

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO
BASADO EN LA METODOLOGÍA RUNNING LEAN PARA
UNA GUÍA DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL
DEPARTAMENTO LAMBAYEQUE POR MEDIO DE UNA
APLICACIÓN PARA SMARTPHONE**

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

AUTORES:

Keyla Lilibeth Díaz Terrones

Ivan Junior Vilchez Avalo

Chiclayo, 12 de Julio de 2017

**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO
BASADO EN LA METODOLOGÍA RUNNING LEAN PARA
UNA GUÍA DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL
DEPARTAMENTO LAMBAYEQUE POR MEDIO DE UNA
APLICACIÓN PARA SMARTPHONE**

POR:

Keyla Lilibeth Díaz Terrones

Ivan Junior Vilchez Avalo

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:

Mgr. Jorge Augusto Mundaca Guerra
Presidente de Jurado

Mgr. César Luis Jesús Olivos Villasis
Secretario de Jurado

Mgr. Fernando Arriola Jiménez
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

Dedicatoria

Esta investigación está dedicada a mis padres (Amelia y Willian), así como a mis hermanos (David y Nayelli), que constantemente me apoyan y son mis pilares para motivarme para lograr cumplir mis metas.

Ivan Junior Vilchez Avalo

Esta investigación está dedicada a mis padres por enseñarme a ser mejor cada día, a mi hermano que le sirva de guía para el logro de sus propósitos tanto personal como profesional y abuelitos por ser la fuente de inspiración.

Keyla Lilibeth Díaz Terrones

Agradecimientos

Agradecer a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y otorgado salud para lograr mis metas.

Quiero agradecer a toda mi familia en especial a mi tía por apoyarme en toda mi carrera universitaria.

Así mismo agradecer a los profesores que nos apoyaron en todo el recorrido para la realización de este proyecto de investigación: A la profesora Sandra Loaiza que nos asesoró en la parte estadística del proyecto cuando estaba en sus inicios y al profesor Camilo Girón por sus ideas para el mejoramiento de la tesis en diferentes puntos.

Ivan Junior Vilchez Avalo.

A Dios por permitirme tener más tiempo de vida cada día.

A mis padres, Luis Díaz y Kelly Terrones ya que siempre me han apoyado tanto en amor incondicional y económico en todas mis etapas pasadas.

A la Sra. Lic. Fabiola Regalado por formar parte de mi recuperación en mi salud.

A mis abuelos estar allí alentándome e involucrase conmigo.

A mi tía Esther Terrones porque con ella empecé este camino de vida universitaria cuidándome como una madre.

A mi mejor amigo por estar apoyándome en los buenos y malos momentos.

A los profesores, cada quien con su forma única e admirable de enseñanza para mi realización personal y profesional, en especial a los profesores Mgtr. Diógenes Díaz, Mgtr. Fernando Arriola, Mgtr. Roberto Anchorena y Mgtr. Eduardo Zarate.

Keyla Lilibeth Díaz Terrones

Al Licenciado Fernando Arriola Jiménez, más que asesor, es un gran maestro por habernos guiado en el transcurso de nuestra investigación proporcionando sus conocimientos sobre el tema de Modelos de Negocio, especialmente sobre la metodología Running Lean. Gracias a su paciencia, a su cuidadosa orientación, a sus consejos oportunos y al apoyo, contribuyó a culminar el presente proyecto de investigación. Gracias.

Resumen

La presente tesis consiste en el diseño y validación de un modelo de negocio basado en la metodología Running Lean para una guía de atractivos turísticos del departamento Lambayeque por medio de una aplicación para Smartphone que se origina en la necesidad del turista, basada en la practicidad y accesibilidad de información sobre los diferentes atractivos turísticos de Lambayeque, como museos, museos de sitios, playas, sitios naturales, entre otros; y se comprobó que se hace presente cuando el turista no conoce la distancia ni cómo llegar al lugar, precio, tipo y ubicación de la movilidad, generando un gasto considerable de tiempo.

Se propone diseñar un modelo de negocio siguiendo la metodología Running Lean y validando por medio de entrevistas en sus tres respectivas fases: Ajuste Problema/Solución, se plantearon e iteraron diversas preguntas para determinar el problema principal que tenían los turistas. Ajuste Producto/Mercado, se puso a prueba el prototipo (demo) de la aplicación móvil y se definieron las fuentes de ingresos. La Escalabilidad, no se validó, el autor menciona que no es necesario en las primeras etapas de una startup y genera énfasis en encontrar una idea de negocio viable proponiendo tres motores de crecimiento para cuando el producto o servicio este en el mercado.

Se incluyeron diversas sugerencias de los early adopters al agregar el estado del clima en tiempo real, compendio de movilidad a los lugares turísticos, entre otros, mostrando la información precisa, completa y dinámica sobre los principales problemas existentes, además de mejorar el modelo de negocio.

Palabras claves: Aplicación Móvil, Lambayeque, Modelo de negocio, Running Lean, Turismo.

Clasificaciones JEL: M13, M31, O31

Abstract

The present thesis consists in the design and validation of a business model based on the Running Lean methodology for a guide of tourist attractions of the Lambayeque department through an application for Smartphone that originates in the need of the tourist, based on the practicality and accessibility of information on the different tourist attractions of Lambayeque, such as museums, museums of sites, beaches, natural sites, among others; and it was found that it is present when the tourist does not know the distance or how to get to the place, price, type and location of the mobility, generating a considerable expenditure of time.

It is proposed to design a business model following the Running Lean methodology and validating by means of interviews in its three phases: Adjustment Problem / Solution, several questions were posed and iterated to determine the main problem that tourists had. Product / Market adjustment, the prototype (demo) of the mobile application was tested and the sources of income were defined. Scalability was not validated, the author mentions that it is not necessary in the early stages of a startup and generates emphasis on finding a viable business idea by proposing three growth engines for when the product or service is in the market.

Several suggestions of the early adopters were included by adding the climate status in real time, compendium of mobility to the tourist places, among others, showing the accurate, complete and dynamic information on the main existing problems, as well as improving the business model.

Keywords: Mobile Application, Lambayeque, Business Model, Running Lean, Tourist.

JEL Classifications: M13, M31, O31

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I	Introducción	11
II	Marco teórico	13
2.1	Antecedentes del problema.....	13
2.2	Bases teóricas científicas	14
III	Metodología	20
3.1	Tipo y nivel de investigación.....	20
3.2	Diseño de investigación.....	20
3.3	Población, muestra y muestreo	20
3.4	Criterios de selección.....	21
3.5	Operacionalización de variables	21
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.7	Procedimientos	26
3.8	Plan de procesamiento y análisis de datos.....	26
3.9	Matriz de consistencia	27
3.10	Consideraciones éticas	28
IV	Resultados y discusión	29
4.1	Ajuste problema/solución	31
4.2	Ajuste producto/mercado.....	35
4.3	Escalamiento.....	37
4.4	Lean canvas actualizado	38
4.5	Discusión	43
V	Conclusiones	44

VI Recomendaciones	45
VII Lista de referencias.....	46
VIII Anexos.....	48

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Lean Canvas</i>	18
Tabla 2. <i>Operacionalización de variables</i>	22
Tabla 3. <i>Matriz de Consistencia</i>	27
Tabla 4. <i>Lean Canvas actualizado usuarios: Turistas nacionales y extranjeros</i>	39
Tabla 5. <i>Costos</i>	42

Índice de figuras

<i>Figura 1. Tres fases de una Startup</i>	15
<i>Figura 2. Ciclo de aprendizaje</i>	16
<i>Figura 3. The Pirate Metrics</i>	19
<i>Figura 4. Rango de edad</i>	30
<i>Figura 5. Sexo</i>	30
<i>Figura 6. Lugar de procedencia</i>	30
<i>Figura 7. Procedencia</i>	30
<i>Figura 8. ¿Cómo se enteró del lugar?</i>	31
<i>Figura 9. Medios por los cuales buscó más información</i>	31
<i>Figura 10. Ubicación de la información con facilidad</i>	32
<i>Figura 11. Tiempo de búsqueda de la información</i>	33
<i>Figura 12. Calificación de lo encontrado en comparación</i>	34

I Introducción

El turismo cultural peruano es reconocido en el mundo como un “aprendizaje” e “interés de conocer y descubrir culturas diferentes a la suya” porque les permite estar en contacto con nuevas historias, culturas y costumbres, según Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ (2016). Este tipo de turismo en nuestro país se ve reflejado en los 15,47 millones de turistas nacionales los cuales gastaron 26 millones de soles durante su estadía y los 3,5 millones de extranjeros con un total de US\$ 3,320 millones al visitar los diversos lugares turísticos, según indicaron el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2016) y el Banco Central de Reserva del Perú – BCR (2016), respectivamente.

Al enfocarnos en el departamento de Lambayeque, uno de los destinos preferidos en el norte del país, no tiene a disposición los diversos medios que permita conocer otros sitios importantes del departamento, para que el turista visite y explore todo el potencial turístico.

Esto sucede debido a que los turistas nacionales (97%) como extranjeros (69%) viajan por su cuenta y al realizar su búsqueda, la información que encuentran no es detallada ni específica, sino general. Por este motivo terminan preguntando a los ciudadanos para informarse sobre los atractivos turísticos, generando una considerable pérdida de tiempo, así como a tomar decisiones no adecuadas, GERCETUR (2017).

Atendiendo a la necesidad de los turistas para tener información relevante, práctica y accesible sobre los diferentes atractivos con los que cuenta el departamento de Lambayeque, se ha creído conveniente apoyarse en la tecnología, realizando un modelo de negocio basado en la metodología Running Lean y apoyado en una aplicación para Smartphone (versión prueba), debido a que actualmente es de mayor consumo social siendo el 83% de extranjeros y 67% nacionales, según MINCETUR (2013)

Para cumplir con este propósito se establecieron diversas interrogantes: ¿Cómo es el mercado del sector turístico del departamento Lambayeque? ¿Cuál sería la propuesta de valor adecuada para los clientes? ¿Cuáles serían los procesos (el contenido y modo de uso basándose en la metodología Running Lean) de la aplicación de atractivos turísticos? ¿Qué

canales serían los adecuados para llegar al turista interno y externo? ¿En qué costos y presupuestos se incurriría para la realización del modelo?

El presente trabajo tiene como objetivo principal el Diseño y Validación de un modelo de negocio basado en la metodología Running Lean para una guía de atractivos turísticos del departamento Lambayeque por medio de una aplicación para Smartphone, que nace a partir de la necesidad detectada en los turistas que como ya se mencionó antes. Así conocer el mercado lambayecano en el sector turístico, elaborar una Propuesta Única de Valor atractiva para los clientes, definir los procesos, el contenido y modo de uso de la aplicación basándose en la metodología Running Lean, determinar cómo llegar (canales) al turista interno y externo y detallar los costos y presupuestos de la realización del modelo.

Surge la inquietud por solucionar este problema fomentando de esta manera el desarrollo del turismo en esta parte del país. Además, este proyecto servirá como antecedente para posteriores investigaciones de la misma temática.

Para el diseño y la validación de este modelo de negocio se utilizó la metodología propuesta por Ash Maurya en su Libro Running Lean, la cual está conformada por tres pasos: Documentar tu plan A (Realización del Lean Canvas), Identificar los riesgos del Plan y Probar sistemáticamente el Plan (Iterar), este último paso abarca: el Ajuste/Problema, Ajuste Producto/Mercado (Realización del Producto Mínimo Viable) y el Escalamiento. Se plasmaron las ideas iniciales del modelo de negocio (Anexo N°) para posteriormente testearlas e ir mejorándolas sistemáticamente de acuerdo con el feedback obtenido de las entrevistas a los turistas.

II Marco teórico

2.1 Antecedentes del problema

El turista cultural se caracteriza por tener disponibilidad para intentar cosas nuevas en cuanto a ocio y viajes, además de que cuentan con una amplia información de internet acerca de los productos y servicios que desean consumir, según manifestaron Valle (2009) y Yefi & Ulloa (2010).

Benalcázar M. & Ramírez F. (2010), elaboraron una Guía de información turística (prototipo) para la ciudad de Guayaquil - Guayas por medio de un dispositivo Blackberry. Esta guía virtual cuenta con información precisa que servirá para promocionar el lugar en un inicio y a posteriori logre ser escalable para todo Ecuador con el fin de ayudar al turista extranjero a disfrutar de los lugares turísticos sin depender o contratar a un Guía.

Por otro lado, Mariño (2012), menciona que en Cuenca – Ecuador, existen lugares patrimoniales no conocidos por los pobladores, poco promocionados hacia los turistas nacionales y extranjeros, de esta manera surge la necesidad de crear una guía turística interactiva a través de una aplicación móvil que genere mapas ruteables con dispositivo GPS en donde se resalten los lugares turísticos.

Muchas de las tesis encontradas van por caminos diferentes y utilizan metodologías distintas a la del presente trabajo el cual muestra claramente cómo aplicarla en un caso real, es así que se consideró ubicar en esta sección la memoria de García I. (2015), perteneciente a la Universidad de Chile, siendo uno de los primeros trabajos realizados en español aplicando la metodología Running Lean de Ash Maurya. Su objetivo era diseñar y validar un modelo de negocio para un servicio de revisión técnica automotriz para personas con poco tiempo libre. Después de iterar los ajustes Problema/Solución, Producto/Mercado, llegaron a la conclusión de que el principal problema era la falta de tiempo que tienen las personas y la solución consistía en establecer un servicio de choferes que realice la revisión técnica por el cliente.

2.2 Bases teóricas científicas

Modelo de comportamiento del consumidor turístico

El comportamiento del consumidor turístico, según Bigné, Andreu, Rodríguez y Sánchez (1998), es considerado como un estudio muy complejo por los teóricos, debido a esto han elaborado diversos enfoques como en el Enfoque Económico se toma mucha importancia a las variables económicas que influyen en la decisión de compra; el Enfoque Psicológico aparte de primar la importancia de las variables económicas también cobran importancia los factores internos y externos de la persona; el Enfoque Motivacional centrado en aquellas causas o motivos que hacen que el consumidor se comporte de cierta manera.

Running Lean

El Running Lean es una metodología sistemática propuesta por Ash Maurya que permite iterar desde un Plan A (Anexo 1) hasta un modelo que verdaderamente funcione, Maurya (2014). El autor, menciona que una Startup es una empresa facilitadora de una solución a un problema específico, buscando validación y no generando un producto o servicio bien definido en su primera incursión en el mercado. El modelo de negocio es el producto en sí mismo. Además, el autor nos facilita una hoja de ruta que captura la esencia del proceso Running Lean, permitiendo generar un modelo de negocio exitoso. Esta hoja de ruta se conforma de tres fases:

- 1. Documentar el plan A (plan inicial):** Se refiere a la realización de los 9 componentes Lean Canvas: Problema, Segmento de Clientes, Propuesta Única de Valor, Solución, Canales, Estructura de Ingresos, Estructura de Costos, Métricas Claves y Ventaja Injusta.
- 2. Identificar las partes más riesgosas del plan:** El principal riesgo es construir algo que nadie quiere por eso se identifican las partes del Lean Canvas con más incertidumbre para su posterior validación (Figura 1):

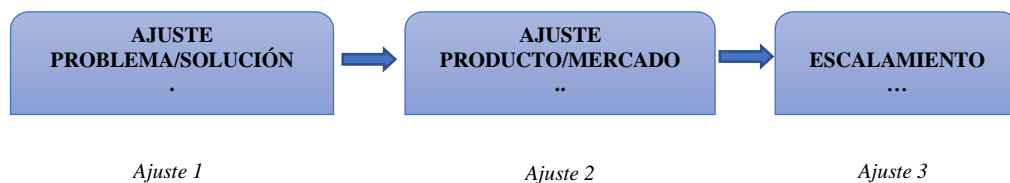


Figura 1. Tres fases de una Startup

Fuente: Running Lean – Ash Maurya (2014)

a. Ajuste problema/solución: Aquí aparece una pregunta clave: ¿Se tiene un problema verdadero e importante por resolver?, se recomienda realizarse esta interrogante para poder elaborar un prototipo de la solución (Producto Mínimo Viable - PVM) evitando el gasto de tiempo y recursos escasos en construir una respuesta para una situación irrelevante. El autor nos invita hacernos tres preguntas que nos permitirá conocer si vale la pena resolver un problema y poder realizar un prototipo:

¿Es algo que los consumidores quieren?

¿Pagaran por ello? Si no, ¿Quién lo haría?

¿Puede ser solucionarlo?

b. Ajuste producto/mercado: El autor nos facilita una pregunta clave: ¿He construido algo que las personas quieren?, luego se identifica el problema y se realiza el Producto Mínimo Viable, este es puesto a prueba por nuestro público objetivo (Segmento de mercado) para identificar si realmente resuelve el problema y si la gente tiene la necesidad de adquirirlo.

El autor toma como base el Ciclo de Aprendizaje (Figura 2) propuesto por Eric Ries en su libro El Método Lean Startup para poder analizar el prototipo probado por el segmento de mercado. Este ciclo nos menciona que debemos iterar en la construcción, medición y aprendizaje para llegar a diseñar la solución final de acuerdo al feedback ofrecido por nuestro público objetivo.

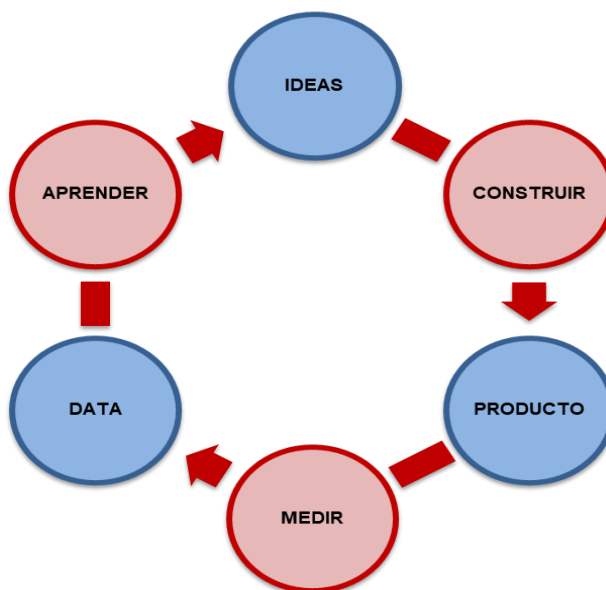


Figura 2. Ciclo de aprendizaje

Fuente: El Método Lean Startup – Eric Ries (2011)

- c. **Escalamiento:** Después de iterar hasta conseguir la solución óptima, el proyecto pasa a la fase de escalamiento en donde el objetivo es el crecimiento del modelo de negocio y para lograrlo se propone una pregunta clave: ¿Cómo acelerar el crecimiento?

- 3. Sistemáticamente probar el plan:** La última fase consiste en la iteración sistemática del Producto Mínimo Viable (Prototipo), así como las partes con más incertidumbre y riesgosas del plan, para posteriormente rediseñarlo.

Lienzo Lean Canvas

Dentro del libro de Ash Maurya, describe al Lean Canvas como una herramienta para validar un modelo de negocio, lo adapta con diversas variaciones del modelo desarrollado por Alexander Osterwalder que presentó por primera vez en su libro Generación de Modelos de Negocio (Generation Business Models). El Lean Canvas (Tabla 1) adaptado presenta cambios en cinco de los nueve bloques:

- **Problema:** Plantear de uno a tres problemas que se quieran solucionar del segmento de clientes.
- **Segmento de clientes:** Se escoge un segmento de clientes específico al cual se atenderá.
- **Propuesta de valor única:** Define lo que hace única y diferente a la empresa del resto del mercado volviéndola valiosa ante los ojos del cliente.
- **Solución:** Propone posibles soluciones a los problemas planteados anteriormente. El autor recomienda que las soluciones no sean muy elaboradas sino lo más sencillas posibles para poder realizar un prototipo de ellas. Aquí se manifiesta que el objetivo del emprendimiento es un camino de aprendizaje.
- **Canales:** Se especifican los canales que la empresa utilizará para entrar al mercado y llegar al cliente, estos canales variaran de acuerdo a las iteraciones que se realicen.
- **Estructura de ingresos:** Se determina las diferentes maneras de como el modelo de negocio generará ingresos en el inicio del proyecto para que sea sustentable.
- **Estructura de costos:** Planteamiento de todos los costos en los cuales se incurrirá al realizar el producto y en su salida al mercado.
- **Métricas claves:** Permitirá medir el progreso del producto una vez que se encuentra en el mercado, analizar y tomar decisiones para posterior mejora.
- **Ventaja injusta:** Característica que permite a la empresa ser difícil de imitar.

Tabla 1.
Lean Canvas

Problemas	Solución	Propuesta Única de Valor	Ventaja competitiva injusta	Segmento de clientes
Tres problemas importantes	Soluciona cada uno de los problemas	Simple, clara y convincente que indique por qué son diferentes y vale la pena comprar	No puede copiarse o comprarse fácilmente	Clientes potenciales
Alternativas existentes	Métricas claves	High concept:	Canales	Early adopters
Soluciones actuales en el mercado	Principales actividades a medir	Concepto de alto impacto	Ruta de acceso al cliente	Primero clientes en adoptar la solución
Estructura de costes		Flujos de ingresos		
Costos de adquisición clientes Distribución de costos Personas, etc.		Modelo de ingresos Ingresos Margen bruto, etc.		

Fuente: Running Lean – Ash Maurya (2014)

El autor nos hace mención que para medir hasta qué punto un negocio está marchando bien se deben de utilizar algunas métricas, las cuales son fundamentales para evaluar los progresos en los puntos claves del ciclo de vida del cliente, Maurya (2014).

Para poder medir los progresos, el autor recomienda utilizar las “Pirate Metrics” de Dave McClure (Figura 3). Estas se encuentran conformadas por cinco métricas:

- **Adquisición:** Un visitante casual se convierte en un cliente potencial.
- **Activación:** El cliente interesado vive la primera experiencia como usuario.
- **Retención:** Es el uso reiterado o compromiso del usuario con tu producto.
- **Ventas:** Consiste en el pago del producto por parte del cliente.
- **Recomendación:** El cliente satisfecho da buenas referencias o invitan a clientes a adquirir tu producto.

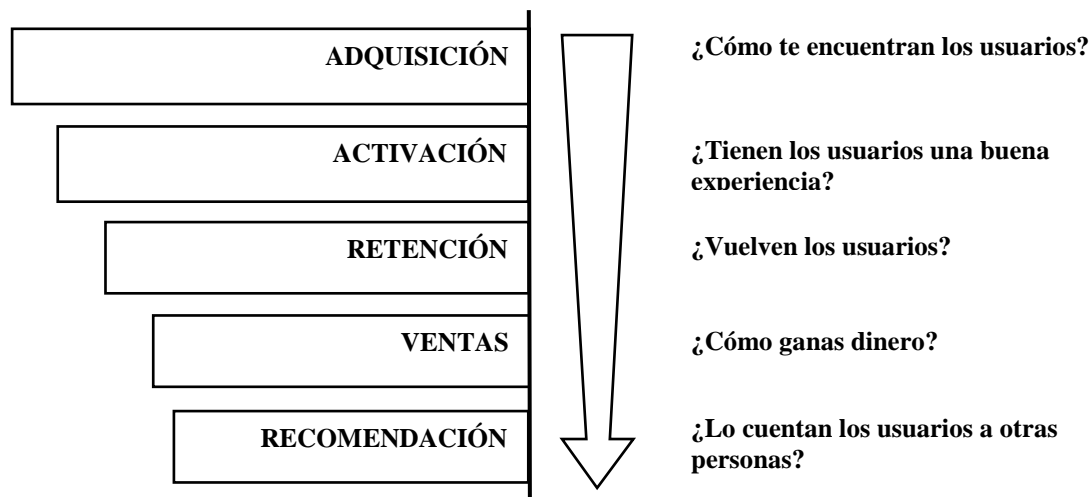


Figura 3. The Pirate Metrics
Fuente: Running Lean – Ash Maurya (2014)

III Metodología

3.1 Tipo y nivel de investigación

Se utilizan métodos cuantitativos como cualitativos por ende tiene un enfoque mixto, además es de tipo aplicada debido a que vamos a emplear los conocimientos teóricos adquiridos en una situación concreta, también posee un alcance exploratorio en donde su propósito es destacar aspectos fundamentales de una problemática y encontrar procedimientos adecuados para una investigación posterior.

3.2 Diseño de investigación

En cuanto a su diseño es Observacional o Experimental porque intenta resolver un problema real (satisfacer una necesidad) a través de la implementación de una nueva idea de negocio que se tangibiliza a través de un producto o un servicio.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

Definida por todos los Turistas culturales nacionales y extranjeros que buscan información rápida y accesible, sobre los diferentes atractivos turísticos cuando visitan el departamento Lambayeque. Esta población está conformada por 948,543 turistas nacionales y 28,805 extranjeros para el año 2016.

Muestra y muestreo

No probabilístico, quedando a criterio del investigador la selección de la muestra más representativa, y teniendo en cuenta que el objetivo es obtener una señal fuerte, sea esta positiva o negativa en el Ajuste Problema/Solución, lo que implica que la muestra no suele exigir que sea de gran tamaño.

3.4 Criterios de selección

Aplicando la metodología Running Lean, las entrevistas se interrumpirán cuando sean al menos diez personas que cumplan con los siguientes requisitos:

- Se haya identificado el perfil demográfico del early adopter; conocer de qué países o regiones del país son los visitantes que acuden a los sitios turísticos de Lambayeque
- Existe un problema que hay que “solucionar”: La población tenga un problema en común y al cual se dé solución.
- Sabemos cómo los clientes potenciales resuelven ese problema hoy en día: conocer como las personas solucionan actualmente el problema mencionado en el punto anterior, que métodos o herramientas utilizan.

3.5 Operacionalización de variables

La operacionalización de variable (Tabla 2) nos permitirá tener una mejor visión de las viables que se estudiaron.

Tabla 2.

Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicadores
Mercado del sector Turístico	del Desarrollo Turístico	Demanda Turística Oferta Turística Cambio demográfico Acceso a la Información
Propuesta de valor	Única Cliente- Usuario	Necesidad Innovación Periodo de tiempo High concept
Procesos de aplicación	de la Running Lean	Hoja de Ruta Plan A Riesgo Comprobación Sistemática del Plan A Planificación
Canales	Tipo de canales	Directos Indirectos
Costos y presupuestos	Costos y Presupuestos	Costos Fijos Costos Variables Precios Costo de ventas
	Control	Procesos Internos

Fuente: Elaboración Propia.

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos

Se utiliza la metodología descrita por Ash Maurya en el libro Running Lean, el cual toma como principio el Ciclo de Aprendizaje: Construir – Medir – Aprender, propuesto por Eric Ries en su libro Lean Startup. Además, se utiliza como principal herramienta el Lean Canvas para plasmar las ideas que darán forma al modelo de negocio, se plasma el lienzo inicial - Plan A (Anexo N° 1).

Técnicas

Iteración problema / solución

Siguiendo los pasos propuestos en el libro Running Lean, después de realizar el Lienzo Lean Canvas, el primer punto es el de identificar un problema importante que valga la pena resolver. Para realizarlo se plantea el siguiente proceso:

Definición, elección del problema principal y del segmento de consumidores:

- **Hipótesis del problema:** Presentar un enunciado claro y específico del problema, así mismo como las características del segmento de cliente seleccionado, enfocándose principalmente en los early adopters.
- **Construcción de la validación del problema:** Después de haber identificado el problema y el segmento se procede a plantear las preguntas, además de estructurar la posterior entrevista basándose en las indicaciones que nos ofrece Ash Maurya. Se determinará un umbral de aprobación para la validación del problema.
- **Medición del problema:** Se procede a la realización de las entrevistas para su posterior medición y evaluación de las respuestas. Si el problema testeado no es el adecuado (no supera el umbral de la validación propuesto en el paso anterior), es necesario investigar y tomar en cuenta las respuestas dadas así volver a redefinir la hipótesis del problema.
- **Hipótesis de solución:** Se plantea la propuesta de una solución que pueda resolver de manera factible el problema encontrado durante las entrevistas a los Early Adopters.
- **Medición y validación de la solución:** Durante la entrevista al segmento de clientes, se obtendrá la manera en como solucionan actualmente ese problema.

Estas respuestas se utilizarán para un primer alcance en la realización del Producto Mínimo Viable (PMV).

- **Aprendizaje:** El aprendizaje debe de responder a la siguiente pregunta ¿Es un problema que valga la pena resolver?, utilizando tres criterios:

Debe tener: ¿Es un problema para las personas?

Factibilidad: ¿Puede ser resuelto?

Viable: ¿Pagarían por una solución?

Iteración producto / mercado

El segundo punto es el de la Construcción y Ejecución un Producto Mínimo Viable (PMV), basándose en las propuestas obtenidas de las entrevistas a los clientes.

- **Hipótesis de PMV:** A partir del aprendizaje obtenido de las entrevistas a los turistas es el momento de refinar o modificar la propuesta de valor establecido en un inicio en el Lienzo Lean Canvas, y pasar a plantear las hipótesis de los primeros atributos fundamentales de la solución factible que busca el cliente – PMV. Se debe establecer métricas para poder medir las respuestas, de forma que se evalúe su éxito.
- **Construcción y validación de PMV:** Después de haber definido los primeros atributos del PMV se procede a su construcción y a la posterior puesta a prueba. Para la construcción de este PMV se deben de utilizar los menores recursos posibles que demuestre la validez de la hipótesis propuesta en el punto anterior.
- **Medición de PMV:** Se procede la aprobación del PMV por parte de los turistas y a realizar las conclusiones pertinentes utilizando las métricas propuestas en el primer punto. Si el experimento no haya dado los resultados esperados se decide aplicar las recomendaciones del cliente al momento de poner a prueba y volver a los pasos anteriores.

- **Aprendizaje:** Debe de responder a la siguiente pregunta ¿Es un problema que valga la pena resolver?, utilizando tres criterios:

Debe tener: ¿Es algo que los clientes quieren?

Factibilidad: ¿Puede ser resuelto?

Viable: ¿Pagarían por una solución?

Escalamiento

Para la etapa de escalamiento, siguiendo la metodología de Ash Maurya, un indicador razonable del crecimiento es la Tasa de recomendación por parte de los clientes, esto debido a que el modelo de negocio se encuentra en sus primeras etapas. Además, se establecerá la Tasa de retenciones como segundo indicador para medir cuantos usuarios se encuentran activos dentro de la aplicación.

Un indicador del cual no se va a hacer uso son los márgenes elevados, en donde un porcentaje de ingresos que provienen de los clientes, son invertidos en medios de publicidad, con el objetivo de que más personas conozcan la aplicación.

Instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realizará por medio de la observación y entrevistas, en cuanto a la validación del modelo de negocio, las hipótesis y el Producto Mínimo Viable serán puestos a prueba por los turistas nacionales y extranjeros que visitan los atractivos culturales del departamento Lambayeque.

Técnicas de procesamiento de datos

Se registrará y procesará la información obtenida de las entrevistas sobre los problemas y soluciones en dos plantillas que expone Ash Maurya en su libro Running Lean (Anexos 5 y 6), para posteriormente generar una base de datos en el programa Excel de Microsoft y nos permita un mejor manejo de la información obtenida.

3.7 Procedimientos

Se procedió, en primer lugar, a la establecer los lugares con mayor concurrencia de turistas, para obtener estos datos se consultó guías de viajeros virtuales como Trip Advisor y Mi Nube, además de realizar visitas a la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo – GERCETUR, obteniendo de esta manera información de que los museos y playas de Lambayeque son los mas concurridos por los visitantes que arriban al departamento de Lambayeque.

Al tener ubicados los sitios, se procedió a la visita a estos lugares con el objetivo de observar el comportamiento del turista, así mismo para obtener un primer acercamiento con ellos y realizarles una breve entrevista siguiendo una estructura, según lo recomendado por Ash Maurya (Anexo 3), además de aplicar la Ficha de registro sobre las entrevistas sobre problemas (Anexo 5). El objetivo en esta parte era confirmar o modificar los problemas que habíamos identificado como importantes para el turista.

De los tres problemas planteados, detectamos que solo uno era el que más los aquejaba, el cual estaba relacionado con la falta de información actualizada y confiable de los atractivos turísticos. Al establecer este problema como el de mayor importancia, procedimos a una segunda entrevista con las mismas personas que nos colaboraron anteriormente, ahora aplicando una estructura similar que en la primera entrevista (Anexo 4). Esta vez por tres vías: telefónica, email y videollamada. Esto debido a que al ser turistas su estancia es muy corta en el lugar ya que tienen agendados más destinos por conocer. Se aplicó la Ficha de registro sobre las entrevistas sobre soluciones (Anexo 6).

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos de las entrevistas fueron transferidas a archivos Excel, permitiéndonos establecer tablas dinámicas y cruzar información de diferentes preguntas. Además, utilizó el Software Nvivo en el cual analizamos las palabras que más repetían los turistas en ambas fases de las discusiones, y con estas dos herramientas poder encontrar un patrón en el cual poder basarnos y que nos permita continuar con la siguiente fase del proyecto.

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 3.

Matriz de Consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Es adecuado diseñar y validar un modelo de negocio basado en la metodología Running Lean para una guía de atractivos turísticos del departamento Lambayeque por medio de una aplicación para Smartphone?	OBJETIVOS GENERALES	Es adecuado diseñar y validar un modelo de negocio basado en la metodología Running Lean para una guía de atractivos turísticos del departamento Lambayeque por medio de una aplicación para Smartphone.	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado del sector Turístico • Propuesta Única de valor • Procesos de la aplicación • Canales • Costos y presupuestos 	TIPO DE INVESTIGACIÓN
	Diseñar y validar un modelo de negocio basado en la metodología Running Lean para una guía de atractivos turísticos del departamento Lambayeque por medio de una aplicación para Smartphone.			Métodos cuantitativos y cualitativos; tienen un enfoque mixto, además es de tipo aplicada debido y alcance exploratorio.
	OBJETIVOS ESPECIFICOS			DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el mercado del sector turístico del departamento Lambayeque. • Elaborar una Propuesta Única de Valor atractiva para los clientes. • Definir los procesos (el contenido y modo de uso basándose en la metodología Running Lean) de la aplicación de atractivos turísticos. • Determinar los canales por los cuales vamos a llegar al turista interno y externo. • Detallar los costos y presupuestos que abarca la realización del modelo. 			Observacional o Experimental
				POBLACIÓN
				Esta población está conformada por 948,543 turistas nacionales y 28,805 extranjeros para el año 2016.
				MUESTRA Y MUESTREO
				No probabilístico, quedando a criterio del investigador la selección de la muestra más representativa.
	MÉTODOS			
	Metodología de Ash Maurya en el libro Running Lean			
TÉCNICAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Iteración problema / solución • Iteración producto / mercado • Escalamiento 				
INSTRUMENTOS				
Observación Entrevistas				

Fuente: Elaboración propia

3.10 Consideraciones éticas

Los participantes fueron abordados de manera aleatoria e individual para poder conseguir respuestas únicas en cada situación. En el presente trabajo solo se expondrán su primer nombre, así como su edad y procedencia que son los únicos datos que nos ayudan en el desarrollo de la presente investigación.

IV Resultados y discusión

El mercado turístico de Lambayeque, se encuentra en crecimiento constante, atrayendo cada vez a más turistas de todas partes del mundo así como también a visitantes del territorio nacional, esto debe de ser aprovechado por nosotros y por todos los entes relacionados al sector, para promocionar aquellos sitios que son poco conocidos por los turistas como por ejemplo: Museo de Sitio Chotuna Chornacap (Lambayeque), Santísima Cruz de Pañalá (Mórrope), El Templo Colonial de Túcume Viejo (Túcume), entre otros y también permitiendo la generación de innovadoras ideas de negocio así como la creación de puestos de trabajo en beneficio de la población local.

Para la realización de la propuesta de valor, procesos, canales, costos y presupuestos fueron necesarias 10 entrevistas en total, en donde se percibió que los turistas tenían al menos 2 de los problemas planteados y los consideraban importantes.

Los entrevistados fueron:

- Anyela, 19 años – Jaén
- Biefia, 41 años – Polonia
- Dorota, 39 años – Polonia
- Haidy, 35 años – Alemania
- Filina, 35 años – Alemania
- Nicolas, 28 años – Argentina
- Sandra, 32 años – Lima
- Lizeth, 25 años – Trujillo
- Moika, 24 años – Polonia
- Eleonora, 23 años – Italia

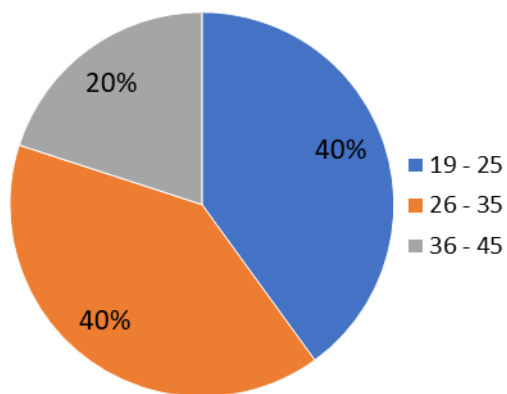


Figura 4. Rango de edad

Fuente: Entrevistas sobre Problema/solución.
Adaptado de Running Lean de Ash Maurya

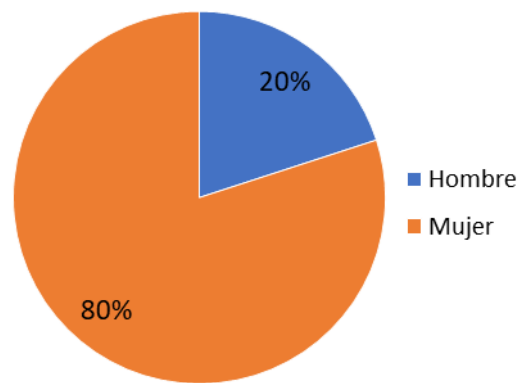


Figura 5. Sexo

Fuente: Entrevistas sobre Problema/solución.
Adaptado de Running Lean de Ash Maurya

Del total de turistas entrevistados, los rangos de edad (Figura 4) en que fluctúan la mayoría son entre 26 a 35 años (40%) y de 19 a 25 años (40%). Un 80% de los turistas son mujeres que viajaron por su cuenta (Figura 5). Estos resultados nos permiten definir mejor el perfil de nuestros early adopters, para poder tomar las acciones correspondientes y saber elegir que estrategias realizar para llegar a ellos.

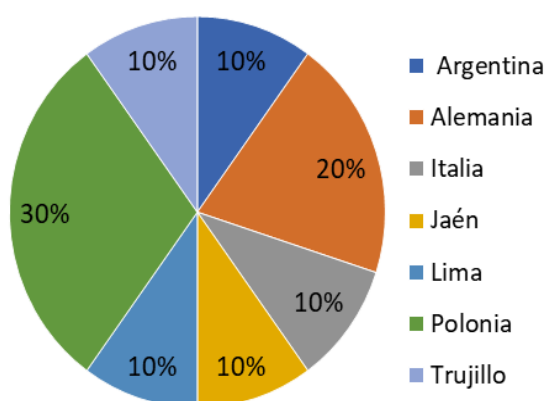


Figura 6. Lugar de procedencia

Fuente: Entrevistas sobre Problema/solución.
Adaptado de Running Lean de Ash Maurya

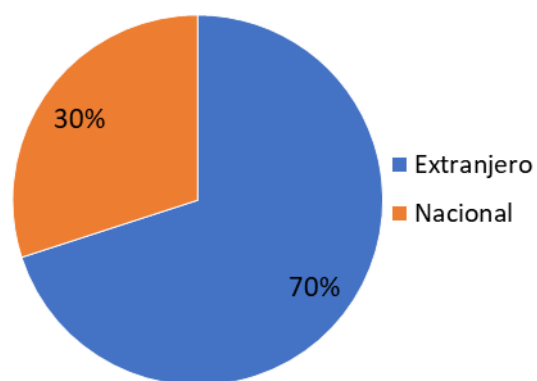


Figura 7. Procedencia

Fuente: Entrevistas sobre Problema/solución.
Adaptado de Running Lean de Ash Maurya

Así mismo la procedencia (Figuras 6 y 7) de los entrevistados son de origen extranjero (70%), específicamente de los países europeos: Polonia (30%) y Alemania (20%). En cuanto al ámbito nacional (30%), proceden de las ciudades de Jaén (10%), Lima (10%) y Trujillo (10%). Debido a estos resultados se propone que el idioma de la aplicación sea en español e inglés y que el turista pueda elegir el más preferido.

4.1 Ajuste problema/solución

Primer problema

Poca información que tienen los turistas: En cuanto a cómo pueden llegar al lugar turístico que deseen visitar y también los lugares que aún no conocen: la movilidad que tienen que tomar, precios, tiempo de llegada, entre otros. Además de mostrar que en el departamento de Lambayeque existe muchos más atractivos turísticos importantes.

- **Hipótesis del problema y segmento de consumidores**

Las entrevistas sobre el problema deben mostrar la poca información que tienen los turistas.

Los clientes potenciales se definen como turistas, nacionales y extranjeros, que visitan los diferentes atractivos del departamento de Lambayeque.

- **Validación del problema**

Para su validación se establecieron las siguientes preguntas:

¿Cómo se enteró del lugar?

¿Buscó algo más de información sobre el lugar?

¿Por qué medios se informó del lugar?

- **Conclusiones y aprendizaje del problema**

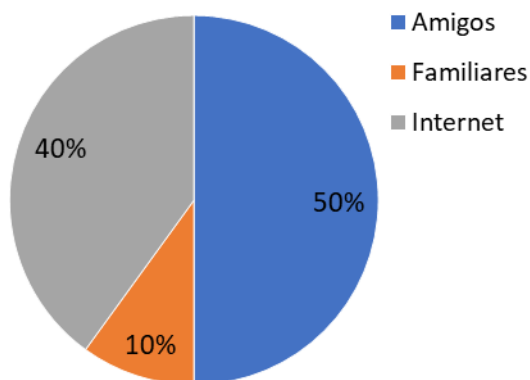


Figura 8. ¿Cómo se enteró del lugar?
Fuente: Entrevistas sobre Problema/solución.
Adaptado de Running Lean de Ash Maurya

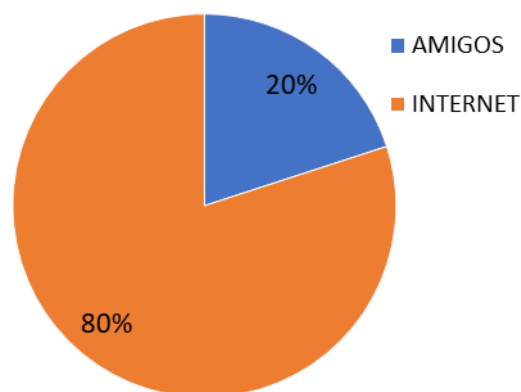


Figura 9. Medios por los cuales buscó más información
Fuente: Entrevistas sobre Problema/solución.
Adaptado de Running Lean de Ash Maurya

Del total de entrevistados 50%, mencionó que se enteraron del lugar turístico (Figura 8) por medio de amigos y un 40% por medio internet, en donde aluden que otras personas ya lo habían visitado y les parecía interesante que otros vivieran esa experiencia.

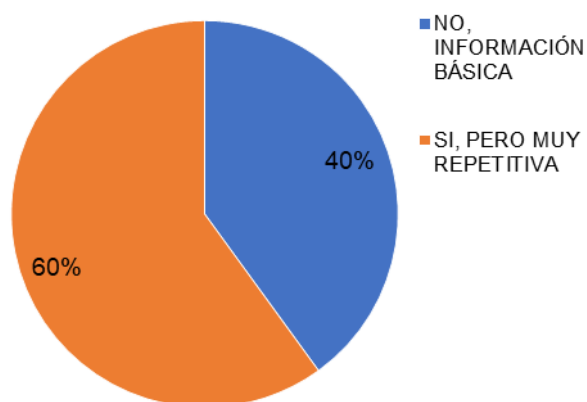


Figura 10. Ubicación de la información con facilidad

Fuente: Entrevistas sobre Problema/solución. Adaptado de Running Lean de Ash Maurya

Una vez que los turistas conocían de la existencia del lugar turístico (principales museos y playas), todos ellos se informaban más (Figura 9) y procedían a la búsqueda de más información (Figura 10) principalmente por medio de internet (80%) y de amigos (20%).

Ellos nos comentaron que buscaban en las diversas páginas de Internet para estar mejor informados de los lugares turísticos que les había recomendado visitar, pero la información que encontraban estaba sin actualizar, era repetitiva, no era adecuada, ni precisa, ni específica en los sitios web, lo que ellos querían saber era cómo llegar y si había más lugares por conocer de los que se promocionaban comúnmente.

Segundo problema

La búsqueda de información es tediosa: debido a que la información se encuentra dispersa en varias páginas web, además de que esta información es la misma, no aportando datos nuevos ni relevantes.

- **Hipótesis del problema y segmento de consumidores**

Las entrevistas sobre este problema validarán nuestra hipótesis de que la búsqueda de información es tediosa para los turistas.

Los clientes potenciales se definen como turistas, nacionales y extranjeros, que visitan los diferentes atractivos del departamento de Lambayeque.

- **Validación del problema**

Para su validación se establecieron las siguientes preguntas:

¿Fue fácil encontrar la información sobre el lugar o no?

¿Cuánto tiempo le llevó buscar información?

- **Conclusiones y aprendizaje del problema**

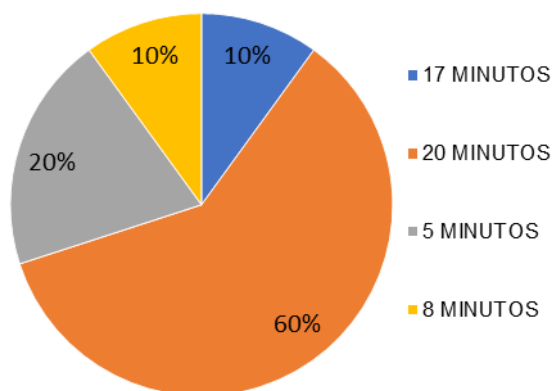


Figura 11. Tiempo de búsqueda de la información

Fuente: Entrevistas sobre Problema/solución. Adaptado de Running Lean de Ash Maurya

Las entrevistas dieron como resultado que un 60% de todos los turistas llevaban un tiempo máximo de 20 minutos buscando webs para ver los lugares turísticos de Lambayeque (Figura 11), en donde el 60% de ellos mencionó que la información que encontraba era repetitiva, encontraban los mismo datos en cada página que visitaba; mientras que el otro 40% nos dio a conocer que encontraban datos sin importancia (Figura 10) cuando ellos buscaban datos más específicos con relación a: cómo llegar al lugar turístico, costos de pasajes, hospedarse, alimentación, etc.

Tercer problema

Falta de confianza en la información: mucha de la información que se encuentra en la web no está actualizada, la cual termina confundiendo al visitante. Además, algunos de ellos preguntan a las personas que están cerca del lugar, y muchas veces no brindan información adecuada ni verídica exponiéndose al robo de sus pertenencias.

- **Hipótesis del problema y segmento de consumidores**

Las entrevistas sobre este problema validarán la falta de confianza en la información por parte de los turistas.

Los clientes potenciales se definen como turistas, nacionales y extranjeros, que visitan los diferentes atractivos del departamento de Lambayeque.

- **Validación del problema**

Para su validación se establecieron las siguientes preguntas:

¿Usted tuvo dudas buscando la información del lugar?

¿Cómo calificaría Ud. la información que buscó y todo el proceso para llegar al lugar en dónde está?

- **Conclusiones y aprendizaje del problema**

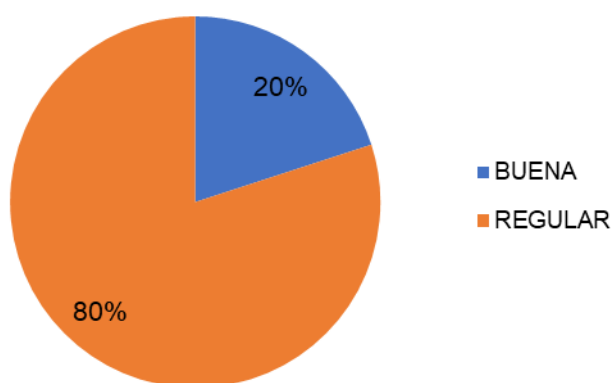


Figura 12. Calificación de lo encontrado en comparación con su experiencia en el lugar.

Fuente: Entrevistas sobre Problema/solución. Adaptado de Running Lean de Ash Maurya

Todos los entrevistados afirmaron que dudaron de la información buscada vía web debido a que esta no estaba actualizada y muchas veces los turistas lo solucionaba con preguntar a los pobladores, cuando se encontraban ya en el lugar, pero a veces estos, no dan la información que el turista quiere conocer o de las diversas actividades que se podían realizar en el lugar turístico, porque ellos compararon la información que habían buscado con la experiencia obtenida (Figura 12) y un 80% de los turistas la calificaron como regular y el 20% restante como buena.

Conclusiones ajuste problema/solución

Tras realizar 10 entrevistas a turistas nacionales y extranjeros podemos concluir que los tres problemas propuestos eran importantes para los entrevistados, resaltando el primero de ellos que surge como consecuencia de los otros dos problemas, el cual hacía referencia a la poca información que tienen los turistas al realizar las búsquedas, muchas veces estos datos se encontraban desactualizados y repetidos en varias páginas web, y si consideramos que esta es la principal fuente de información antes de visitar el sitio turístico, estamos hablando de un importante problema a resolver. Esto conlleva a que la búsqueda que realizan sea más complicada, les lleve más tiempo y también desconfíen de ella por su desactualización, además de que solo encuentran información básica del sitio turístico más no indicando que medios utilizar para llegar a ellos adecuadamente, costos de pasajes, hospedaje, alimentación.

4.2 Ajuste producto/mercado

Hipótesis del producto mínimo viable

Según los resultados de las entrevistas en el punto Ajuste Problema/Solución, se establecieron como prioridades para el cliente:

- **Información necesaria y de calidad:** La información debe permitir al cliente conocer datos relevantes del atractivo turístico que va a visitar.
- **Información actualizada:** La información debe ser la más actual posible para que el turista pueda tomar las decisiones correctas en los momentos adecuados, además de generarle la confianza de que los datos serán reales y los comprobará durante su visita al atractivo turístico.

- **Rutas hacia el sitio turístico:** No solo se le debe mostrar información del sitio turístico, sino también las diferentes rutas por las que puede llegar, donde encontrar la movilidad, además de los diferentes medios que puede utilizar y el tiempo aproximado en el que llegará.

Construcción del producto mínimo viable

Siguiendo la metodología Running Lean, se entrevistaron a los 10 turistas anteriormente contactados para validar el PMV, el cual contará con las características básicas y necesarias para su uso inicial.

Este PMV consiste en una aplicación móvil con el sistema operativo Android, apoyándonos para su creación en la plataforma online GoodBarber. Para medir el impacto del PMV se utilizarán las métricas de Pirate Metrics (Anexo 2).

Siendo los participantes las mismas personas para las entrevistas y teniendo registrados sus datos personales, se procedió a realizarles una pregunta introductoria: ¿Le parecería correcto encontrar la información, detallada y actualizada en un solo lugar?, después de respondernos afirmativamente les comentamos de forma directa las soluciones encontradas y mencionadas, para después hacerles las preguntas respecto a la validación del prototipo.

Se les presentó a los early adopters el prototipo como una versión de prueba y después de utilizarla se les preguntó:

- ¿Qué parte del contenido del prototipo te ha parecido más importante?
- ¿Usted encuentra útil la información del prototipo?
- ¿Qué funciones y características les ha parecido imprescindibles?
- Están de acuerdo en los costos establecidos por:

El premio de la dinámica: el tesoro escondido si no quiere seguir el circuito

Mini Guía "Expresión Liberada"

Videos

Transporte

- ¿Hay alguna otra característica que le agregarían?

Conclusiones producto/mercado

Después de realizar las entrevistas a los turistas concluimos que estaban satisfechos al presentarles el prototipo en donde probaron las diferentes características que tenía, haciendo énfasis en que la información estaba actualizada especialmente con relación a las rutas para a los atractivos turísticos. Las características de la dinámica “el tesoro escondido” les pareció interesante, nos comentaban que promovían el turismo de una manera divertida sin encontrarlo en otras Apps o sitios web, además nos mencionaron que debería haber una parte en la aplicación que muestre el clima en tiempo real, pues ellos tenían conocimiento que el departamento estaba presentándose fuertes lluvias durante estas épocas del año; además de las festividades y los lugares donde se desarrollan.

4.3 Escalamiento

Si bien el libro de Ash Maurya no detalla la fase de escalamiento, debido a que no lo considera necesario en las primeras etapas del proceso y más hace énfasis en encontrar y demostrar una idea que negocio viable, si nos propone elegir entre tres motores de crecimiento para cuando el producto o servicio está ya en el mercado. Se eligieron dos de los tres motores de crecimiento los cuales no cuentan con validación experimental, como en el caso de las dos fases anteriores, pero que se aplicaran en un futuro cuando la aplicación se encuentra publicada.

Tasa de recomendación

Correspondiente a la métrica recomendación, permitimos que diversos turistas que llegan por primera vez conozcan y recomienden la aplicación a futuro por los diversos canales propuestos en el Lean Canvas, especialmente por la tienda Google Play en donde estará disponible para todos los teléfonos móviles con sistemas operativos Android. Una vez probadas o vistas las características, opciones y la diversa información precisa de los diferentes lugares turísticos de Lambayeque, los cuales queremos promocionar además de su cultura e historia.

Tasa de retención

Correspondiente a la métrica retención en donde los usuarios por primera vez se vuelvan clientes permanentes al proponerles el uso de las secciones en la app, es decir el tiempo durante el cual interactúan y la forma de que los turistas integren la comunidad. De esta manera permitimos que los turistas se sientan identificados con nuestro producto, sobre todo saber que realmente necesitan, llevando a la actualización de la información y las diversas novedades para que el cliente este a la expectativa. Además, este modelo puede extenderse a otros lugares que necesiten exploración y divulgación de la información para atraer a más turistas y retener a los actuales, de esta manera conocerán la variedad de atractivos turísticos con los que cuenta el Perú.

Conclusiones de escalamiento

Se establecieron dos motores de escalamiento, el primero es la tasa de recomendación, si es que los turistas están dispuestos a recomendar haciendo una cadena para el crecimiento para la app y el segundo motor es la tasa de retención donde el turista desea pertenecer por las diversas y llamativas interacciones que se pueden realizar. Estos dos motores se aplicarán en el futuro cuando la aplicación esté disponible para su descarga.

4.4 Lean canvas actualizado

Después de haber testeado las ideas plasmadas en el primer Lean Canvas (Anexo N°1), se procedió a su mejora implementando las opiniones de los turistas entrevistados. A continuación, se presenta el nuevo Lean Canvas (Tabla 4) con las modificaciones respectivas en sus diferentes bloques.

Es necesario mencionar que estas mejoras no son definitivas debido a que el lienzo Canvas se encuentra en constante cambio (dinámico), por ende, estas mejoras que ahora nos parecen buenas en un futuro ya no lo serán y sea necesario reinventar el modelo de acuerdo a las situaciones que se presenten.

Tabla 4.

Lean Canvas actualizado usuarios: Turistas nacionales y extranjeros

Problema	Solución	Propuesta Única de Valor	Ventaja competitiva injusta	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Poca información que tienen los turistas. La búsqueda de información es tediosa. Falta de confianza en la información. (Fuentes no confiables) <p>Alternativas existentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Viva Chiclayo (De pago) Perú Travel (Gratis) Playas Perú (Gratis) Perú Travel Guide (Gratis) Chiclayo Street Map (De Pago) 	<ul style="list-style-type: none"> Información detallada y precisa. Ubicación exacta de la información. Información validada por importantes entidades. Contenido atractivo. 	<ul style="list-style-type: none"> La manera más rápida de encontrar información válida, precisa y confiable sobre los atractivos turísticos del departamento de Lambayeque. <p>High concept:</p> <ul style="list-style-type: none"> La experiencia turística al alcance de tus manos. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad Contenido: Confianza y calidad de la información turística 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes Turistas nacional Clientes Turistas extranjeros. <p>Early adopters</p> <ul style="list-style-type: none"> Turistas que viajan por su cuenta (Sin agencia de viajes). Viajan solos, en familia o en pareja.
	Métricas claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición: Número de aceptaciones de prueba de la app Activación: Número de turistas aceptaron crear cuenta. Retención: Uso de las secciones de la app. Ventas: Número turistas que aceptarían comprar. Recomendación: Recomendación descargar la aplicación a sus amigos. 		<ul style="list-style-type: none"> Persona a persona Redes sociales Ferias turísticas Tiendas virtuales 	
Estructura de costes		Flujos de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Impresiones Movilidad Tiempo de Realización de App Publicación de la aplicación en la App Store y Play Store 		<ul style="list-style-type: none"> Dinámica "Tesoro Escondido" Mini Guía "Expresión Liberada" Vídeos 		

Fuente: Adaptado de Running Lean de Ash Maurya

Segmentos de clientes

Se encuentran compuestos por los turistas nacionales y extranjeros que visitan el departamento de Lambayeque. Los visitantes se encuentran en un rango de edad de los 18 a 35 años. Debido a que el 80% de entrevistados se ubican en esta categoría Nivel socioeconómico B y C siendo ellos los que no utilizan agencias de viaje porque consideran que cobran excesivo precio, además que todo está previamente programado y es muy limitante. Deciden viajar por su cuenta con ayuda de su Smartphone, lo necesario para alimentarse y transportarse.

Early adopters

Turistas que viajan por su cuenta, en otras palabras, no contratan los servicios de una agencia de viajes y viajan solos, en familia o en pareja.

Propuesta única de valor

La manera más rápida de encontrar información válida precisa y confiable sobre los atractivos turísticos del departamento de Lambayeque.

High concept

La experiencia turística al alcance de tus manos.

Canales

Persona a Persona, Redes sociales, Ferias Turísticas y Tiendas virtuales.

Alternativas existentes

Actualmente existen diversas opciones, muchas de ellas son internacionales que solo muestran los lugares turísticos de manera general y son las más representativas del departamento de Lambayeque.

Viva Chiclayo (De pago)
Perú Travel (Gratis)
Playas Perú (Gratis)
Perú Travel Guide (Gratis)
Chiclayo Street Map (De Pago)

Flujo de ingresos

- **Dinámica "Tesoro escondido"**

Consiste en una ruta de 5 puntos que tendrán diferentes características, que implicaría lugares turísticos, la web, imágenes, etc. que ayuden para que el turista llegue a uno o varios premios asignados a través de códigos QR. Un ejemplo de la dinámica sería el siguiente: el turista ubicado en el museo tumbas reales, recibe una notificación en la cual se le menciona que un código QR está cerca de él y que lo tiene que encontrar, para recibir la siguiente pista de la dinámica: El Tesoro Escondido. Al escanear el código QR este le redireccionará a una página web en la que tendrá que contestar una pregunta para poder indicarle el lugar donde se encuentra ubicado el siguiente código, esta mecánica se repetirá con los 4 códigos QR restantes. La cantidad de códigos QR que tiene que recolectar son 5 y después de completarlos se le otorgará un premio. Pero, en el caso, de que no deseará pasar este circuito del tesoro escondido tendrá la opción de pagar por descargar el premio.

- **Mini guía "Expresión liberada"**

Los turistas que sean innovadores o les apasione el turismo tendrán opción de crear una mini guía de acuerdo a sus gustos, preferencias u opiniones que a la larga puede servirnos como feedback, con puntos que consideren interesantes y a cada punto se le agregará un código QR para que entre al juego, el usuario decide si es de pago o gratis. Si es de pago, el precio será de 1 a 5 soles, el 60% para ellos y 40% para la plataforma. Para la decisión de los precios a considerar, testeados en las entrevistas, se llegó a determinar los siguientes rangos, previa revisión a la publicación junto con el elaborador (turista), valorando justamente su trabajo realizado.

Precio Estándar: 1 a 3 soles

El turista tiene permitido de elegir cuanto quiere cobrar entre 1 sol a 3 soles siempre y cuando él tenga en cuenta la política del 60% para ellos y el 40% para la aplicación.

Precio Premium: 3 a 5 soles

El turista tiene permitido de elegir cuanto quiere cobrar entre 3 sol a 5 soles siempre y cuando él tenga en cuenta la política del 60% para ellos y el 40% para la aplicación.

- **Vídeos**

Los usuarios tendrán la opción de visualizar por unos segundos los vídeos de las rutas o el camino de cómo llegar a los lugares turísticos desde los posibles puntos en los que se puedan encontrar, permitiéndole así al visitante saber ubicarse. Estos vídeos tendrán a un costo de 1 dólar y para los lugares no tan populares podrán descargar los vídeos completamente gratis con el fin de promocionarlos.

Estructura de costes

La estructura de costos (Tabla 5) estaría conformada por: los costos de movilidad, impresiones y su posterior aparición en la Play Store. Además, consideramos el tiempo en la realización de la App a través de una plataforma Web denominada Goodbarber.

Tabla 5.
Costos

Concepto	Costo S/.
IMPRESIONES	227.50
Tinta	200.00
Papel Bond : 2 paquetes y medio	27.50
MOVILIDAD	300.00
Google Play Store (\$25 * 3.27)	81.63
App Store (\$99 * 3.27)	323.73
TOTAL	932.86

Fuente: Elaboración Propia

Ventaja competitiva injusta

Los elementos diferenciadores del proyecto consisten en la comunidad de usuarios que se formaría al registrarse en la app y ser partícipes de la dinámica “el Tesoro Escondido”, así como también de la confianza en la veracidad y calidad del contenido turístico.

4.5 Discusión

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) menciona que el turista busca información que sea confiable, relevante y que se encuentre disponible en el menor tiempo posible, esto actualmente no se está cumpliendo, a pesar de que existen los medios para hacerlo no se han hecho las tareas correspondientes llevándole al turista a gastar 20 minutos de su tiempo navegando por internet y solamente encontrando datos repetidos e irrelevantes en los sitios web que visita.

Dando oposición a lo que manifiestan Valle (2009) y Yefi & Ulloa (2010): los turistas cuentan con una amplia información de internet, muchos de estos datos que el turista busca, como por ejemplo donde tomar transporte, el tiempo de llegada, el precio del servicio de transporte, entre otros, son inexistentes en la web, por lo tanto el turista viaja con escasa o nula información sobre el sitio turístico que se propone visitar provocando que muchas veces malos ciudadanos se aprovechen de ellos y los visitantes se lleven una mala imagen de la ciudad y no recomienden a sus amigos y familiares visitarnos.

En su proyecto, Mariño (2012), menciona que en Cuenca, Ecuador; existen lugares patrimoniales que son poco promocionados para los turistas nacionales y extranjeros, lo mismo ocurre en Lambayeque en donde los turistas solo visitan los mismos atractivos turísticos de siempre sin saber que existen otros sitios aptos para conocer, por eso se tiene como solución, para darlos a conocer y realzar la imagen de estos lugares. Además, el dar a conocer estos sitios generará un mayor tráfico de visitantes, así como el aumento de nuevas oportunidades de trabajo.

V Conclusiones

Se logró el objetivo del presente proyecto, porque se detectó un problema muy importante que aqueja al turista, tanto nacional como extranjero, y se encontró una solución desarrollando un modelo de negocio siguiendo la metodología Running Lean, basada en una aplicación móvil debido a su practicidad en beneficio del usuario.

Una Startup es un continuo trabajo en la cual se aplica una metodología que permita desarrollarla de una manera sencilla, en este caso específico, se utilizó la de Ash Maurya la que es muy completa para las primeras etapas de toda empresa basada en tecnología.

El mercado turístico del Perú, especialmente de Lambayeque, se encuentra en crecimiento constante, atrayendo cada vez a más turistas de todas partes del mundo así como también a visitantes del territorio nacional, esto debe de ser aprovechado por nosotros y por todos los entes relacionados al sector para promocionar aquellos sitios que son poco conocidos por los turistas como por ejemplo: Museo de Sitio Chotuna Chornacap (Lambayeque), Santísima Cruz de Pañalá (Mórrope), El Templo Colonial de Túcume Viejo (Túcume), entre otros.

Las opiniones a los turistas entrevistados permitieron mejorar la propuesta única de valor así como los procesos y categorías de la aplicación. Sin esas entrevistas la mejora de la App no se hubiera dado, debido que las sugerencias de los turistas fueron muy interesantes y nos dieron inspiración para generar la dinámica “El tesoro escondido”, la cual ya les animaba a visitar los diferentes atractivos de manera divertida. Así mismo se definieron los canales para llegar al público objetivo: Persona a persona, Redes sociales, Ferias turísticas y Tiendas virtuales.

El modelo de negocio nunca termina de perfeccionarse, eso es lo especial del tema, porque permite ir evolucionando en la medida que también mejora el turista en sus exigencias y sus necesidades, es por eso por lo que este proyecto solo es un paso inicial de todo un largo camino en donde nos encontraremos con diversos problemas que tendremos que resolver con mucha creatividad e innovación.

VI Recomendaciones

La teoría debe de ir siempre acompañada de la práctica, porque se pueden plantear alternativas muy innovadoras, pero al momento de presentarlo a los clientes (iteraciones) no las consideran muy interesantes, pero eso no es motivo de descontento, sino que nos impulsa a seguir mejorándola con el feedback de los usuarios hasta que tenga éxito.

El presente proyecto se seguirá desarrollando, llevando a la realidad las especificaciones más importantes obtenidas en las diferentes entrevistas para posteriormente ser ubicada en la tienda Play Store y App Store, debido a que es necesario para impulsar aún más el turismo en el departamento de Lambayeque, el cual siempre ha sido nuestro objetivo.

Una propuesta a futuro de fuente de ingresos, basada en las recomendaciones de las entrevistas, sería asociarse con personas a cargo de vehículos especialmente taxis y mototaxis para el traslado de los visitantes del lugar donde estén a los lugares turísticos que ellos elijan de forma segura, además de agregar la característica de clima en la aplicación debido a los últimos hechos ocurridos en la región norte, que avise a los turistas si el clima en Lambayeque está soleado, lloviendo, nublado, entre otros y las recomendaciones necesarias en cuanto a la vestimenta para evitar que los visitantes tengan inconvenientes.

VII Lista de referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Gasto de turistas extranjeros creció 7,9% y llegó a récord en 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-02-25-2.pdf>
- Benalcázar, M. & Ramírez, F. (2010). *Guía de información turística para la ciudad de Guayaquil por medio de un dispositivo Blackberry (Proyecto de posgrado)*. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3161/1/UPS-GT000137.pdf>
- Bigné, J.E., Andreu, L., Rodríguez, M. y Sánchez, J. (1998). *El comportamiento del turista en la selección del destino vacacional: el caso de los británicos hacia el destino España. XII Congreso de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Benalmádena (Málaga). Junio 1998, pp. 1203-1211.
- García, I. (2015). *Diseño y validación de un modelo de negocios de servicios de revisión técnica automotriz* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133209/Diseno-y-validacion-de-un-modelo-de-negocios-de-servicios-de-....pdf?sequence=1>
- Mariño, L. (2012). *Guía Turística Interactiva para teléfonos móviles, para la ciudad de Cuenca – Ecuador* (Tesis de Maestría). Universidad San Francisco de Quito, Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2066/1/104901.pdf>
- Maurya, A. (2Ed.). (2014). *Runnig Lean*. España: Universidad Internacional de La Rioja, S. A.
- Ministerio de comercio exterior y turismo. (2013). *Plan de desarrollo turístico local*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/antoinegeorge/guia-metodolgica-2013-de-elaboracin-de-plan-de-desarrollo-turstico-local-mincetur-peru>
- Ministerio de comercio exterior y turismo. (2016). *Lambayeque: indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo, 2016 (ene-dic)*. Recuperado de <http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporal/consulta/frmActividades.aspx>
- PromPerú. (2007). *Perfil del turista cultural*. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_os_segmentos_1004_Publicacion-Perfil-del-Turista-Cultural.pdf
- PromPerú. (2014). *Perfil del turista Extranjero*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>
- PromPerú. (2014). *Perfil del vacacionista nacional*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>

Ries, E. (2011) *El Método Lean Startup*. Recuperado de <http://vamosseleste.com/img/biblioteca/metodo-Lean-Startup-El-Eric-Ries.pdf>

Valle, C. (2009). *Plan de negocios para una empresa de recorridos turísticos orientada a jóvenes* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Yefi, R. & Ulloa, R. (2010). Plan de Negocio: "Tour operador de turismo" (Tesis de pregrado). Universidad Austral de Chile, Puerto Montt, Chile.

VIII Anexos

Anexo 1: Lean Canvas para usuarios turistas nacionales y extranjeros – Plan A

Problema	Solución	Propuesta Única de Valor	Ventaja competitiva injusta	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Poca información que tienen los turistas. • La búsqueda de información es tediosa. • Falta de confianza en la información. (Fuentes no confiables) • No les gusta leer. <p>Alternativas existentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viva Chiclayo (De pago) • Perú Travel (Gratis) • Playas Perú (Gratis) • Perú Travel Guide (Gratis) • Chiclayo Street Map (De Pago) 	<ul style="list-style-type: none"> • Información detallada y precisa. • Ubicación exacta de la información. • Información válida por importantes entidades. • Contenido atractivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La manera más rápida de encontrar información válida y confiable sobre los atractivos turísticos. <p>High concept:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La experiencia turística al alcance de tus manos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad • Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Turistas nacional • Clientes Turistas extranjeros. <p>Early adopters</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turistas que viajan por su cuenta. • Viajan solos, en familia o en pareja.
	Métricas claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición: Número de descargas de la app en Google Play. • Activación: Número de uso del buscador de la app • Retención: Uso reiterado del uso del buscador de la app para encontrar sitios turísticos. • Ventas: Número de compras (descargadas) de los videos y audio guías • Recomendación: Recomendación o valoración la descarga de la aplicación a sus amigos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Persona a persona • Redes sociales • Ferias turísticas • Tiendas virtuales 	
Estructura de costes		Flujos de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Pasajes(movilidad) 50 soles • Impresiones • Realización de la aplicación • Publicación de la aplicación en la App Store \$25 		<ul style="list-style-type: none"> • La descarga de aplicación es gratuita. • Generar valor a la aplicación • Publicidad 		

Fuente: Adaptado de Running Lean - Ash Maurya (2014)

Anexo 2: Métricas clave de Lean Canvas para usuarios: turistas

Métrica clave	Objetivo	Razón	Explicación
Adquisición	Número de aceptaciones de prueba de la app. Mayor / igual al 70%.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de aceptaciones}}{\text{N}^\circ \text{ Total de entrevistados}} = \frac{8}{10} * 100 = 80\%$	El 80% aceptaron utilizar (probar) la aplicación. Dos de ellos mencionaron que no se encontraban disponibles para usar la app en ese momento.
Activación	Número de turistas aceptaron crear cuenta. Mayor / igual al 60%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ aceptaron crear cuenta}}{\text{N}^\circ \text{ de adquisiciones}} = \frac{6}{8} * 100 = 75\%$	Sólo el 60% de ellos accedieron a crearse una cuenta. El 20% mencionó que primero querían explorar bien el contenido.
Retención	Uso de las secciones de la app. Mayor / igual 50%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ usaron secciones de la app}}{\text{N}^\circ \text{ de adquisiciones}} = \frac{8}{8} * 100 = 100\%$	El 100% de los que aceptaron utilizar (probar) la aplicación, también exploró todas las secciones de la aplicación.
Ventas	Número turistas que aceptarían comprar. Mayor / igual 30%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ aceptaron comprar}}{\text{N}^\circ \text{ de adquisiciones}} = \frac{5}{8} * 100 = 63\%$	El 63% estuvieron dispuestos a adquirir lo que ofrecíamos en aplicación como la mini-guía de acuerdo con sus gustos y los vídeos de las rutas o el camino de cómo llegar a los lugares turísticos desde puntos específicos.
Recomendación	Recomendación descargar la aplicación a sus amigos, familiares y otras personas. Mayor del 50%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de recomendaciones}}{\text{N}^\circ \text{ de adquisiciones}} = \frac{8}{8} * 100 = 100\%$	El 100% de los entrevistados recomendarían la aplicación debido a que la dinámica “el tesoro escondido” motivaba a realizar turismo de manera divertida, además mencionaron que contenía datos relacionados con precios, ubicación exacta y transporte. Nos recomendaron características como el clima, eventos culturales y día festivos.

Fuente: Adaptado de Running Lean - Ash Maurya (2014)

Anexo 3: Estructura de las entrevistas sobre soluciones/ problema

Para las entrevistas sobre problemas se seguirá la estructura propuesta por Ash Maurya en su libro *Runing Lean*:

- **Bienvenida:** se sientan las bases de la entrevista, se le agradece por el tiempo que nos está brindando, además se le explica las razones de la entrevista.
- **Recopilación de datos demográficos:** testear el segmento de clientes con el objetivo de conocer si se adecuan a la segmentación propuesta en el Lean Canvas.

- **Datos usuarios: turistas**

Nombre, Edad y Sexo

El lugar de su procedencia

Motivos de su visita

Viaja en familia, solo o acompañado (Amigos o pareja)

¿Viajan por su cuenta?

¿Realiza turismo constantemente?

¿Programa sus viajes con anticipación?

¿A través de qué medios se informa del lugar que va a visitar?

¿Encuentra información importante y rápidamente sobre los atractivos de la ciudad que visita? ¿es confiable?

- **Contar una historia:** contextualiza el problema, contar alguna anécdota que nos haya sucedido con respecto al problema encontrado.
- **Clasificación del problema:** exponer de manera directa los problemas principales y pedir a los clientes que lo clasifiquen.

Problemas usuarios: Turistas

¿Cuentan con toda la información sobre los atractivos turísticos cuando realizan viajes?

¿La búsqueda de información es tediosa?

¿Confían en la información encontrada?

¿Les cuesta leer la información porque es demasiada y repetida?

- **Exploración del mundo del cliente:** parte fundamental de la entrevista en donde se deja que el cliente se expone sobre cada uno de los problemas que le presentamos, así como el descubrimiento de nuevos problemas.
- **Conclusión:** lanzar el anzuelo y preguntar, aquí se le debe mencionar al cliente que se tiene una idea de la solución y se le menciona el High Concept para que lo pueda recordar, además se le debe de pedir autorización para realizar un seguimiento y de esta manera obtener un ciclo continuo de feedback. Se solicita que sí podrían referenciar a otros clientes que deseen visitar Lambayeque.

En concreto:

Como comentábamos al principio, producto no está terminado. Se trata de una solución que permitirá encontrar información relevante sobre los atractivos turísticos con los que cuenta Lambayeque. La manera de describir el concepto sería “La experiencia turística al alcance de tus manos”. Después de esta charla, ¿estarían dispuestos a ver el producto cuando lo tengamos listo?

- **Documenta resultados:** se documenta inmediatamente los resultados de las entrevistas realizadas siguiendo la plantilla propuesta por Ash Maurya en su obra la cual se muestra en el trayecto de la tesis. Toda la información obtenida se documentará debidamente para su posterior uso en el rediseño del modelo de negocio y de los prototipos.

Anexo 4: Estructura de las entrevistas sobre producto/ mercado

Las entrevistas sobre soluciones se seguirá la estructura propuesta por Ash Maurya en su libro Runing Lean:

- **Bienvenida:** se sientan brevemente las bases de la entrevista, se le agradece por el tiempo que nos está brindando, además se le explica las razones de la entrevista.
- **Recopilación de datos demográficos:** testear el segmento de clientes con el objetivo de conocer si se adecuan a la segmentación propuesta en el Lean Canvas.

- **Datos usuarios: turistas**

Nombre, Edad y Sexo

El lugar de su procedencia

Motivos de su visita

Viaja en familia, solo o acompañado (Amigos o pareja)

¿Viajan por su cuenta?

¿Realiza turismo constantemente?

¿Programa sus viajes con anticipación?

¿A través de qué medios se informa del lugar que va a visitar?

¿Encuentra información importante y rápidamente sobre los atractivos de la ciudad que visita? ¿es confiable?

- **Contar una historia:** contextualiza el problema, contar alguna anécdota que nos haya sucedido con respecto al problema encontrado.
- **Demo:** es la parte fundamental de la entrevista en donde se le explica al cliente sobre cada uno de los problemas que le presentamos, y le demostramos como solucionarlo mediante la demo.
 - ¿Qué parte de la demo le/les ha parecido más interesante?
 - ¿Qué funciones y características les parecen imprescindible?
 - ¿Alguna función que les gustaría que se le implementara a la demo?

- **Pon a prueba la estructura de precios:** se le indica el flujo de ingresos al cliente.
 - **Para usuarios:** Ahora hablemos de precios: Vamos a lanzar el servicio, la descarga de aplicación es completamente gratuita dentro de la cual se podrá visualizar 10 segundos del video para que posterior tenga la opción de descargar los videos completos. Además, tendrá la opción de descargar los audios guías aun precio competitivo.
- **Conclusión:** lanzar el azuelo y preguntar, aquí se le debe mencionar al cliente que se tiene una idea de la solución y se le menciona el High Concept para que lo pueda recordar, además se le debe de pedir autorización para realizar un seguimiento y de esta manera obtener un ciclo continuo de feedback. Se solicita que sí podrían referenciar a otros clientes que deseen visitar Lambayeque.

En concreto:

Como comentábamos al principio, esta es una demo, aunque lanzaremos el producto terminado en poco tiempo. ¿Estaría interesado en probar el producto cuando esté listo?

- **Documenta resultados:** se documenta inmediatamente los resultados de las entrevistas realizadas siguiendo la plantilla propuesta por Ash Maurya en su obra, la cual se muestra en el Apéndice A y B. Toda la información obtenida se documentará debidamente para su posterior uso en el rediseño del modelo de negocio y de los prototipos.

Anexo 5: Ficha de registro sobre las entrevistas sobre problemas**Fecha:****Información de contacto:**

Nombre: _____

Email: _____

Datos demográficos:

Nombre: _____ Lugar de procedencia: _____

Edad: _____ Motivo de visita: _____

Problema 1:

Clasificación: _____

¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?: _____

¿Cómo lo solucionan a día de hoy? _____

Problema 2:

Clasificación: _____

¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?: _____

¿Cómo lo solucionan a día de hoy? _____

Problema 3:

Clasificación: _____

¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?: _____

¿Cómo lo solucionan a día de hoy? _____

Notas: _____**Referencias:** _____

Anexo 6: Ficha de registro sobre las entrevistas sobre soluciones**Fecha:****Información de contacto:**

Nombre: _____

Email: _____

Datos demográficos:

Nombre: _____ Lugar de procedencia: _____

Edad: _____ Motivo de visita: _____

Solución 1:

Clasificación: _____

¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?: _____

Comentarios adicionales: _____

Solución 2:

Clasificación: _____

¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?: _____

Comentarios adicionales: _____

Solución 3:

Clasificación: _____

¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?: _____

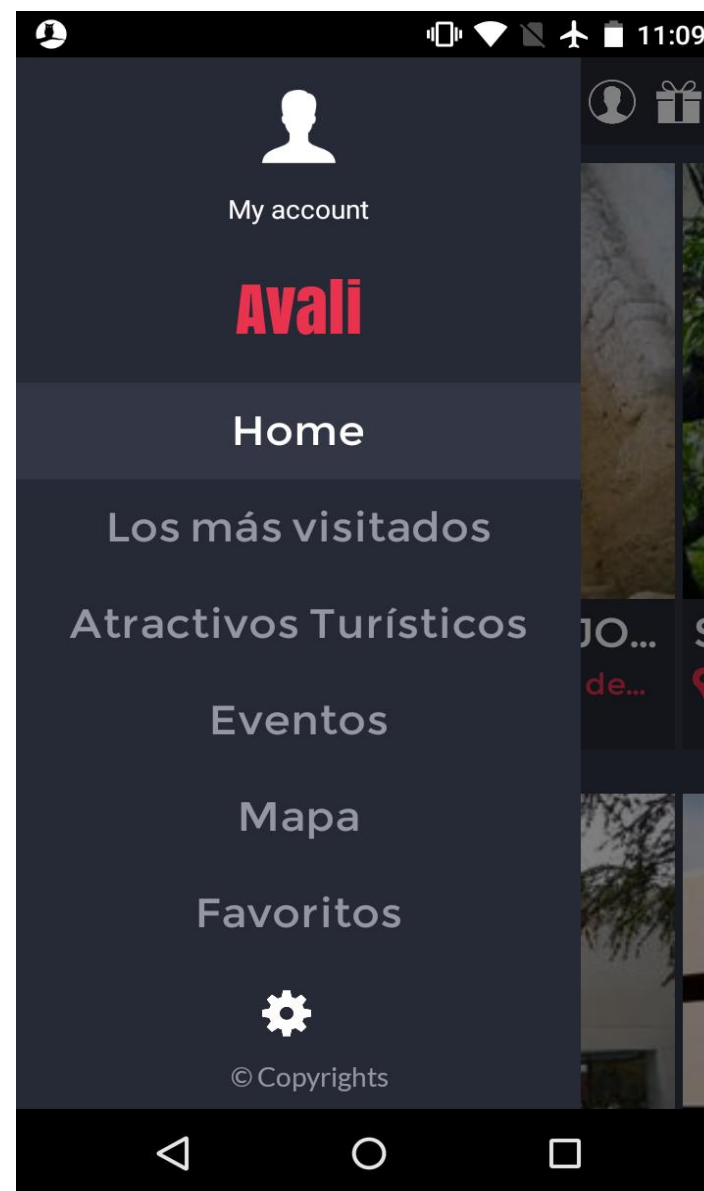
Comentarios adicionales: _____

Solución:

Dispuestos a pagar por mes: S/. _____

Notas: _____**Referencias:** _____

Anexo 7: Vistas de la aplicación (Demo)



11:10

Avali

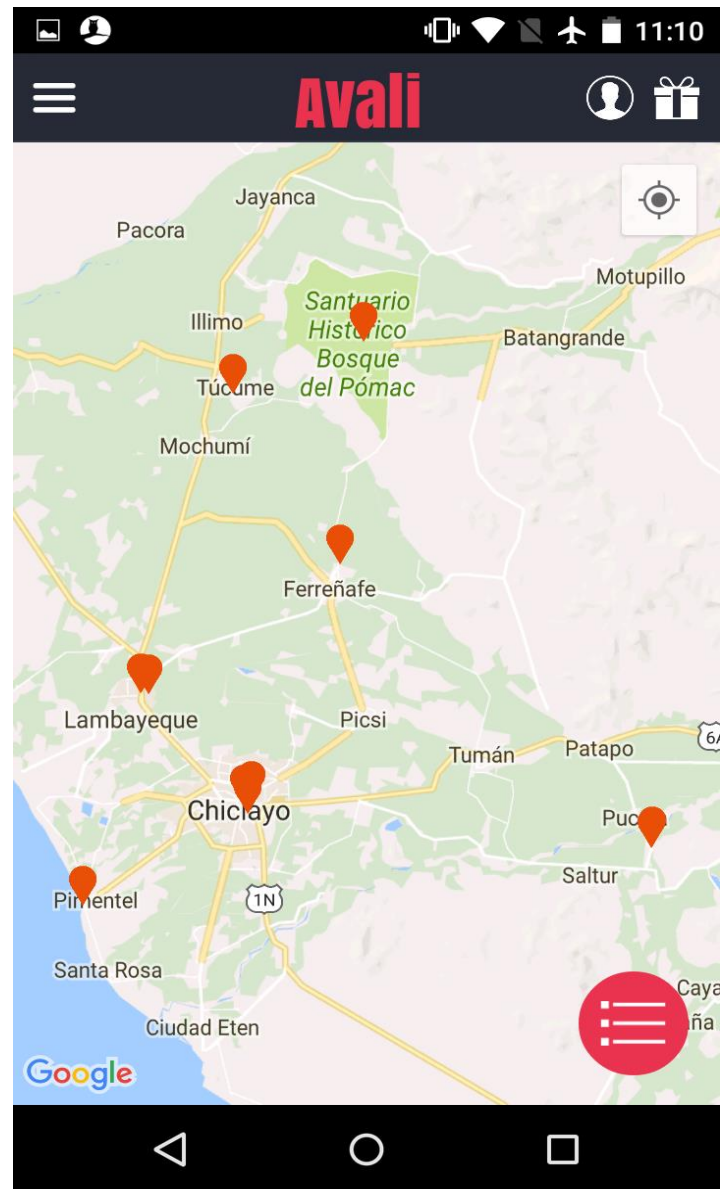
**Huaca Rajada
(COMPLEJO
ARQUEOLÓGICO
DE HUACA
RAJADA - SIPÁN)**
A 35 Km al sureste de la
ciudad de Chiclayo, a cien
metros de distancia se...

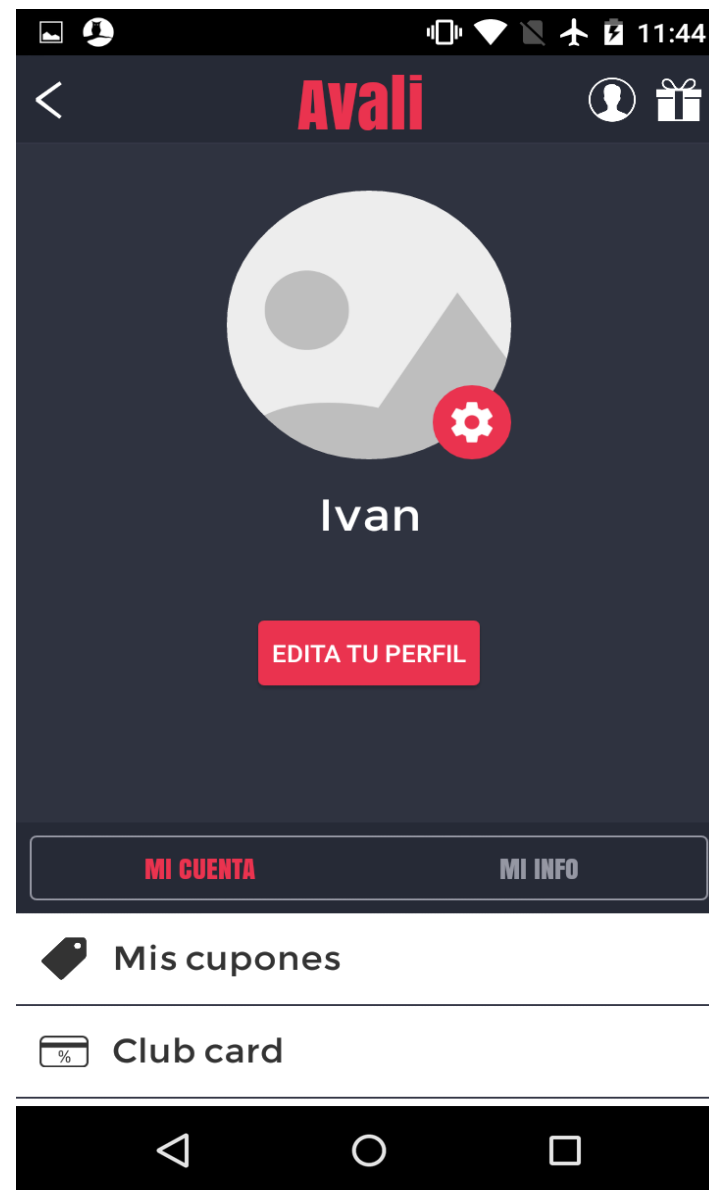
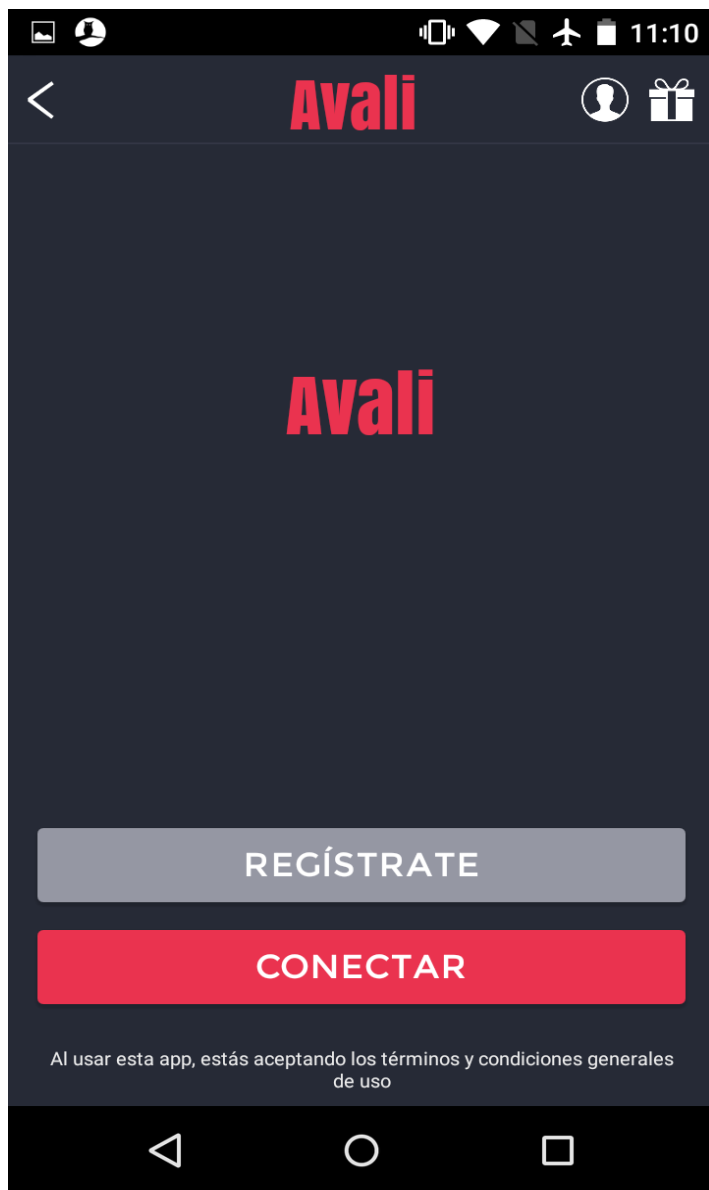
**Santuario
Histórico Bosque
De Pómac**
31.5 Km. de Chiclayo en el
distrito de Pítipo,
provincia de Ferreñafe

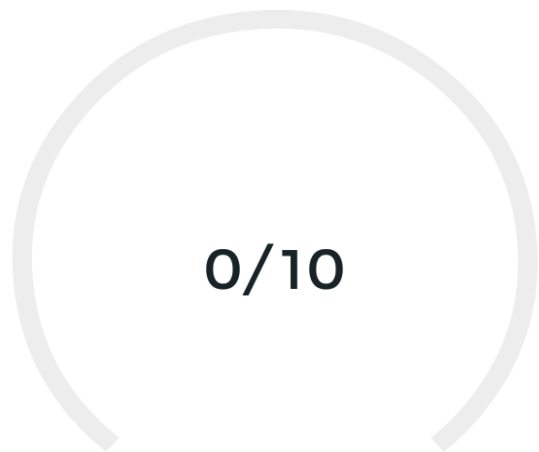
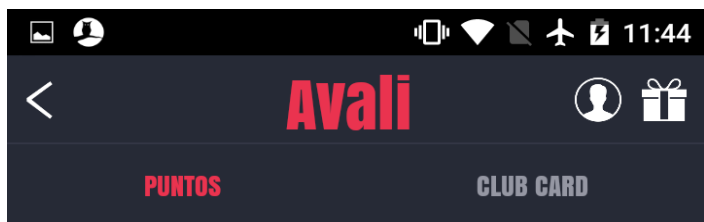
**Complejo
Arqueológico
Ventarrón**
Valle de Reque, en
distrito de Pomalca.

11:09

**Huaca Rajada
(COMPLEJO
ARQUEOLÓGICO DE
HUACA RAJADA -
SIPÁN)**
A 35 Km al sureste de la ciudad de
Chiclayo, a cien metros de distancia
se encuentra el Museo de Sitio Señor
de Sipán







10 restantes
10% de descuento en tu próxima compra



Historial 

Mis regalos 





No ha añadido ningún contenido en favoritos



Museo
Arqueológico...

Publicado el 15/05/2017

