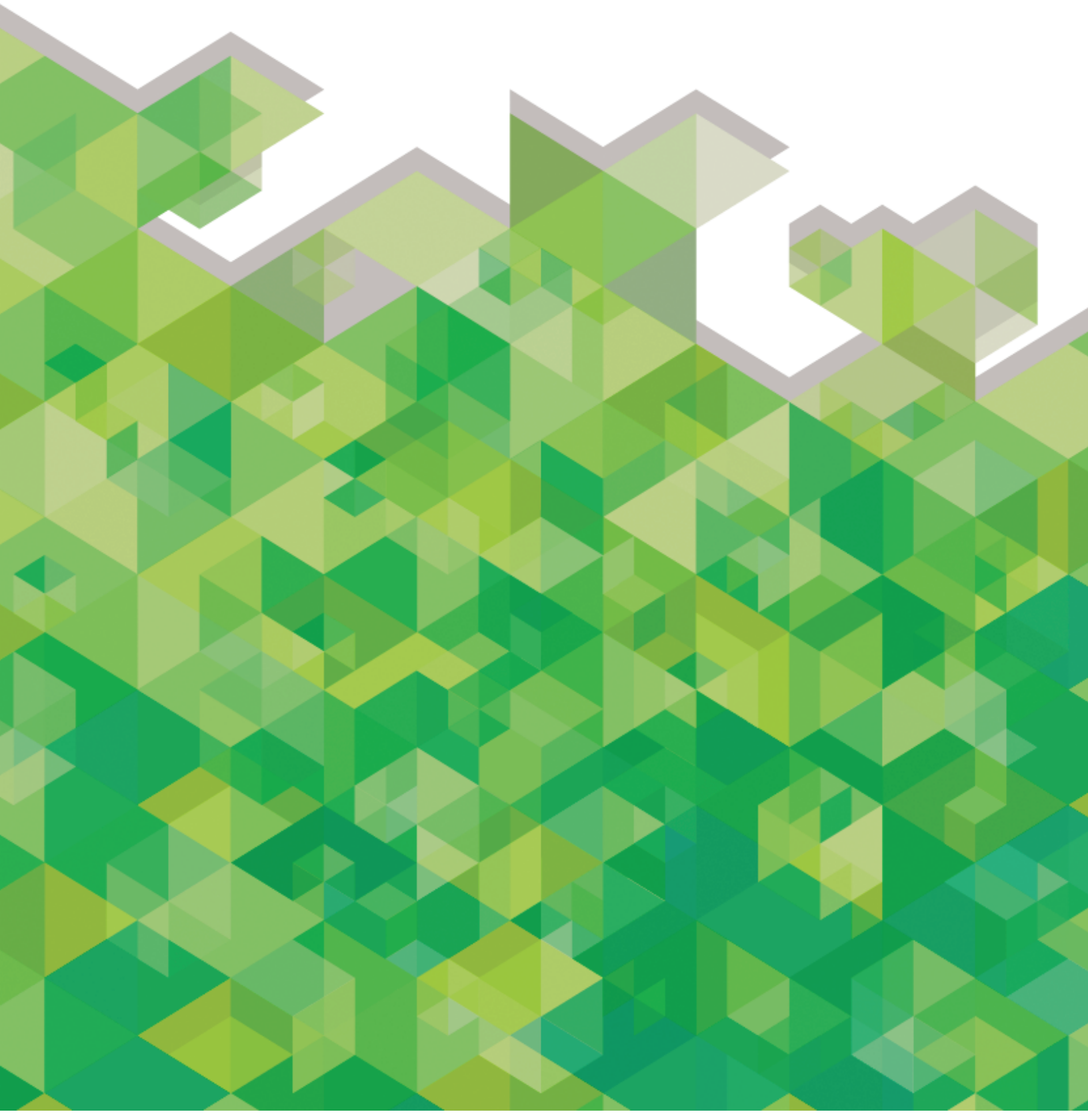
TALLER

Gestión de MIPYMES turísticas

MANUAL DEL PARTICIPANTE



TALLER

Gestión de MIPYMES turísticas

Créditos

Equipo de Contenido:

Ivette Cáceres

Tamara Mera

Organizaciones Patrocinadoras:

Clúster Turístico de Santo Domingo

Consejo Nacional de Competitividad

Banco Interamericano de Desarrollo

Ministerio de Turismo de RD

Equipo Logístico:

Briseida Olivero

Virginia Báez

Kin Sánchez

Erick Velez

**Basado en el Manual "Generación de Modelo de Negocios", Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. www.businessmodelgeneration.com*

Introducción:

Según las estadísticas, aproximadamente un 80% de las empresas desaparecen antes de los 5 años de creadas. Y la mayoría de las veces esto ocurre debido a una inadecuada gestión administrativa.

¿Estamos dirigiéndonos al público adecuado?¿Cuál es nuestra propuesta de valor? ¿Conocemos nuestro modelo de negocios? ¿Cómo gestionar efectivamente nuestro negocio? Estas son algunas de las preguntas que contestaremos en este curso.

Deseamos que este programa sea de gran provecho para usted. ¡Bienvenido/a!

- Mi negocio dentro de la Cadena de Valor del Turismo
- ¿A dónde quiero llegar? Mi modelo de negocios
- Entendiendo el Mercado
- Diseñando productos y servicios que agreguen valor
- Diseño de mi estrategia de Mercadeo
- Actividades, Recursos y Socios Claves
- Planificación de Ingresos y Egresos

PROGRAMA

MI NEGOCIO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO

El turismo es una de las industrias de mayor crecimiento a nivel mundial. Según datos de la Organización Mundial del Turismo, esta industria mueve alrededor de un 10% del Producto Interno Bruto Mundial, un 30% de las exportaciones de servicios y un 6% del Comercio Internacional, generando uno de cada 11 empleos en el mundo.

República Dominicana es líder en turismo en el Caribe y Centro América. En el año 2014 este sector generó 550,000 empleos, cuando se recibieron aproximadamente 5 millones de turistas que gastaron más de 5 mil millones de dólares.

EL PROCESO DE DISFRUTAR UNAS VACACIONES

Para ser parte de este negocio, es importante entender el proceso que vive el turista para organizar y disfrutar unas vacaciones. El mismo sigue los siguientes pasos:

Reunir Información

El primer paso es buscar información para decidir a dónde va y qué va a hacer en su destino. Páginas como TripAdvisor son claves en esta etapa.

Reservar

El segundo paso es hacer las reservas y pagos necesarios para confirmar sus vacaciones

Disfrutar la Experiencia

Ya en el lugar, lo importante es disfrutar la experiencia. Aquí es donde existe una mayor oportunidad de aprovechar la derrama del turismo

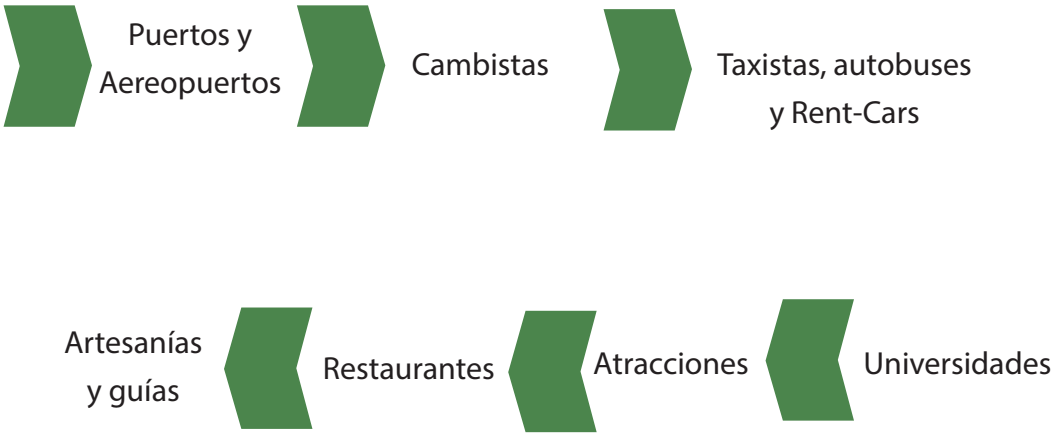
Difundir

El turista comparte sus experiencias a través de las redes sociales y el boca a oreja. Debemos garantizar que hablen bien de nosotros

El turista puede ser nuestro mejor vendedor o nuestro peor enemigo.

LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO

Está conformada por todos actores públicos y privados que forman parte de la experiencia del turista, ya sea de forma directa o indirecta.



Para convertirnos en un eslabón de la cadena, debemos de verificar que nuestro negocio:

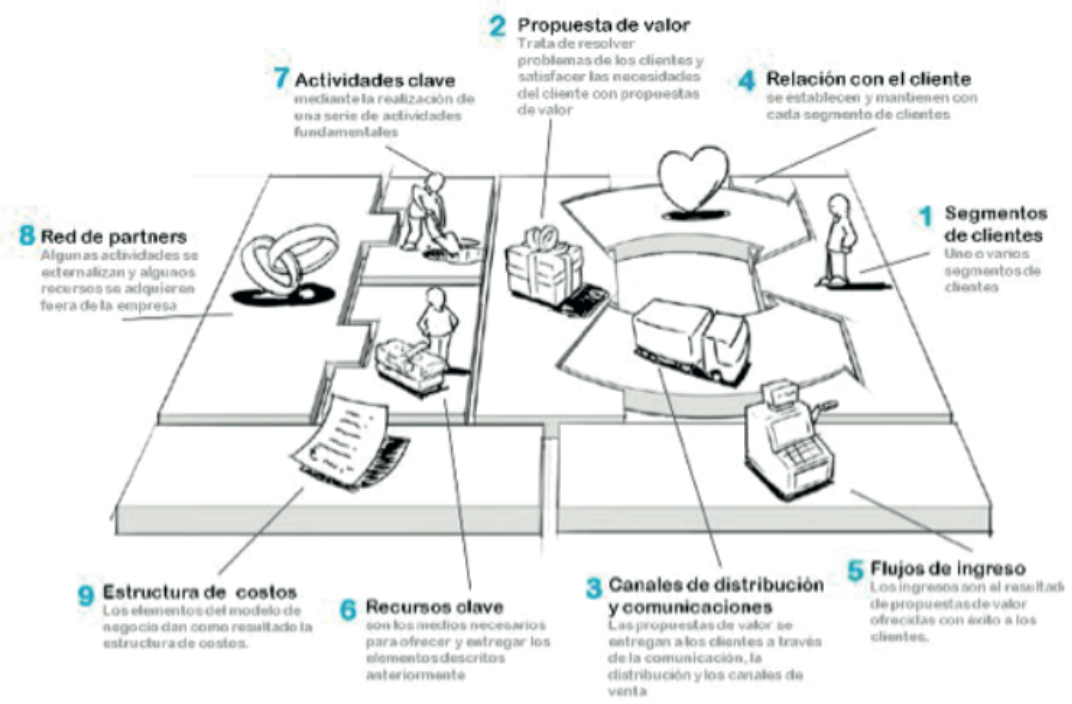
- Resuelve un problema o satisface una necesidad relacionada con el turismo
- Que cuenta con los recursos necesarios para proveer el producto o servicio
- Que tiene un cliente dispuesto a pagar por mi producto o servicio

La Gestión de Empresas

El éxito de nuestro negocio, depende de cómo nosotros seamos capaces de gestionar todas las áreas que conforman una empresa.

El Modelo de Negocios

Una de las herramientas de negocios más exitosa para la planificación de empresas pequeñas o que están iniciando, es el Modelo de Negocios diseñado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. El canvas o lienzo, creado por ellos, muestran de una forma sencilla, en una sola página, un diagrama que indica cómo va a funcionar el negocio.



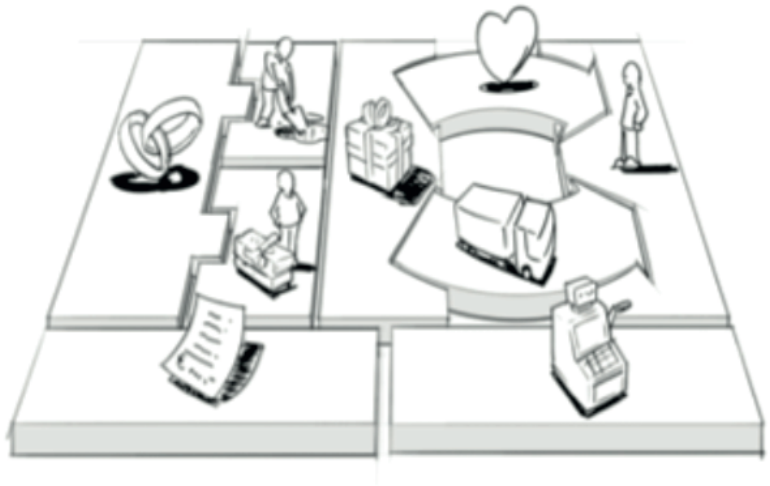
Un buen modelo de negocio es aquél que responde a las siguientes preguntas:

• ¿Quién es el cliente y qué valora?
• ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado?

Si comparamos el Modelo de Negocio con el modelo arquitectónico de una nueva casa éste mostrará:

• Cómo se verá la casa,
• Cómo quedará ubicada en el solar,
• Dónde irán las puertas y ventanas,
• Cómo se distribuirán las habitaciones

El Modelo de Negocios está conformado por 9 bloques:

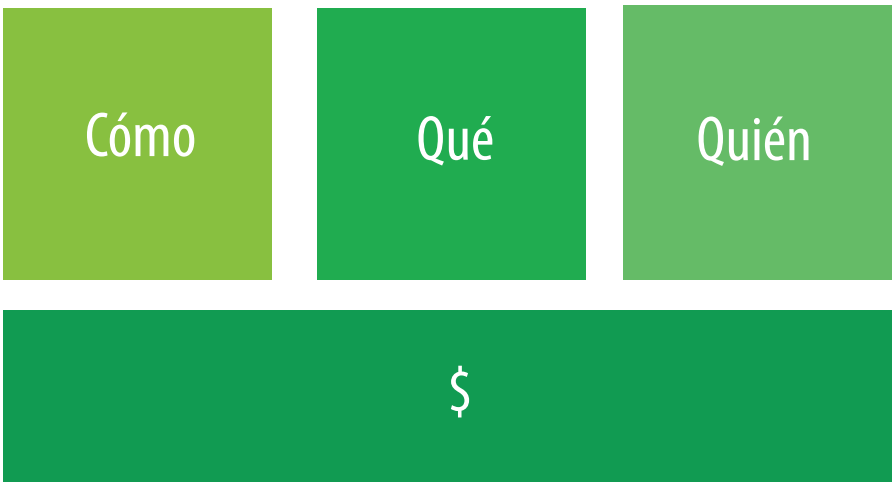


1. Mercado
2. Proposición de Valor
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Fuentes de Ingreso
6. Recursos claves
7. Actividades claves
8. Sociedades claves
9. Estructura de Costo

A través de nueve bloques se muestra la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero.
Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio:

- clientes
- oferta
- infraestructura
- viabilidad financiera

El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.



Lienzo del Modelo de Negocios (Business Model Canvas)

RED DE PARTNERS	ACTIVIDADES CLAVES	**OFERTA**	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACION	

ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJOS DE INGRESO

1. Segmento de Clientes: Son los clientes a los cuales servirá su negocio; la gente que se beneficiará con la utilización de su producto o servicios.

¿Quiénes son los clientes a los que su negocio servirá?

¿Está usted dirigiéndose a un tipo de cliente o a varios tipos?

¿Quién tiene influencia sobre las decisiones de compra de mi cliente?

Segmentación de Mercado: Se refiere a la selección de un grupo de consumidores con características similares que se denomina "Mercado Meta".

Los estudios para identificar la segmentación del mercado tienen la finalidad de descubrir las necesidades y deseos de grupos de consumidores específicos para desarrollar y promover bienes y servicios especializados que satisfagan las necesidades de cada grupo.

La definición de tu mercado meta debe cumplir con estos criterios:

- **Definible:** características comunes de los clientes
- **Significativo:** las características deben estas significativamente relacionadas con la decisión de comprar
- **Sustancial:** lo suficientemente grande para hacer rentable el negocio
- **Alcanzable:** formas asequibles y eficaces de llegar a tus clientes potenciales

La segmentación del Mercado puede ser:

- **Geográfica:** local, regional, nacional, global, etc.
- **Demográfica:** edad, sexo, rango de ingresos, nivel educativo, etc.
- **Psicográfica:** características personales, estilo de vida, valores, etc.
- **Comportamiento de Compra:** innovador, consumidor temprano, consumidor tardío, etc.

Segmentación	Negocio
Segmento Geográfico:	
Demográfico:	
Sexo/Rango Edad	
Nivel Ingreso	
Ciclo de Vida	
Clase Social / Ocupación / Escolaridad	
Psicográfico	
Estilo de Vida	
Valores	
Comportamiento de Compra:	
Beneficios Deseados	
Frecuencia de Uso	

Algo importante que recordar:

Hay momentos en que su cliente no es la persona que utilizará su producto. Mientras identifique con más exactitud a su cliente, mayores serán las probabilidades de éxito de su negocio.

Padres que gozan vistiendo a sus hijos con diseños originales." Este es un caso donde el cliente es el padre, no el hijo. Sin embargo, el confort o la reacción que produzca en los hijos la ropa o diseños tendrá una mayor influencia en las opciones de compra de los padres.

Tipos de Segmentos de Mercado:

• **Mercado Masivo:** Grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia. Ejemplo: los jóvenes, los dominicanos, los turistas, etc.

• **Nicho de Mercado:** Segmentos de mercados específicos y especializados. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se diseñan para los requerimientos específicos del nicho de mercado. Mercado de vegetarianos.

• **Mercado segmentado:** Segmentos de mercado con pequeñas diferencias y problemas

• **Mercado diversificado:** Una empresa con un modelo de negocios diversificado puede servir a dos segmentos no relacionados.

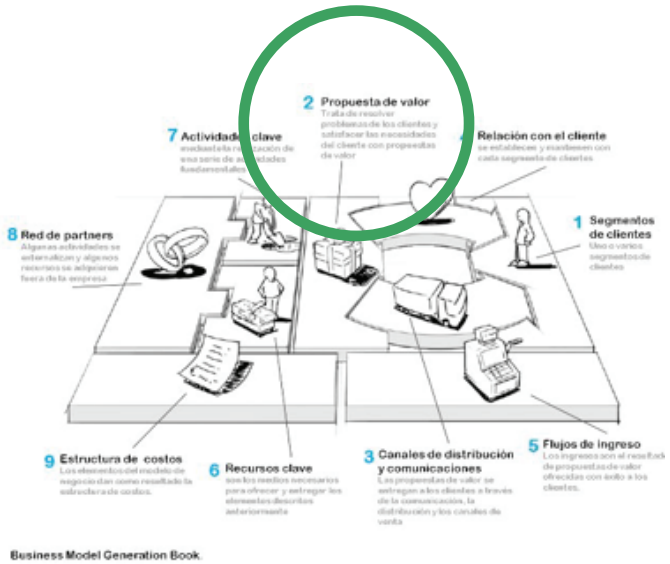
• **Plataforma Multilateral:** Algunas empresas sirven dos o más segmentos de clientes interdependientes

Ejercicio: Mi Equipo de Baseball

RED DE PARTNERS	ACTIVIDADES CLAVES	**OFERTA**	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACION	

ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJOS DE INGRESO

2. Propuesta de Valor



"La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor"
Michael Porter

El posicionamiento estratégico nos permite tomar una posición frente al mercado y la competencia al definir como quiero ser y como quiero que el mercado me perciba

Cada empresa tiene un posicionamiento a partir de los mercados objetivos y del perfil del cliente. El cliente tiene a su vez características y motivaciones. Al establecer la Propuesta de Valor debo tener claro por qué mi cliente es mío y cual es la razón por la que permanece leal frente a otras opciones de mercado.

¿Por qué me valoran?

- Precio
- Garantía
- Accesibilidad
- Rapidez
- Variedad
- Personalización
- Servicio
- Prestigio
- Calidad
- Durabilidad
- Tecnología
- Diseño

La propuesta de valor debe definir los elementos de satisfacción del cliente y los dirigidos a la empresa. Al definir la propuesta de valor, buscamos el balance entre los beneficios percibidos por el cliente y el recibido por la empresa.

9 Características que debe de tener tu Propuesta de Valor:

1. Que sea contundente: En esencia, tu propuesta de valor debe dejar completamente claro el por qué deberían comprarte a ti y no a tu competencia.

2. Que sea atractiva: "Los clientes no saben lo que quieren hasta que se los muestras", dice Steve Jobs, y por esta razón es que debes entender tu mercado para luego atraerlos con una propuesta de valor basada en sus necesidades y deseos.

3. Debe crear valor para tus clientes: Si no entregas valor a tus clientes, tu propuesta de valor no será sostenible en el tiempo. Identifica lo que es valioso para ellos y plásmalo en tus productos y servicios.

4. Que sea simple y entendible: No importa cuan innovadora sea tu propuesta de valor si al final no logras transmitirla. Haz que tu propuesta sea fácil de comunicar y verás que tus mismos clientes se encargarán de ayudarte a difundirla.

5. Que sea Diferente: "Si el mercado no percibe diferencia, decidirá por precio". Así de sencillo. "Al final, o eres diferente o eres barato". A menos de que tu propuesta esté basada en el precio, busca la manera de diferenciarte de la competencia.

6. Que se pueda cumplir: Es común que los emprendedores estén tan entusiasmados con sus negocios, que quieran ofrecer propuestas del tipo "bueno, bonito y barato"; pero este tipo de propuestas son poco sostenibles. Tu propuesta de valor debe ser atractiva y sostenible. De nada sirve que prometas a tus clientes más por menos si al final no puedes cumplir.

7. Que sea rentable: Tu modelo de negocios debe crear, entregar y capturar valor. No lo olvides. Haz que tu negocio sea diferente, atractivo y rentable.

8. Que genere emociones, sentimientos y conexión con el cliente: Con tu propuesta de valor debes llegar a la mente y al corazón de tu mercado. Crea experiencias, vende valores y genera emociones, así lograrás un verdadera conexión con tus clientes. Estamos en la era del marketing de experiencias.

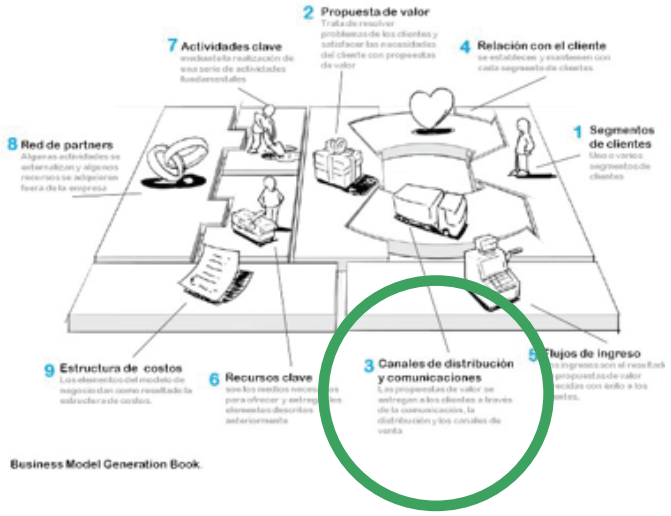
9. Que venda: Y lo más importante, tu propuesta debe seducir y despertar el deseo de compra. No basta con atraer. Tu negocio debe ser convincente y lograr que los clientes paguen por lo que les estás ofreciendo.

Tomado de:
http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/06/caracteristicas-propuesta-de-valor.html

Hubo un día en que Coca Cola dejó de vender refresco y empezó a vender felicidad, igualmente Pepsi dejó de vender gaseosa para vender el impulso de la juventud; un día en que Bimbo dejó de vender pan y empezó a vender el cariño de siempre y la unión en las familias; Hubo un día en que NIKE dejó de vender ropa deportiva y empezó a vender actitud; hubo un día en que los grandes almacenes dejaron de vender artículos y empezaron a vender estilo de vida... y asi, hubo un día en que MUCHAS EMPRESAS COMPRENDIERON QUE DEBÍAN VENDER VERDADEROS VALORES PARA LOS CLIENTES, POR ESO HOY EN DIA SON GRANDES!"

3. Canales de Distribución

Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.



Los canales sirven diferentes funciones incluyendo:

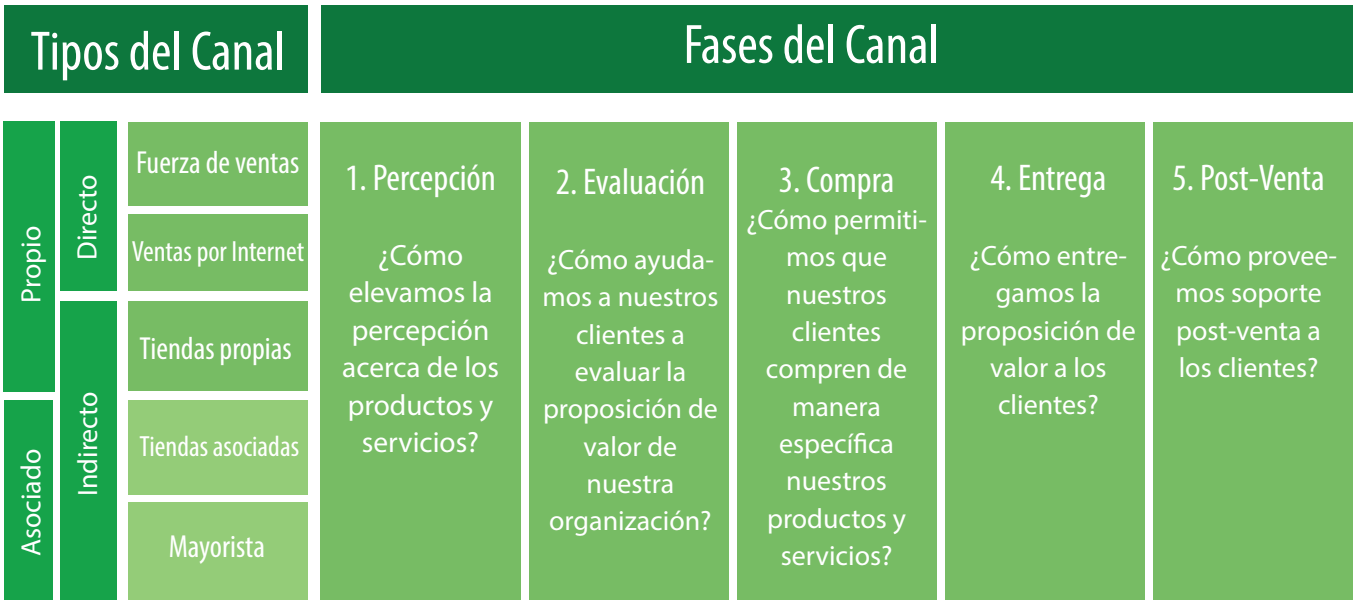
- Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- Entregar una proposición de valor a los clientes

Preguntas Claves:

- ¿A través de cuales canales quieren ser alcanzados nuestros segmentos de mercado?
- ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?
- ¿Cómo están integrados nuestros canales?
- ¿Cuáles trabajan mejor?
- ¿Cuáles son más eficientes en costo?
- ¿Cómo los integramos con las rutinas de nuestros clientes?

Tipos de Canales de Distribución:

- Propios Directos
  - Fuerza de Ventas
  - Ventas Web
- Propios Indirectos
  - Tiendas Propias
- Asociados
  - Detallistas
  - Mayoristas



4. Relación con los Clientes:

El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.

Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas.

Las relaciones con los clientes pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones:
- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas

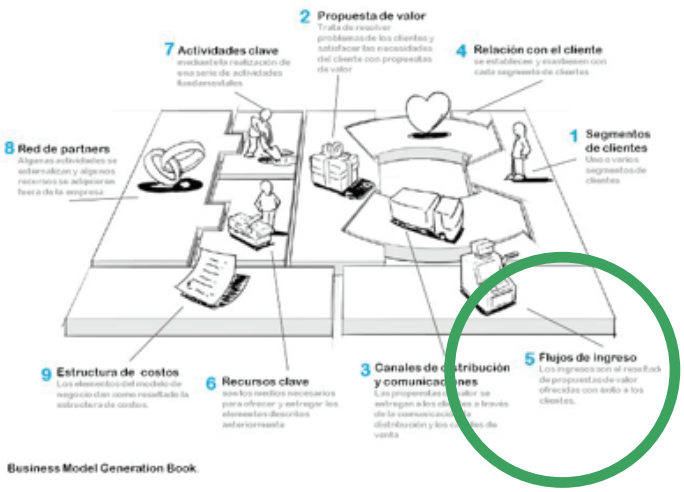
Preguntas Claves:
- ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que establezcamos y mantengamos con ellos?
- ¿Cuáles hemos establecido?
- ¿Qué tan costosas son?
- ¿Cuáles trabajan mejor?
- ¿Qué tan integradas están con el resto de nuestro modelo de negocios?

Categorías de las Relaciones con el Cliente:

Podemos distinguir varias categorías de relaciones con el cliente, las cuales pueden coexistir en la relación de la empresa con un segmento de mercado en particular

- Asistencia personal
- Asistencia Personal Dedicada
- Auto Servicio
- Servicios Automatizados
- Comunidades
- Co-Creación

5. Fuentes de Ingresos



El bloque de fuentes de ingresos representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado

Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias.

Una empresa debe preguntarse a si misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente:

- Lista de precios fijos
- Regateo
- Subasta
- Dependiente del mercado
- Dependiente del volumen
- Gerencia de márgenes

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

1. Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
2. Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.

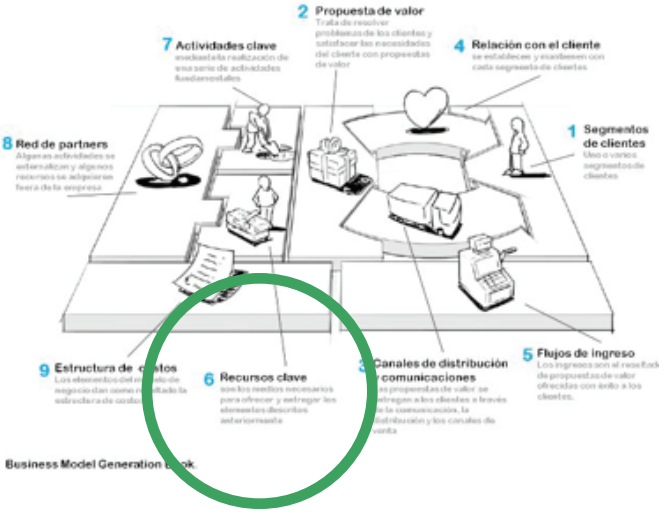
Preguntas Claves:

- ¿Por qué valor entregado están nuestros clientes dispuestos a pagar?
- ¿Por cuáles pagan actualmente?
- ¿Cómo están pagando actualmente?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Cuánto contribuye cada fuente al total de los ingresos?

Fuentes de Ingresos

Venta de Activos	La más ampliamente comprendida fuente de ingreso se deriva de vender los derechos de propiedad de un producto físico. Amazon.com vende en línea libros, música, electrodomésticos, y mucho más. Fiat vende automóviles, que los consumidores tienen la libertad de manejar, revender e incluso destruir.
Primas por uso	Esta fuente de ingreso se genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más se usa el servicio, mas paga el consumidor. Un operador de telecomunicaciones puede cobrar a los clientes los minutos gastados en el teléfono. Un hotel cobra a sus clientes por el número de noches de habitación usadas. Un servicio de entrega cobra a sus clientes por la entrega de un paquete de una localidad a otra.
Primas de suscripción	Esta fuente de ingreso se genera por vender acceso continuo a un servicio. Un gimnasio vende a sus miembros mensualmente o anualment subscripciones a cambio de acceso a sus facilidades para ejercicios. El videojuego en línea World of Warcraft, permite a los clientes pagar su juego en línea a cambio de un pago por subscripción.
Prestar Rentar Alquilar	Esta fuente de ingresos es creada cuando le damos a alguien el derecho temporal de uso de un activo en particular por un período específico a cambio de una prima. Para el que presta provee la ventaja de ingresos recurrentes. Al alquilar, gozan de los beneficios de incurrir en gastos por un tiempo limitado en vez de cargar con el costo total de la propiedad. Zipcar.com provee una buena ilustración. La empresa les permite a los clientes alquilar carros por hora en ciudades de Norteamérica. El servicio de Zipcar.com ha permitido alquilar en vez de poseer un vehículo.
Licencia	Esta fuente de ingresos es generada dándoles a los clientes el permiso para usar propiedad intelectual a cambio de una prima. Licenciar le permite a los dueños de los derechos generar ingresos a partir de una propiedad sin tener que manufacturar un producto o comercializar un servicio. La licencia es común en la industria mediática, donde los dueños del contenido retienen los derechos mientras venden licencias de uso a tercero.
Primas de Broker	Esta fuente de ingreso se deriva de los servicios de intermediación realizados a favor de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, generan ingresos al tomar un porcentaje del valor de cada transacción de venta realizada entre los comercios y los clientes. Brókeres y agentes inmobiliarios generan comisiones cada vez que ellos logran una compra o venta.
Publicitar	Las primas resultantes de publicitar un producto, servicio o marca en particular son una fuente de ingresos. Tradicionalmente la industria mediática y los organizadores de eventos se apoyan grandemente en ingresos de la publicidad. En los años recientes otros sectores, incluyendo servicios y software, han comenzado a depender fuertemente en los ingresos publicitarios.

6. Recursos Clave



El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa

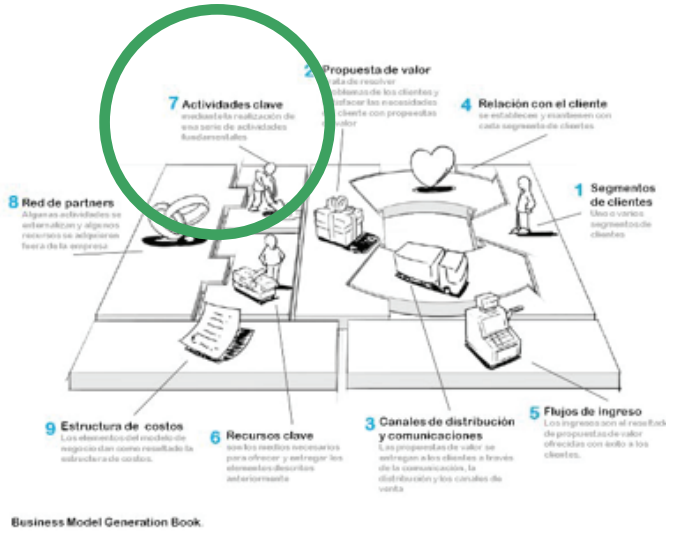
- Crear y ofertar una proposición de valor
- Alcanzar mercados
- Mantener relaciones con los segmentos de mercado
- Generar ingresos

Los recursos pueden ser:

Preguntas Clave:

• ¿Cuáles recursos claves requiere nuestras proposiciones de valor?
• ¿Nuestros Canales de distribución?
• ¿Nuestras Relaciones con los clientes?
• ¿Nuestras Fuentes de Ingresos?

7. Actividades Clave

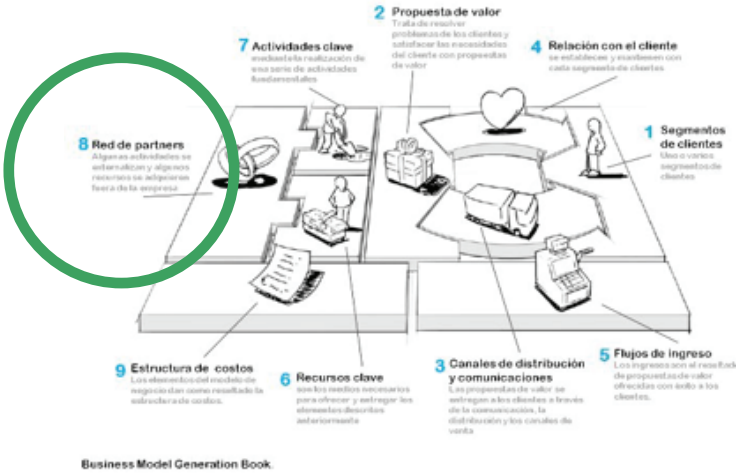


El bloque de Actividades Claves describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.

Preguntas Claves:

• ¿Cuáles actividades claves requieren nuestras proposiciones de valor?
• ¿Nuestros Canales de distribución?
• ¿Nuestras Relaciones con los clientes?
• ¿Nuestras Fuentes de Ingresos?

8. Sociedades Clave



El bloque de Sociedades Claves describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.

Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

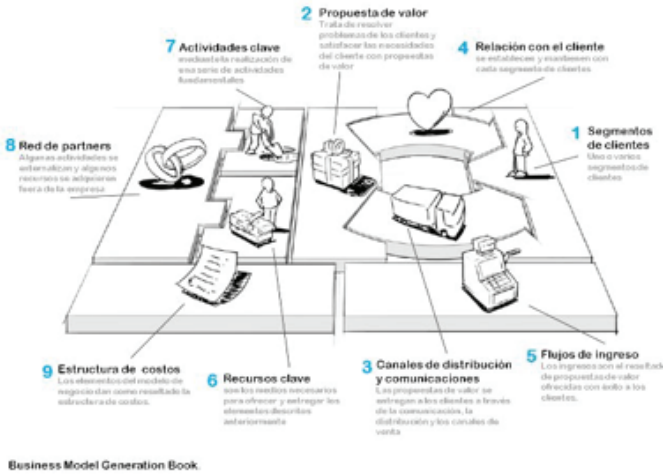
Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:

• Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
• Coopetencia: Alianzas estratégicas entre competidores
• Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios
• Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales

Preguntas Claves:

• ¿Quiénes son nuestros Asociados Claves?
• ¿Quiénes son nuestros suplidores Claves?
• ¿Cuáles Recursos Claves estamos adquiriendo de nuestros socios?
• ¿Cuáles Actividades Claves realiza nuestros socios?

9. Estructura de Costos:



Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular.

Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos.

Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos Claves, las actividades claves y las sociedades claves

El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

Preguntas Claves:

• ¿Cuáles costos inherentes a nuestro modelo de negocios son los más importantes?
• ¿Cuáles Recursos Claves son los más costosos?
• ¿Cuáles Actividades Claves son las más costosas?

Estructura de costos:

Estructura impulsada por el costo	- Se enfocan en minimizar los costos - Crea una estructura de costos tan reducida como sea posible - Su proposición de valor es de bajo precio - Está basada en la automatización y la subcontratación
Estructura impulsada por el valor	- Se enfoca en la creación de valor - Alto grado de servicio personalizado - Se enfocan en la calidad

La estructura de costos puede tener las siguientes características:

Costos Fijos	Los costos que se mantienen iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos. Por ejemplo salarios, alquileres, y plantas de manufacturas. Algunos negocios, como los de manufacturas, se caracterizan por una alta proporción de costos fijos.
Costos Variables	Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales musicales, se caracterizan por una alta proporción de costos variables.
Economía de Escala	Es la ventaja de costos que obtiene cuando la producción aumenta. Empresas grandes, por ejemplo, se benefician de los descuentos al comprar por cantidades grandes. Este y otros factores causan que el costo unitario caiga cuando sube la producción.
Economía de Amplitud	Las ventajas de costos que obtiene una empresa cuando se realiza una operación de gran amplitud. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades o canales de distribución pueden dar apoyo a múltiples productos.

Ejercicio: Mi Modelo de Negocios

RED DE PARTNERS	ACTIVIDADES CLAVES	**OFERTA**	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACION	

ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJOS DE INGRESO

Nota:

CLUSTER TURISTICO
SANTO DOMINGO INC.

Santo Domingo™

BID

Ministerio de Turismo
REPÚBLICA DOMINICANA

Consejo Nacional de Competitividad

Notas: