



Plan de negocios de empresas turísticas

7º semestre

Clave:

LIC 11144739

Unidad 1. Generación de ideas turísticas

Contenido nuclear



División de Ciencias
Sociales y Administrativas



Plan de negocios de empresas turísticas

Unidad 1. Generación de ideas turísticas

Contenido nuclear



Índice

Presentación	2
Estructura temática	3
Creatividad	4
Estudio de mercado	6
Propuesta de valor	11
Tablero de validación de hipótesis	14
<i>Lean canvas (start up)</i>	17
Cierre del contenido nuclear	19
Fuentes de consulta	20



Presentación

El punto de partida para formular un proyecto de negocio es sin lugar a dudas una idea. Los detonadores de una idea pueden ser muchos y muy variados, tales como: cubrir una necesidad, resolver un problema, mejorar un producto o servicio. Por ello, en esta unidad explorarás distintas ideas hasta seleccionar una con la que procederás a identificar clientes potenciales del sector turístico. Y, a partir de la observación de sus características, podrás segmentarlos y analizar cuáles son sus problemas o necesidades, los beneficios esperados, así como los miedos, riesgos y dificultades a los que están expuestos. Lo anterior te permitirá diseñar los productos o servicios que contribuyan a dar solución a la problemática detectada, y estarás en la posibilidad de describir de forma clara una idea de negocio.



Plan de negocios de empresas turísticas

Unidad 1. Generación de ideas turísticas

Contenido nuclear



Estructura temática





Creatividad

De acuerdo a la Real Academia Española (2001), la creatividad se define como “la facultad de crear, capacidad de crear”. Por otra parte, algunos autores han propuesto su propia definición:

Rodríguez (1999)	"La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas".
Esquivias (1997)	"La creatividad es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía".
Ulmann (1972)	"La creatividad es una especie de concepto de trabajo que reúne numerosos conceptos anteriores y que, gracias a la investigación experimental, adquiere una y otra vez un sentido nuevo".
Stein (1964)	"La creatividad es la habilidad de relacionar y conectar ideas, el sustrato de uso creativo de la mente en cualquier disciplina".

Combinando algunas definiciones o conceptos, se puede mencionar que creatividad se refiere a la capacidad de crear, de innovar, de generar nuevas ideas o conceptos, o bien, nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que normalmente llevan a conclusiones nuevas, resuelven problemas y producen soluciones originales, útiles y valiosas, que satisfacen tanto a su creador como a otros durante un periodo de tiempo.

Pero, ¿cómo generar buenas ideas, ideas creativas e innovadoras?

Existen distintas técnicas para estimular la generación de ideas; por ejemplo, lluvia de ideas, listas combinadas, mapas mentales, entre otras.



A menudo las personas dan crédito de sus ideas a momentos eureka, pero Steven Johnson (2010) nos muestra que la historia dice algo diferente.

- ✓ Un Universo Mejor (2012). *De dónde vienen las buenas ideas - motivación - Steven Johnson*. [Archivo de video] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=bqK-AJyOZEk&feature=youtu.be>

Según Guilford y otros autores, para ser creativo se tienen que desarrollar ciertas habilidades:

- Originalidad. Definir la idea, proceso o producto, como algo único o diferente.
- Fluidez. Facilidad para generar un número elevado de ideas respecto a un tema determinado.
- Independencia cognitiva. Capacidad para diferenciar los elementos cruciales de los objetos, procesos y fenómenos, organizar materiales, evaluar los propios puntos de vista y los de los demás, y aplicar las nuevas habilidades en la resolución de problemas.



Estudio de mercado

Un aspecto importante de una de idea negocio, es tener claro el espacio que ocupa un bien o servicio en el mercado, además de reconocer el problema a resolver o las necesidades a satisfacer.

Un estudio de mercado contempla:



Estudio de mercado

Plan de negocios de empresas turísticas

Unidad 1. Generación de ideas turísticas

Contenido nuclear



Para realizar un estudio de mercado se debe identificar a los clientes potenciales. En particular, tendrás que esforzarte en reconocer a aquellos que adoptarían rápidamente la solución o las alternativas propuestas.



Segmenta. Jenkinson (1994) introduce el concepto de entender a un segmento de clientes como comunidades que comparten características particulares, por lo que debe ejecutarse un primer estudio mediante distintos medios documentales, como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, las cámaras industriales o de comercio de cada ramo, con la finalidad de identificar personas o grupos de personas con ciertas características por las que puedan considerarse como clientes potenciales o *early adopters*.

Plan de negocios de empresas turísticas

Unidad 1. Generación de ideas turísticas

Contenido nuclear



Los *early adopters*, término introducido por Everett M. Rogers (1962), se refiere a todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico, y que podrían estar dispuestos a, y tener la capacidad para, realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.



Modelo del ciclo de vida en la adopción de la tecnología. Everett Rogers (2011). Tr. En orden sucesivo, clientes: innovadores; adaptación temprana; mayoría temprana; mayoría tardía; rezagados. Retomado: <http://en.wikipedia.org/wiki/File:DiffusionOfInnovation.png>

Humaniza. Una vez identificados los clientes potenciales, el siguiente paso es asignarles un nombre y un apellido para conocerlos, entenderlos y comprenderlos mejor.

Plan de negocios de empresas turísticas

Unidad 1. Generación de ideas turísticas

Contenido nuclear



Empatiza. Una forma de conocerlos es buscando elementos comunes y segmentarlos con base en ello, ¿pero qué tanto sabrás de sus necesidades, limitaciones, problemas, reticencias en el uso o adopción de algún producto o servicio? Necesitas comprender al cliente como persona, su ecosistema y el contexto en el que se desenvuelve, su entorno social y cultural.

Según Alexander Osterwalder, a través de los *mapas de empatía* tendrás una herramienta que te ayudará a comprender mejor al cliente y tener un conocimiento más profundo de su entorno, de su visión del mundo, así como de sus necesidades.

- ¿Qué piensa y siente?
- ¿Qué ve?
- ¿Qué dice y hace?
- ¿Qué escucha?
- ¿Qué le frustra?
- ¿Qué le motiva?



Fuente: Mapa de empatía (2012). Recuperado de <http://advenio.es/wpcontent/uploads/2011/10/Sin-t%C3%ADtulo.png>

Plan de negocios de empresas turísticas

Unidad 1. Generación de ideas turísticas

Contenido nuclear



Después de imaginar a las personas interesadas en el producto o servicio, tendrás que hacer trabajo de campo para validar todas las hipótesis.

Al concluir, tendrás elementos suficientes para diseñar una propuesta de valor del producto o servicio que se ajuste a determinadas necesidades.



Para desarrollar una estrategia de segmentación se deben considerar uno o varios criterios o variables que definirían las características del segmento de mercado.

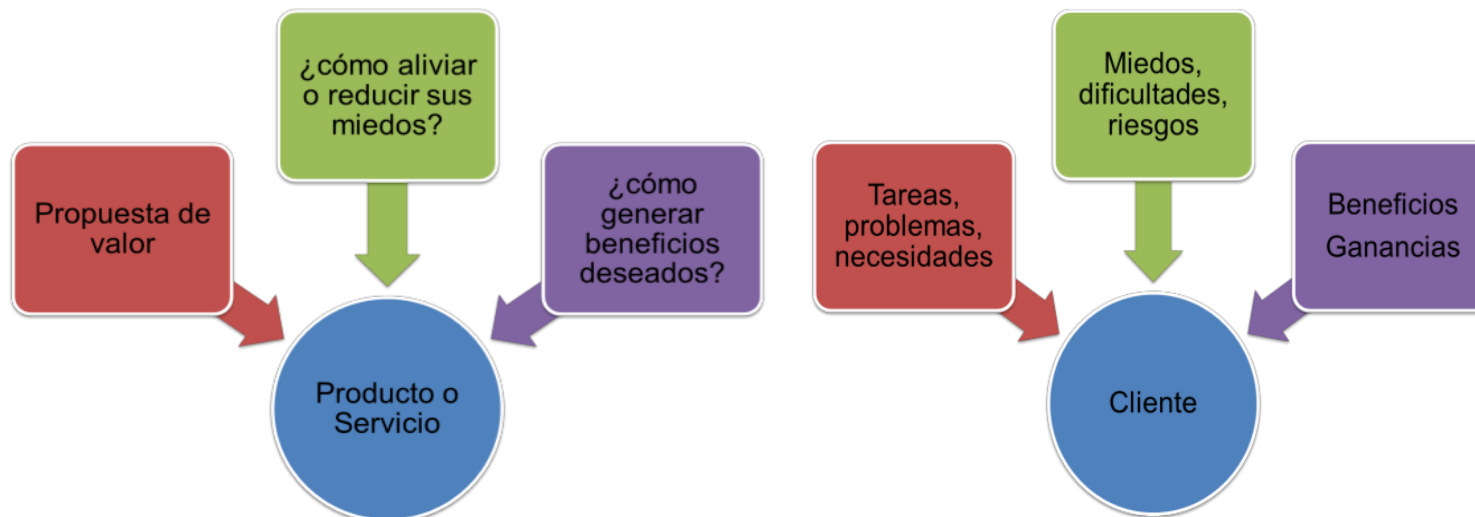
- ✓ Se recomienda revisar el libro *Comportamiento del consumidor* de Schiffman y Kanuk (2010).



Propuesta de valor

A partir del conocimiento adquirido del cliente, deberás detectar los principales problemas (que puedas resolver desde tu ámbito) y descubrir las soluciones alternativas a tu idea de negocio (producto o servicio) turístico que actualmente usan para resolverlos.

Pero, ¿cómo valorar si mi idea de producto, negocio o servicio turístico, tiene sentido para los clientes?





Propuesta de valor

Para responder a esta pregunta, entre otras, deberás reflexionar sobre el comportamiento actual de los clientes, en sus problemas y necesidades, para estudiar las propuestas que mejor se adapten o ajusten a sus necesidades o problemas. Recuerda entre otros detalles que las personas que salen a vacacionar, buscan salir de su rutina, pretenden encontrar cosas nuevas que les dejen agradables momentos.

Existen algunas herramientas que podrás utilizar para analizar si tu propuesta de valor es adecuada o debes realizar ajustes de forma iterativa hasta estar satisfecho con la solución propuesta.

Por ejemplo:

- Lienzo de propuesta de valor, desarrollado por Alexander Osterwalder.
- Una combinación del lienzo de propuesta de valor y *Lean canvas*, desarrollado por Naidelabs



Se sugiere que consultes un video en el que Alexander Osterwalder explica a grandes rasgos el lienzo de propuesta de valor, que podrías aplicar a lo largo de la unidad:

- ✓ Stanford eCorner (2012). *Alexander Osterwalder: Mapping Customer Pains to Value Proposition*. [Archivo de video] Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=xTtwAmjais>



En términos generales, siguen los mismos pasos:

- Observar
- Diseñar
- Validar
- Ajustar



En la presente unidad se sugiere el uso de herramientas para conocer y empatizar con los clientes. En el sitio web <http://www.negociosyemprendimiento.org/2015/10/value-proposition-canvas-herramienta-propuesta-valor-negocio.html> podrás consultar el lienzo de propuesta de valor.

Plan de negocios de empresas turísticas

Unidad 1. Generación de ideas turísticas

Contenido nuclear



Tablero de validación de hipótesis

Esta herramienta ofrece un marco de referencia para tomar decisiones coherentes y gestionar el ciclo de vida de las hipótesis consideradas en el lienzo *lean startup*. Proporciona una herramienta para controlar la validación de nuestras hipótesis.

leanstartupsystem Validation Board

Project Name: _____ Team Leader Name: _____

Track Pivots	Start	1st Pivot	2nd Pivot	3rd Pivot	4th Pivot
Customer Hypothesis	Tip: Put your seed customer, always outside the team, into this				
Problem Hypothesis		Remember! Limit your initial hypotheses to 1-2. Do not write more than 5 points per hypothesis.			
Solution Hypothesis	Tip: Do NOT define a solution until you've validated the problem				

Design Experiment

Tip: One of your jobs from this point after each experiment is completed

Core Assumptions

My assumption that, if validated, will break the business

Riskiest Assumption

Which Core Assumption has the highest level of uncertainty?

Method

What is the fastest way to test the Riskiest Assumption?

Minimum Success Criterion

What is the minimum outcome we will accept as validation?

Results

Invalidated (If invalidated, pivot at least with Core Hypothesis)

1	2
3	4
5	6

Validated (If validated, it means you've validated the Riskiest Assumption)

1	2
3	4
5	6

GET OUT OF THE BLDG

www.ValidationBoard.com

Tablero de validación de hipótesis (2013)

Fuente: <http://www.nadielabs.net/wp-content/uploads/2013/10/lean-startup-machine.jpg>



El tablero se divide en tres grandes secciones:

Zona de hipótesis o pivoteo

En donde se registran las hipótesis más importantes del modelo de negocio para someterlas a un análisis para su validación o transformación. Deben considerarse las hipótesis del cliente, del problema y de la solución.

Como resultado de su validación, se podrán redefinir alguna o todas las hipótesis de forma iterativa hasta estar satisfechos con los resultados. Para ello, se emplearán las columnas Pivotes para registrar y documentar la evolución de la idea original.

Zona de experimentación

Se incluyen las hipótesis que, por su naturaleza, ponen en riesgo el modelo de negocio para realizar una serie de experimentos para validar si son ciertas o no de manera oportuna.

- Hipótesis clave
- Hipótesis de mayor riesgo
- Métodos de validación
- Criterio mínimo de éxito

Zona de resultados

Por último, la zona de resultado donde se registran los resultados de confrontar nuestras ideas con clientes de verdad para verificar su validez.

Plan de negocios de empresas turísticas

Unidad 1. Generación de ideas turísticas

Contenido nuclear



- Hipótesis validadas
- Hipótesis invalidadas

En caso de que resulten hipótesis no validadas, se debe iniciar otra iteración de validación de hipótesis, la cual consiste en “pivotar” o cambiar: quién es el cliente, qué problema tiene (o cuál es la solución), e iniciar nuevamente el ciclo de validación.



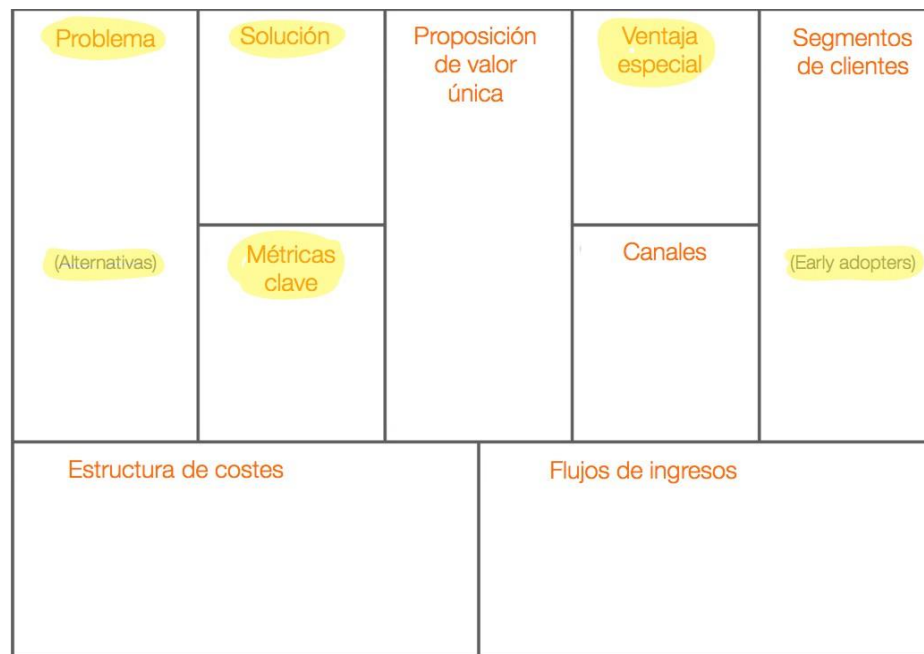
Para conocer más acerca del tablero de validación de hipótesis, te sugerimos consultar el siguiente enlace:

- ✓ <http://javiermegias.com/blog/2013/05/validation-board-herramienta-validar-hipotesis-pivotar/>



Lean canvas (start up)

Ash Maurya (2012), basado en el lienzo de modelo de negocio desarrollado por Alexander Osterwalder y en la metodología *Lean startup* propuesta Steve Blanks, diseñó una herramienta para que las empresas *startup* puedan diseñar un modelo de negocio. El lienzo *Lean* o *Lean canvas* está compuesto de los siguientes módulos en los que se registran las hipótesis principales para su análisis y validación:



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

(2012). *Lean canvas*. Recuperado de <http://javiermegias.com/wp-content/uploads/2012/10/lean-canvas-lienzo-modelo-de-negocio-lean-startup-ash-maurya-BIG.png>

Plan de negocios de empresas turísticas

Unidad 1. Generación de ideas turísticas

Contenido nuclear



- Problema. Hipótesis de los problemas por resolver.
- Solución. Hipótesis de funcionalidades del bien o servicio que ayudarán a resolver el problema.
- Métricas clave. Indicadores para medir el modelo de negocio.
- Ventaja especial o diferencial.
- Segmentos de clientes. Hipótesis de clientes potenciales o *early adopters*.
- Propuesta de valor. ¿Qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema?
- Canales. ¿Cómo vas a hacer llegar la solución al segmento de clientes?
- Flujo de ingresos. Hipótesis sobre la forma en la que vas a ganar dinero a partir de tu idea de negocio. Proyección de ventas.
- Estructura de costes. Todo aquello que genera costos para producir el bien o servicio.



Para conocer más acerca del lienzo *Lean*, se sugiere consultar el siguiente enlace:

- ✓ <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>



Cierre del contenido nuclear

En esta unidad se pretende que, a partir de una idea de negocio, logres identificar los grupos de personas o clientes considerando su comportamiento actual, sus necesidades, sus miedos y/o dificultades que contribuyen a diseñar una propuesta de valor que se ajusta o encaja con las necesidades a cubrir del cliente en tu región.

Además, visualizaste la forma en la que vas hacer llegar la solución turística propuesta a los clientes, procurando establecer relaciones a largo plazo y sostenibles.

Asimismo, será imprescindible analizar y evaluar si la idea de negocio turístico es viable técnica, económica y financieramente.

Repasa y profundiza sobre los temas que te llamen la atención o tengas dudas, y prepárate para el estudio de la segunda unidad.



Fuentes de consulta

Fuentes bibliográficas



Recursos

- Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. España: Deusto-Planeta.
- Ries, E. (2013). *El método Lean startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. España: Deusto-Planeta.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Ash, M. (2012). *Running lean: iterate from plan a to a plan that works (lean series)*. Estados Unidos: O'Reilly.
- Esquivias, S. (1997). *Estudio evaluativo de tres aproximaciones pedagógicas: ecléctica, Montessori y Freinet, sobre la ejecución de problemas y creatividad, con niños de escuela primaria*. Tesis de licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Everett, M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Nueva York: Free Press.
- Guilford, J., et. al. (1983). *Creatividad y educación*. España: Paidós.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.



Fuentes electrónicas

- Gobierno de la ciudad de Buenos Aires (2019). *Emprender con impacto*. Recuperado de <http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2019/06/Manual-Emprender-con-Impacto.pdf>
- Megias, J. (2012). *Lean canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups*. Recuperado de <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>
- Neuronilla (2014). *Técnicas de creatividad para la innovación*. Recuperado de <http://www.neuronilla.com/desarrolla-tu-creatividad/tecnicas-de-creatividad>
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española DRAE* (22ª ed.). Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/>

Videos

- La factoría del éxito (2012). *De dónde vienen las buenas ideas – motivación – Steven Johnson* [Archivo de video]. Recuperado de <http://youtu.be/bqK-AJyOZEK>
- Osterwalder, A. (2012). *Alexander Osterwalder: mapping customer pains to value*. [Archivo de video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=xTtwAmjais>
- Un Universo Mejor (2012). *De dónde vienen las buenas ideas - motivación - Steven Johnson*. [Archivo de video] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=bqK-AJyOZEK&feature=youtu.be>