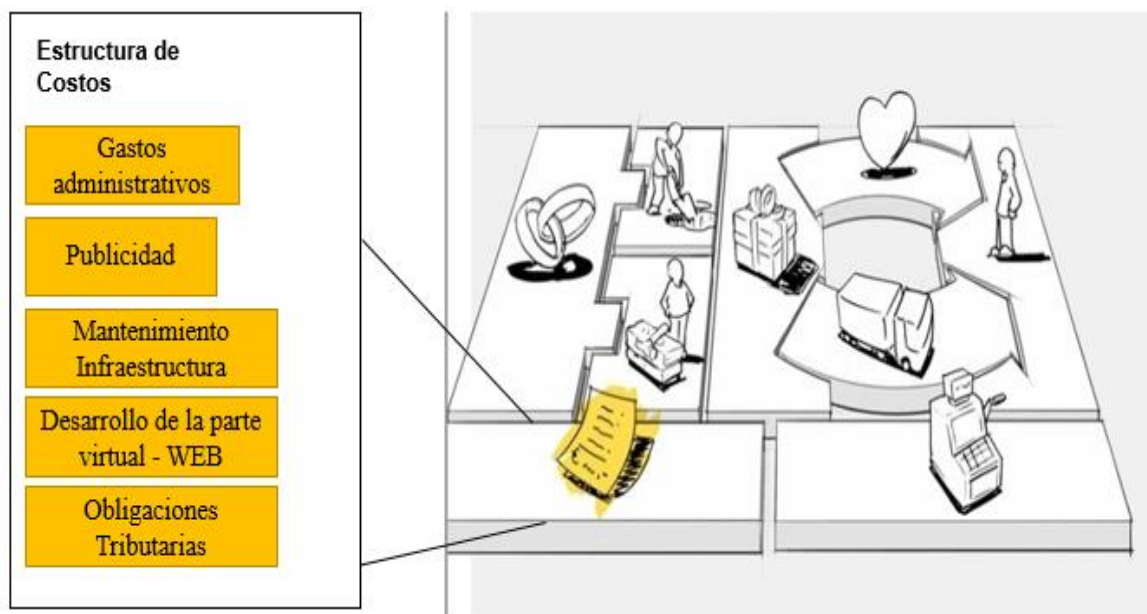


Figura 20. Estructura de Costos

Fuente: Elaboración Propia

- i) Infraestructura (acondicionamiento interno y externo); ii) Proveedores de servicios (cable, teléfono, internet, luz, agua, etc.); iii) Proveedores de productos (compra al por mayor para abaratar costos); iv) Planillas (repcionista, limpieza y administrativos); v)

Impuestos; vi) Publicidad en revistas; v) Gastos administrativos y/o generales; vi) Adquisición de inmuebles para mejorar las habitaciones

Dichos costos son lo mínimo que necesita el hotel para tener un funcionamiento adecuado. Además de implementar un sistema que detalle los costos en los que incurre el hotel para una vez deducido esto poder hallar las utilidades generadas.

6.1. Resultados de la propuesta

5.1.1 Validación de la propuesta

Para validar nuestra propuesta de valor, tuvimos que recurrir a interactuar nuevamente con el cliente para poder saber si realmente aceptaba nuestra propuesta o que más le faltaría. Para ello se entrevistó a los mismos clientes, los cuales nos compartieron su experiencia con las imágenes mostradas con respecto al servicio.

Para ello tuvimos que realizar tres preguntas las cuales mostramos a continuación:

¿Cómo te sientes con este nuevo servicio mostrado?

Pues gran porcentaje de los clientes que entrevistamos se entusiasmaron y reaccionaron de buena forma, cuando les mostramos los distintos servicios que estábamos planeando brindarles más adelante (Ver Anexos N° 6 - 9). Les mostramos fotos de las posibles habitaciones cómo también el servicio de restaurant (Ver Anexo N° 10)

¿Desearías tener este servicio en el hotel?

Para esta pregunta todos los entrevistados nos dieron la aceptación de tener recibir este tipo de servicio, se sentirían mucho más a gustos con el hotel y definitivamente se fidelizarían con el servicio y sobre todo con el hotel.

¿Qué más le harías a este servicio si fuera tu negocio?

En conclusión, a esta pregunta nos dieron a conocer servicios similares a lo que nosotros estábamos proponiendo, no obtuvimos ninguna brecha en esta pregunta, porque todas las opiniones que brindaron se asemejaron a nuestra propuesta de valor.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- La metodología utilizada para el análisis de la empresa a través de los diferentes bloques de la generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011) fue muy acorde por ser organizada y sistémica al encontrar el objetivo que debe seguir la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes. Comenzando con el análisis de quién es el cliente en el mapa de empatía y cuáles son sus necesidades en el lienzo de propuesta de valor, fue posible elaborar una encuesta donde se determinaron esos aspectos del cliente que la empresa no conocía antes y que hacen parte de la nueva propuesta de valor.
- Se pudo determinar el prototipo de modelo de negocio con las respuestas de los entrevistados, donde se tomaron en cuenta cada uno de los factores que influyen mucho en su comportamiento y decisión de ir a un establecimiento el cual pudo ser presentado en el Focus Group.
- Validamos el prototipo de modelo de negocio durante el desarrollo del Focus Group, el cual fue realizado en una sesión, dirigido a nuestros clientes realizando el prototipo del servicio en diferentes presentaciones de cómo serían algunas habitaciones con el nuevo modelo y ambiente agradable. Después de la exposición de cada uno de los perfiles y mapas de valor tuvimos la aceptación por parte de los clientes, lo cual concluyó de manera satisfactoria.

7.2. Recomendaciones

Hoy en día la tecnología avanza y de la mano de ello las necesidades crecen, muchos de ellos generados por el mismo entorno es por ello que se les recomienda a todos aquellos emprendedores que innoven tanto en productos, servicios y procesos de elaboración para que así puedan satisfacer al público objetivo.

Se debe de tomar en cuenta cada opinión que el público objetivo tenga ya sea en producto, servicio, temáticas y procesos de elaboración porque son ellos quienes hacen que un negocio pueda ir rumbo al éxito.

Es necesario realizar un modelo de negocio para que así podamos en primer lugar detectar cual es realmente la necesidad, en segundo lugar, podamos ajustarnos a la realidad del mercado y ofrecer al cliente lo que realmente quiere, en tercer lugar, desarrollar ideas de negocio innovadoras satisfaciendo necesidades ocultas o creando dichas necesidades. Un modelo de negocio es de mucha ayuda para el éxito de un negocio y la creación de los productos y servicios a ofrecer.

Se recomienda a aquellas personas que están realizando un proyecto de “Plan de Negocios” orientado al mismo rubro el cual se ha desarrollado en este trabajo utilizar este proyecto de investigación como base teórica para el continuo desarrollo de su proyecto.

La situación del servicio de hoteles de 2 estrellas en Chiclayo es evidente: hay muy pocos establecimientos que cumplen con las expectativas de los turistas de negocios. Por ello, los establecimientos de hoteles de Chiclayo deben tomar en cuenta los hallazgos obtenidos en esta investigación, puesto que son opiniones de sus clientes o de algunos potenciales clientes. Es decir, los establecimientos de hoteles deben evaluar y analizar las necesidades de sus clientes y deficiencias del servicio. De esta manera se podrían hallar soluciones que se ajusten a sus posibilidades.

Se debe incidir en el uso de la metodología Value Proposition Canvas para el desarrollo de ideas de negocio innovadoras, porque esta metodología permite probar con rapidez nuevas ideas de producto e incrementar las posibilidades de éxito, detectar problemas que merezca la pena solucionar y establecer la solución, hacer participar a los clientes en todo el ciclo de desarrollo del producto, probar el producto mediante la repetición de procesos cortos y rápidos, encontrar posibles consumidores de manera eficaz, poner a prueba los precios, decidir qué elementos deben incluirse en la versión inicial del producto o servicio, maximizar los esfuerzos con rapidez, aprendizaje y concentración y, finalmente, repetir estas acciones hasta lograr el ajuste producto/mercado.

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.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *TU MODELO DE NEGOCIO*. BARCELONA: Grupo Planeta.
- Estrategia de Innovación en Valor (2018). Obtenido en <http://www.pacocorma.com/es/blog-item/estrategia-de-innovaci%C3%B3n-en-valor>
- Galeano, A. (2014). *IDENTIFICAR Y ANALIZAR MODELOS DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA METODOLOGIA DE LOS CASOS DE ESTUDIO. UNA REVISION DEL ESTADO DEL ARTE Y PROPUESTA PRELIMINAR*. Univ. Politécnica de Valencia.
- García, I. A. (2015). *DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA UN SERVICIO DE REVISIÓN TÉCNICA AUTOMOTRIZ*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133209/Diseno-y-validacion-de-un-modelo-de-negocios-de-servicios-de-....pdf?sequence=1>
- Osterwalder Alexander & Pigneur, Yves (2013). *Generacion de modelos de negocio*. Barcelona: EGEDSA
- Luna Rojas, Nayeli Sarai (2018). *Innovación en Valor. Un océano azul*. Obtenido en <https://www.gestiopolis.com/innovacion-valor-estrategia-del-oceano-azul-ensayo/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004). *Reglamento de Restaurantes Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR*. Obtenido de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/REGLRESTAURANT_2004.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO*. BARCELONA: DEUSTO S.A. EDICIONES.

Ostenwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C.L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of AIS, Volume 15, Article.

Ostenwalder, A. (2018). *Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas*. Obtenido en:
<https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/Gu%C3%ADa+para+el+dise%C3%B1o+de+modelos+de+negocios+basado+en+el+Modelo+Canvas.pdf>

Rueda, J. & Ahumada, M. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL MONTAJE DE UN HOTEL EN EL MUNICIPIO DE PUERTO COLOMBIA, ATLÁNTICO*. Medellín: Universidad EAFIT.

Márquez, J. (2010). *Innovación en modelos de negocio. La metodología de Osterwalder en la práctica*.

[Productlancers]. (2016, Febrero 24). Diseñando una Propuesta de Valor y prototipando su Modelo de Negocio [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=CeZxF7bsXPA>

IX. ANEXOS

Anexo N° 1

ENTREVISTA PARA LA VALIDACION DEL PROTOTIPO DE MODELO DE NEGOCIO

Se le hablará al entrevistado(a) a cerca del motivo de la entrevista y explicándole a donde queremos llegar, para que así él/ella pueda tener confianza y exprese todo lo que tiene en mente de cada pregunta que se le formulará, ayudando a cumplir el objetivo con la entrevista.



1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿De qué ciudad es?
3. ¿Cuál es su ocupación actual?
4. ¿Porque usted acude a un establecimiento hotelero de 2 estrellas?
5. De los hoteles que usted haya asistido ¿Cuál es la valoración que usted le da a este hotel con respecto a la limpieza? ¿Por qué?
6. ¿Le agrada la atención recibida?
7. ¿Piensa que la variedad de servicios es influyente en su decisión de compra?
8. ¿Qué le llama la atención de este hotel?
9. En varias ocasiones han salido en noticias y redes sociales las constantes clausuras de ciertos establecimientos hoteleros. ¿Qué opina de la higiene que deben tener estos establecimientos? ¿Este hotel cumple con ello?
10. Cuándo tiene alguna inquietud o problema dentro del hotel. El tiempo de espera ¿es largo o corto?

11. ¿Considera que este hotel le brinda un servicio adecuado?
12. ¿Siente usted que el servicio va de acuerdo al precio que usted paga?
13. ¿Qué le gustaría que mejore este establecimiento?
14. ¿Con qué frecuencia usted visita las instalaciones del hotel?
15. ¿Qué le gustaría sentir al dejar el establecimiento?

Anexo 02: Entrevista de Validación de Propuesta

ENTREVISTA

FECHA:

HORA:



Se le explicará al integrante del Focus que le realizaremos esta entrevista que tiene como objetivo recolectar información para así contrastar su opinión con el servicio mostrado. El presente trabajo sólo tiene fines académicos y se guardará total anonimidad.

1. ¿Cómo se sientes con este nuevo servicio mostrado?
2. ¿Desearía tener este servicio en el hotel?
3. ¿Qué más le haría a este servicio si fuera su negocio?

Anexo 03

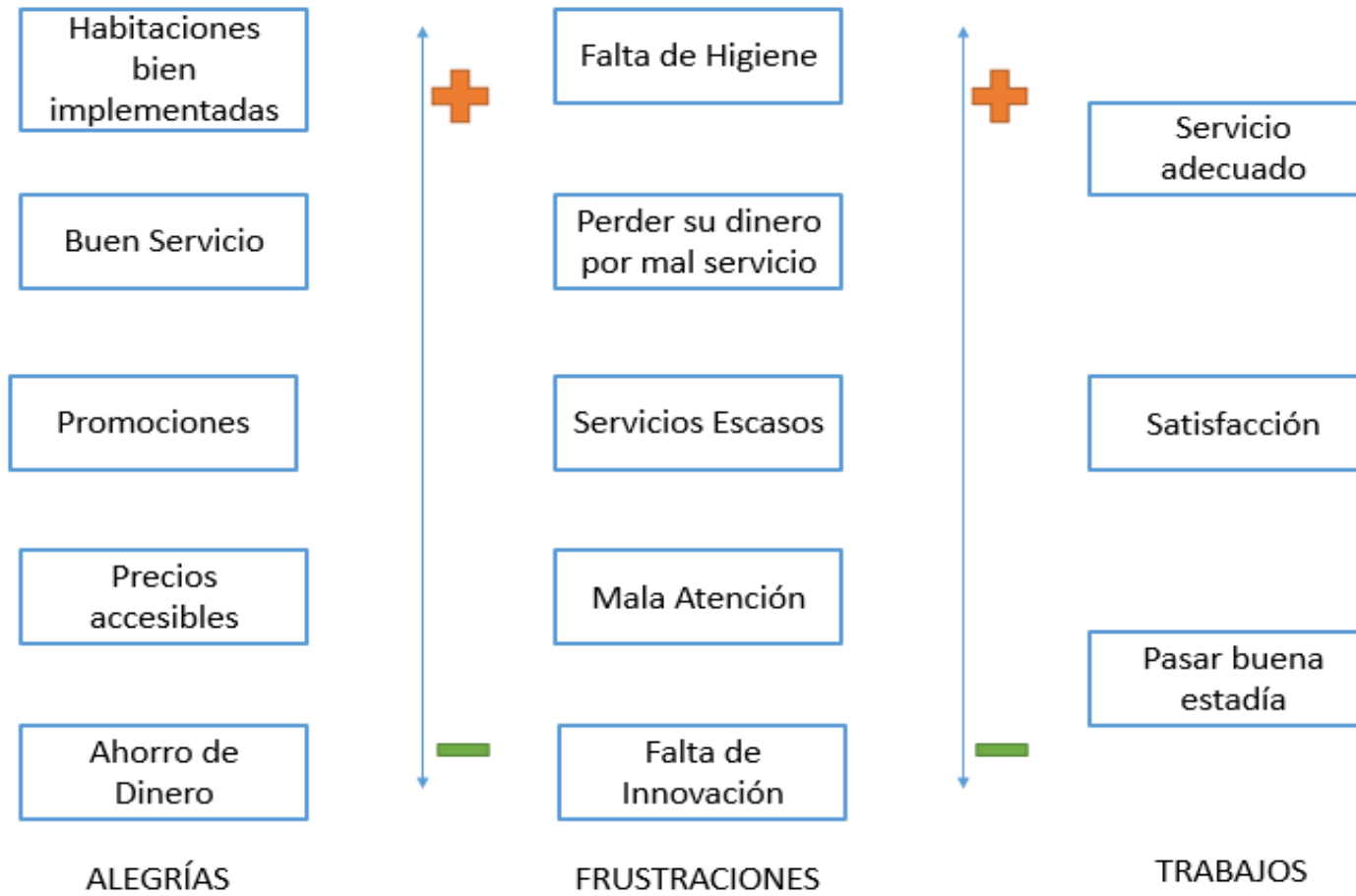


Figura N° 21: Jerarquización de Clientes

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 04

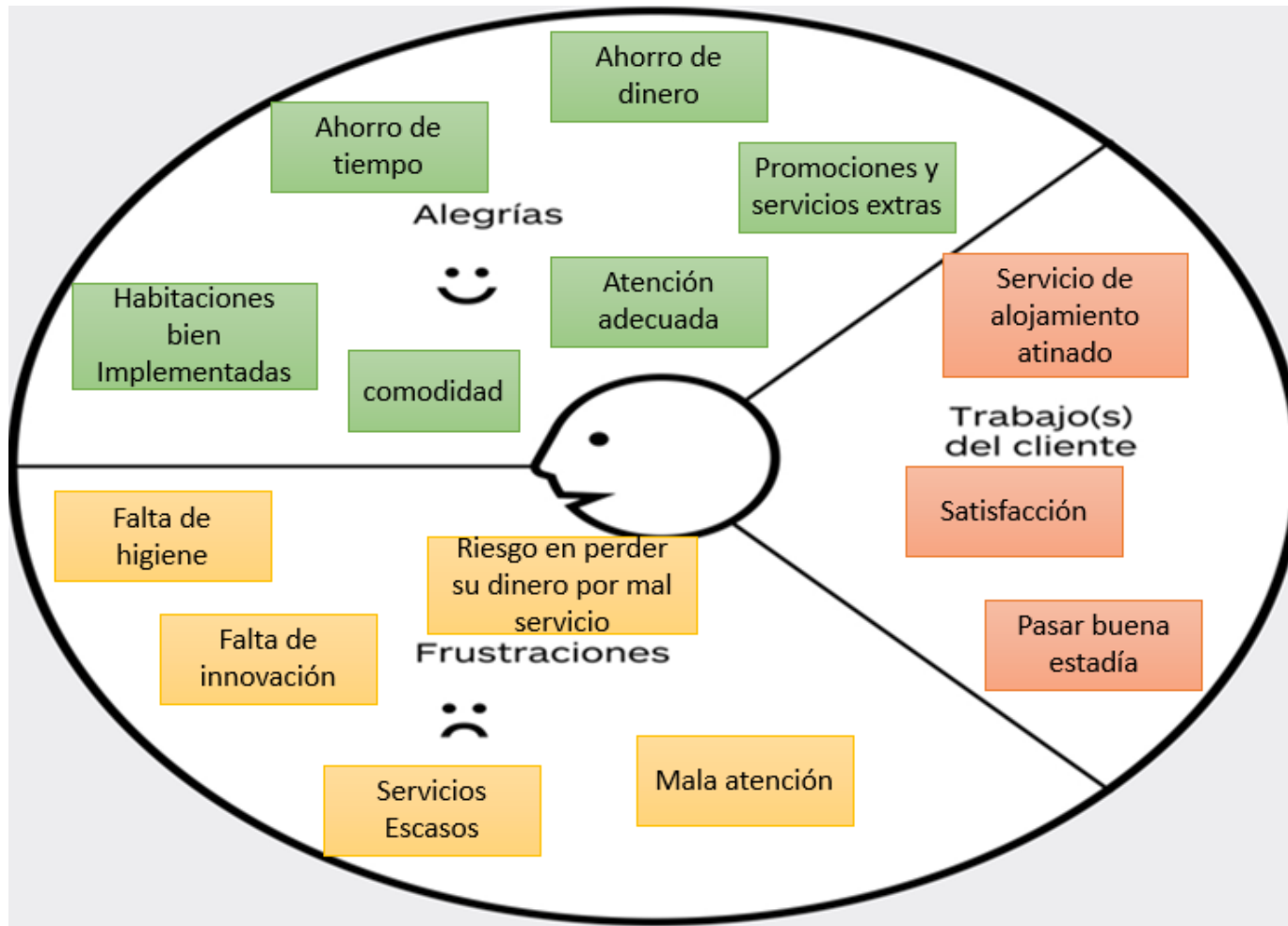


Figura N° 22: Perfil del Cliente – Resultado

Fuente: Elaboración propia

Anexo 05

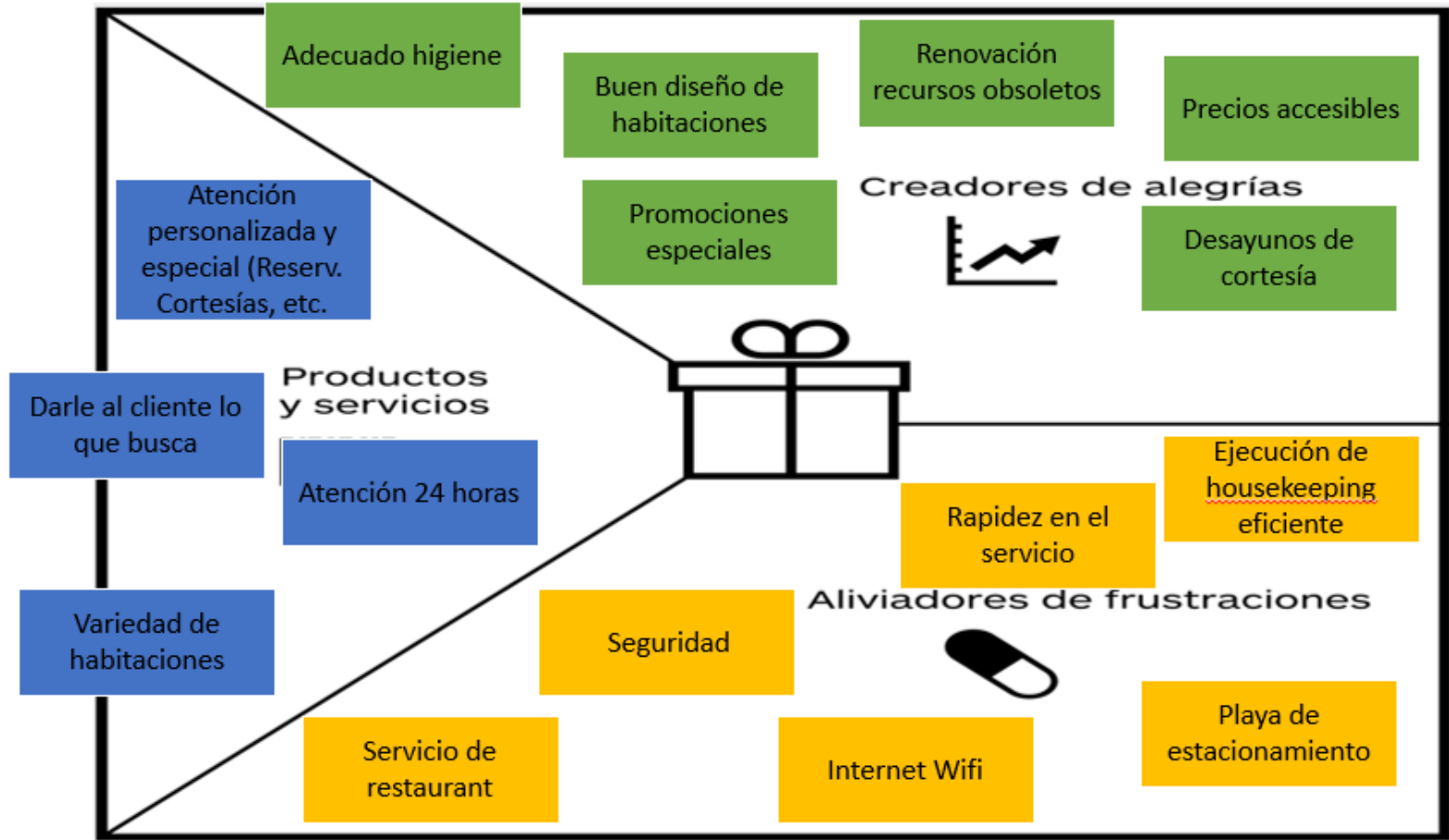


Figura N° 23: Mapa de Valor del Cliente – Resultado

Fuente: Elaboración propia

Anexo 06



Figura N° 24: Propuesta de Habitación Ejecutiva

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 07



Figura N° 25: Propuesta de Habitación Matrimonial

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 08



Figura N° 26: Propuesta de Habitación Simple.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 09



Figura N° 27: Propuesta de Habitación Doble.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10



Figura N° 28: Propuesta de Restaurant del hotel.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Requisitos mínimos de hotel dos estrellas

REQUISITOS MINIMOS	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella
Nº de Habitaciones	40	30	20	20	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m2. por Nº total de habitaciones):					
El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m2.	2.5 m2.	1.5 m2.	-	-
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por Nº total de habitaciones)					
Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2	-	-
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	closet o guardarropa	closet o guardarropa
Simples (m²)	13 m2	12 m2	11 m2	9 m2	8 m2
Dobles (m²)	18 m2	16 m2	14 m2	12 m2	11 m2
Suites (m² mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2	-	-
Suites (m² mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2	-	-
Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con tina	1 privado - con tina	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha	1 cada 4 habitaciones - con ducha
Área mínima m2	5.5 m2	4.5 m2	4 m2	3 m2	3 m2
Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	altura 2.10 m.	altura 2.10 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m. (2)	altura 1.80 m. (2)
Habitaciones (servicios y equipos)					
Aire acondicionado frío (3)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Calefacción (3)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Frigobar	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Televisor a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio	obligatorio	obligatorio (no en el baño)	-	-
Servicios Generales					
Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Atención a Habitaciones (24 horas)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Ascensores de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
Cambio regular de sábanas como mínimo	diario (5)	diario (5)	diario (5)	2 veces por semana	2 veces por semana
Cambio regular de toallas como mínimo	diario (5)	diario (5)	diario (5)	diario (5)	diario (5)
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el Nº de habitaciones)	30 %	25 %	20 %	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Oficio(s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono	-	-
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio	-	-
Sauna, baños turcos o hidromasajes	obligatorio	-	-	-	-

Fuente: Mincetur

Anexo N° 12

Tabla N° 2

Modelo Canvas final del Hotel Emperador

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Agencias de viaje (Emy Tours, Sipan Tours, Colonial Tours) Revista locales de buena categoría (Revista Di Chiclayo Magazine)	Recepción de huéspedes Limpieza impecable de habitaciones. Amabilidad por parte de colaboradores Control de inventario Capacitaciones al personal Diseño de interior de habitaciones	Emocional: Cuidado (Ser detalloso en las cosas que el cliente valora). Capacidad de Sorprender (Brinda al cliente lo que quiere sin pedirlo). Racional: Decoración (Diseño) Fiabilidad(Seguridad) Facilidad (Interactuar física y virtualmente – Atención Post-Venta) Atención 24hrs	Servicio de atención post - venta. Atención Personalizada. Ofrecer diferentes servicios a nuestros clientes.	Turistas nacionales entre hombres y mujeres de (Personas de negocios) entre las edades de 24 a 54 años que visitan la ciudad de Chiclayo.
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
Portales Web (Despegar, TripAdvisor, etc.) Comerciantes dedicados a la venta de ropa de cama, y colchones.	Tecnología actual (televisores Plasma HD) Recepción amplia Ambientes bien amoblados y con un excelente diseño interior Personal capacitado Posicionamiento Online		Páginas web (TripAdvisor, Ebooking, etc.) Mejorar publicidad en redes sociales. Mostrar publicidad en Revistas. Ofrecer servicios mediante una página web propia.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
Mantenimiento de infraestructura Impuestos Proveedores Publicidad Productos Gastos administrativos Servicios Generales (luz, agua, internet, cable)		Ingreso de huéspedes Venta de productos de aseo Restaurant Comisiones de Paquetes Turísticos		

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 13

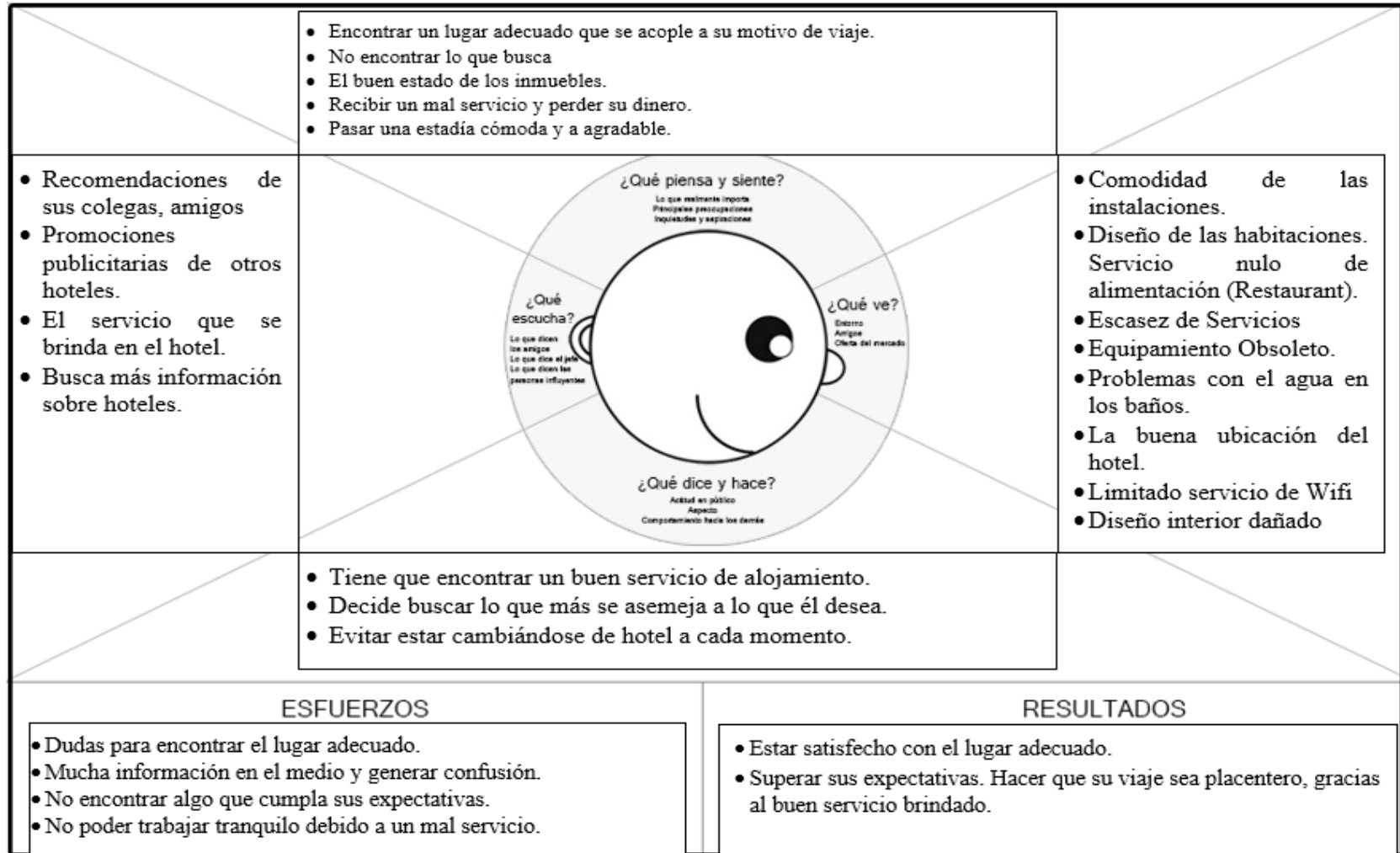


Figura N° 29: Mapa de Empatía del Cliente del hotel emperador

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 14

Tabla N° 3

Definición de términos básicos del Value Proposition Canvas.

<p>MODELO DE NEGOCIO Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder A. & Pigneur Y., 2013)</p>
<p>PERFIL DEL CLIENTE Describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p>
<p>TRABAJOS DEL CLIENTE Describen las actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral y personal. Podrían ser las tareas que intentan terminar solucionar o las necesidades que intentan satisfacer (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p>
<p>TRABAJOS FUNCIONALES Aquellas en las que tus clientes intentan realizar o terminar una tarea específica, o solucionar un problema (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p>
<p>TRABAJOS SOCIALES Aquellas en las que tus clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p>
<p>TRABAJOS PERSONALES / EMOCIONALES Aquellas en las que tus clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en lo referente a inversiones o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p>
<p>TRABAJO DE APOYO Los clientes también realizan trabajos de apoyo en el contexto relacionado con la adquisición y el consumo de valor (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p>
<p>FRUSTRACIONES DEL CLIENTE Describen lo que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o, simplemente, lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos, potenciales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o directamente no resolverlo (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 15

Tabla N° 4

*Definición de términos básicos del Value Proposition Canvas.***CARACTERÍSTICAS, PROBLEMAS Y RESULTADOS NO DESEADOS**

Las frustraciones son funcionales, sociales o secundarias. También pueden conllevar sensaciones no deseadas (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).

OBSTÁCULOS

Los elementos que impiden que los clientes empiecen un trabajo o que los hacen ir más lentos (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).

RIESGOS (RESULTADOS POTENCIALES NO DESEADOS)

Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).

ALEGRÍAS DEL CLIENTE

Describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían una sorpresa. Entre ellas se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y los ahorros en costes (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).

ALEGRÍAS NECESARIAS

Se trata de alegrías sin las cuales una solución no funcionaría (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).

ALEGRÍAS ESPERADAS

Son alegrías relativamente básicas que esperamos de una solución incluso cuando podría funcionar sin ellas (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).

ALEGRÍAS DESEADAS

Las que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero que nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si les preguntaras (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).

ALEGRÍAS INESPERADAS

Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes. Ni siquiera las mencionarían si les preguntaras (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 16

Tabla N° 5

Definición de términos básicos del Value Proposition Canvas.

<p>MAPA DE VALOR Describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio que se está realizando, se divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p> <p>PRODUCTOS Y SERVICIOS Es la lista de aquellos productos y servicios de la cual se construye una propuesta de valor, esta parte ayuda a los clientes a realizar trabajos funcionales (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p> <p>FÍSICOS/TANGIBLES Los bienes, como los productos manufacturados (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p> <p>INTANGIBLES Productos como los derechos de autor o servicios como el de posventa (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p> <p>DIGITALES Productos como las descargas musicales o servicios como las recomendaciones online (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p> <p>FINANCIEROS Productos como fondos de inversión y seguros o servicios como la financiación de una compra (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p> <p>CREADORES DE ALEGRÍAS Describen cómo tus productos y servicios crean alegrías para el cliente, resumen de manera explícita cómo pretendes producir resultados y beneficios que tu cliente espera (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p> <p>ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES Describen de manera exacta cómo tus productos y servicios alivian las frustraciones específicas de tus clientes. Resumen de manera explícita cómo pretendes eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver un trabajo, o las que impiden resolverlo (Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G & Smith A., 2014).</p>
--

Fuente: Elaboración propia.

