

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

MysweetBabymoon. Aplicación práctica del método “Business Model Canvas” en Tenerife.

MysweetBabymoon. Practical implementation of the “Business Model Canvas” method in Tenerife.

Autor: D/ Yubal García Montelongo

Grado en Turismo

ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Curso Académico 2013 / 2014

San Cristóbal de La Laguna, Julio 2014



ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO	1
ABSTRACT	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. OBJETIVOS	3
3. MARCO TEÓRICO.....	4
3.1 ¿QUÉ ES EL “BABYMOON”?	4
3.2 ¿QUÉ REQUISITOS PRESENTA? PAUTAS Y CONSEJOS.....	5
3.2.1 ¿Es seguro viajar durante el embarazo?	5
3.2.2 ¿En qué periodo del embarazo debería viajar?	5
3.2.3 ¿Son seguras la cabina y la radiación cósmica en el avión?.....	6
3.3 ¿DE QUÉ SE COMPONE UN PAQUETE “BABYMOON”?	6
3.4 ¿A QUÉ SEGMENTO DE MERCADO VA DIRIGIDO?	6
4. CONTEXTUALIZACIÓN: TENERIFE	7
5. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.....	9
5.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA “BABYMOON” A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.....	9
5.1.1 Resultados del Análisis.....	10
5.2 ANÁLISIS DE LOS HOTELES DE TENERIFE PARA EL DESARROLLO DE EXPERIENCIAS “BABYMOON”.....	11
6. METODOLOGÍA	12
6.1 ANÁLISIS DAFO	12
6.1.1 Matriz DAFO – Cruce de Variables Tradicional.....	14
6.2 DIAMANTE DE PORTER O “MODELO DE LAS CINCO FUERZAS”	16
6.3 CADENA DE VALOR	19
6.4 MÉTODO “BUSINESS MODEL CANVAS”	21
7. RESULTADOS: MODELO DE NEGOCIO DE “MYSWEETBABYMOON”	22
7.1 SEGMENTO DE MERCADO (SM).....	23

7.2 PROPUESTA DE VALOR (PV)	23
7.3 CANALES (C)	23
7.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE (RC)	24
7.5 FUENTE DE INGRESOS (FI)	24
7.6 RECURSOS CLAVE (RC)	24
7.7 ACTIVIDADES CLAVE (AC)	25
7.8 ASOCIACIONES CLAVE (AS)	25
7.9 ESTRUCTURA DE COSTES (EC)	25
8. CONCLUSIONES	26
9. LIMITACIONES Y LINEA FUTURA DEL TFG	28
10. BIBLIOGRAFÍA	29
11. ANEXO 1: ENTREVISTA CON OBSTETRA	I

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Efectos directos e indirectos del turismo sobre el PIB y el empleo de Canarias	7
Figura 2. Diamante de Porter o “Modelo de las cinco fuerzas”	16
Figura 3. Cadena de valor tradicional de Michael Porter	19

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Hoteles analizados de la oferta a nivel nacional	9
Tabla 2: Hoteles analizados de la oferta a nivel internacional – europeo	9
Tabla 3: Análisis DAFO general de Tenerife	12
Tabla 4: Matiz DAFO de Tenerife como destino turístico – Cruce de Variables Tradicional	14
Tabla 5: El cruce de variables de la herramienta estratégica DAFO	15
Tabla 6: Módulos del método “ <i>Business Model Canvas</i> ”	21

RESUMEN DEL PROYECTO

El proyecto aborda la problemática competitiva actual de Tenerife como destino turístico, buscando ofrecer una respuesta acorde a sus necesidades. En este caso, el desarrollo de un modelo de negocio basado en el concepto “*babymoon*”.

En primer lugar, se define este concepto explicando el porqué de su contextualización en la isla. En segundo lugar, se analiza la oferta actual del “*babymoon*” en el mercado y los hoteles del destino donde se puede desarrollar. Complementariamente, se estudia la situación actual del sector turístico del destino, demostrando finalmente la posibilidad de desarrollo del “*babymoon*” en consonancia a la realidad del sector.

Por último, una vez explicado el método “*Business Model Canvas*”, los resultados del proyecto muestran el desarrollo del modelo de negocio de “*MysweetBabymoon*”, idea empresarial que se fundamenta en el concepto objeto de estudio y de las conclusiones obtenidas a partir del análisis previo.

ABSTRACT

The project deals the current problem of competitiveness of Tenerife as a tourist destination and proposes a possible way of addressing their requirements. We will look at the development of a business model based on the concept “*babymoon*”.

Firstly, this concept is explained within its contextualization on the island. Secondly, *babymoon*’s current market is analyzed as are the hotels of Tenerife where the “*babymoon*” can be developed. In addition, the current situation of the tourist sector of the destination is examined and, lastly, the potential development of the “*babymoon*” is presented in line with the reality of the sector.

Finally, after explaining the “*Business Model Canvas*” method, results show the development of the business model of “*MysweetBabymoon*”, a business idea which is built upon the concept under study and the conclusions drawn from the previous analysis.

1. INTRODUCCIÓN

El motivo del presente proyecto Fin de Grado es identificar nuevos nichos de segmento con la finalidad de mejorar los niveles de competitividad de Tenerife, en concreto, a través del desarrollo de un modelo de negocio enfocado a la comercialización de experiencias “*babymoon*”.

El fenómeno “*babymoon*” se refiere, de manera concisa, a la realización de un viaje antes de la fecha del parto, donde las parejas se conceden una última escapada romántica y de relax antes de que suceda el gran día. En otras palabras, una oportunidad para que durante unos días el placer y el descanso se den cita, para así dar la bienvenida con fuerzas renovadas al nuevo miembro de la familia.

El turismo es el eje económico principal de Canarias, este proyecto permitirá al sector turístico de Tenerife, especializado en el turismo de sol y playa, adaptarse con éxito a las tendencias que suceden en su contexto con el fin de “mantener su cuota en un mercado relativamente estancado” (Hernández Martín, 2007) diversificándose en nuevos segmentos con potencial.

Por lo tanto, a lo largo de este proyecto se identificará y se probará la factibilidad del “*babymoon*” en el destino Tenerife aplicando diferentes herramientas estratégicas que dan soporte a la idea del TFG, como:

- A. Análisis DAFO
- B. Diamante de Porter
- C. Cadena de valor

Asimismo, se llevará a cabo estudios complementarios, analizando la oferta actual del “*babymoon*” y los posibles hoteles del destino donde implementarlo.

La metodología de este proyecto se basará primordialmente en aplicar el método “*Business Model Canvas*” de Alexander Osterwalder, como mecanismo a través del cual se pueden desarrollar ideas y proyectos que generen valor.

El resultado de Trabajo Fin de Grado (TFG) será la aplicación del conjunto de competencias de la titulación en conexión con el método expuesto, centrado en esta modalidad turística, “*babymoon*”, verificando así su factibilidad y su concordancia con las necesidades del destino.

2. OBJETIVOS

El proyecto de TFG “MysweetBabymoon” tiene como objetivos, a través de la aplicación del conjunto de competencias de la titulación:

1. Optimizar los niveles de competitividad del sector turístico, a través de una estrategia de segmentación, aportando mayor valor añadido a Tenerife.
2. Defender y probar la factibilidad del concepto “*babymoon*” como producto en el destino Tenerife con el fin de desarrollar una oferta dirigida a este nicho de mercado.
3. Cubrir una demanda real y creciente de productos y servicios turísticos con altos niveles de personalización respondiendo con acierto a una realidad actual de la actividad turística de Canarias.
4. Y metodológicamente, tomando como base el método “*Business Model Canvas*” de Alexander Osterwalder, aplicándolo al concepto “*babymoon*”.

3. MARCO TEÓRICO

En este apartado se expondrá el concepto “*babymoon*” a través de una investigación teórica definiendo su origen y significado, la necesidad que satisface, así como sus requisitos y características. Complementariamente, se aporta una visión profesional sobre el “*babymoon*” tras realizar una entrevista a una obstetra en el [Anexo 1](#).

3.1 ¿QUÉ ES EL “BABYMOON”?

“Luna de bebé”, esa sería la traducción literal de la palabra al castellano. Desde un punto de vista morfológico, se trata de un neologismo que surge de la composición de dos palabras ya existentes en la lengua inglesa, por un lado “*baby*” (bebé) y “*moon*” (luna). Sin duda, se trata de un anglicismo que con el juego de estas dos palabras busca con intención la similitud de otra palabra inglesa, el “*honeymoon*” o luna de miel.

El origen del vocablo “*babymoon*” data de 1996 de manos de la afamada antropóloga social de origen británico Sheila Kitiznger, conocida por sus numerosos trabajos sobre el embarazo. La autora utilizó por primera vez este término en su libro “*The Year After Childbirth*”, donde recalca que: “*The transition to fatherhood is easier when a man can take time off to be with his partner and baby in what I call a “babymoon”* (Kitzinger, 1996). Es decir, la autora determina que la transición a la paternidad resulta más sencilla cuando el futuro padre puede tomar unas vacaciones con su pareja y bebé en, como ella denomina, un “*babymoon*”. En otras palabras, con el término “*babymoon*” la autora aludía a unas primeras vacaciones en familia.

No obstante, poco a poco el significado del término se ha ido modificando adquiriendo un carácter más idílico e íntimo para las parejas pre-papás; realizar un último viaje como pareja sin hijos. Esta alternativa de viaje es un fenómeno impulsado desde América, cuyo alcance ha inducido al desarrollo de paquetes por todo el continente, a otras partes del mundo, así como decenas de artículos en periódicos de renombre y blogs como el New York Times en 2007 ^[1], ABC News en 2008 ^[2]; u otros más recientes como en HalconViajes ^[3] o Vogue ^[4] en 2012.

Es tal la importancia de esta tendencia turística que fue recogida oficialmente en la feria anual de “*World Travel Market*” en Londres. De acuerdo con su informe “*Global Trends Report 2006*”, coproducido por *Euromonitor International*, el “*babymoon*” es un medio a través del cual “*travel and tourism companies are carving out increasingly customized packages to target different life stages*”. (TheNewYorkTimes, 2007) Finalmente, el informe define el “*babymoon*” como “*a package specifically designed for expecting couples, offering them an opportunity for one last holiday before the life-changing arrival of their first child.*” (TravelMole, 2006)

¹ http://www.nytimes.com/2007/05/13/travel/13surface.html?_r=1&

² <http://abcnews.go.com/Travel/Weather/story?id=5618392&page=1>

³ <http://www.blogvacacioneshalconviajes.com/2012/10/”babymoon”-que-es-y-consejos/>

⁴ <http://www.vogue.es/living/articulos/”babymoon”-el-ultimo-viaje-antes-de-ser-padres/17580>

3.2 ¿QUÉ REQUISITOS PRESENTA? PAUTAS Y CONSEJOS

El “*babymoon*” es una práctica turística viable durante el embarazo, pero su realización necesita de unos requisitos previos. Una de las exigencias principales es tan bien una de las principales preocupaciones que se encuentra la embarazada, la idea de volar. A primera vista, viajar en avión resulta intimidante, origina muchas preocupaciones y preguntas. Por tanto, en este apartado se responderán las cuestiones más relevantes en este aspecto, para así disipar todo tipo de recelos.

3.2.1 ¿Es seguro viajar durante el embarazo?

En primer lugar, a menos que el embarazo haya sido considerado de "alto riesgo", volar en avión durante un embarazo saludable es considerado generalmente seguro. Por supuesto, es importante hablar con el médico antes de hacer planes ya que existen condiciones o casos que pueden inducir a que el médico no recomiende el vuelo:

- Antecedentes de patologías vasculares.
- Insuficiencia placentaria.
- Anemia severa.
- Enfermedad de células falciformes.
- Riesgo de parto prematuro.

Por lo tanto, obtener una carta del médico confirmando la seguridad de la paciente durante el vuelo es importante, no solo para la tranquilidad de los futuros padres, sino porque varias aerolíneas requieren dicha carta como condición para permitir a la embarazada subir a sus aviones. No obstante, al margen de si es requerida o no, siempre es recomendable.

La razón es que un vuelo puede presentar cambios, y no hablamos solo de cambios en los horarios, sino también a cambios de compañías, compañías que sí requieran la carta médica. Por lo tanto, no está de más revisar la política de la aerolínea con la que se reserva para evitar cualquier incidente. En el caso de España, las principales aerolíneas españolas no permiten viajar más allá de las 28 semanas. (Idealo, 2014)

3.2.2 ¿En qué periodo del embarazo debería viajar?

Por otra parte, y de acuerdo con el Colegio Americano de Ginecólogos y Obstetra (ACOG), “la mejor época para viajar durante el embarazo es en algún momento del segundo trimestre (alrededor de 14 a 28 semanas)” (ACOG, 2011). Las razones se pueden resumir en dos:

- Se tiene mucha más energía, y aún no se ha cogido tanto peso como para fatigarse en exceso.
- El riesgo de aborto involuntario o de parto prematuro son menores durante el segundo trimestre.

Asimismo, ACOG recomienda, para una mayor comodidad del vuelo, seguir una serie de consejos:

- *“If you can, book an aisle seat, so that it is easy to get up and stretch your legs during a long flight.*
- *Avoid gas-producing foods and carbonated drinks before your flight.*
- *Wear your seatbelt at all times. The seatbelt should be belted low on the hipbones, below your belly.*

- *If you are prone to nausea, your health care provider may be able to prescribe anti-nausea medication.” (ACOG, 2011)*

Por otra parte, hay un factor que no debemos olvidar durante el embarazo y es la circulación. Durante un vuelo, la embarazada tendrá mayores probabilidades de desarrollar coágulos sanguíneos. Algunos consejos prácticos que la ayudarán a mantener una buena circulación cuando deba viajar en avión son:

- Usar ropa cómoda y holgada. Las medias de compresión ayudarán a mantener activa su circulación y permitirán que la sangre circule libremente desde sus tobillos hasta llegar a su corazón y a sus pulmones.
- Evitar cruzar sus piernas y beber grandes cantidades de agua para mantenerse hidratada.
- Estar en movimiento (Caminar por los pasillos en intervalos regulares, flexionar las piernas cada media hora o girar tobillos y mover los dedos de los pies son simple ejercicios que se pueden realizar). (Roger W. Harms, 2012)

3.2.3 ¿Son seguras la cabina y la radiación cósmica en el avión?

En un embarazo saludable ni la presión de aire disminuida durante los vuelos, ni la radiación que suele conllevar estar a esas alturas, son perjudiciales para la embarazada y su bebé. Eso sí, siempre que los viajes sean ocasionales, ya que pilotos o asistentes de vuelo que vuelan continuamente, día tras día, están expuestos a un nivel de radiación cósmica que, en el caso de una embarazada, podría ser muy perjudicial. (ACOG, 2011).

3.3 ¿DE QUÉ SE COMPONE UN PAQUETE “BABYMOON”?

Para el desarrollo de los paquetes “*babymoon*” se necesita la unión de dos aspectos primordiales, por un lado unos requerimientos básicos en su localización, y por otro lado una serie de servicios y actividades clave sobre los que se compone.

En primer lugar, deben localizarse en destinos o zonas con una cierta seguridad médica y política, nunca excesivamente exóticos, ni que exijan vuelos extremadamente largos o incluyan planes que no aseguren la seguridad y confort de los futuros padres. En cualquier caso, es importante contar con seguro médico y el respaldo de su obstetra.

En segundo lugar, los servicios y actividades que ofrecen estos paquetes, aparte de alojamiento y pensión, varían dependiendo de la empresa y de lo que busque el cliente. No obstante, se observa a primera vista una serie de componentes reiterativos en la oferta de este tipo de paquetes, como servicios de spa especiales para la embarazada o el desayuno incluido.

3.4 ¿A QUÉ SEGMENTO DE MERCADO VA DIRIGIDO?

Generalmente, el segmento o nicho de mercado que caracteriza al “*babymoon*” son parejas jóvenes entre los 20-40 años, normalmente esperando su primer hijo y que poseen un poder adquisitivo alto. Estas parejas buscan principalmente un destino turístico seguro que ofrezca actividades de relajación y spa dentro de su gama de actividades.

4. CONTEXTUALIZACIÓN: TENERIFE

El desarrollo de este proyecto se contextualiza en la isla de Tenerife por dos razones claves:

- Factibilidad del proyecto: el destino cumple todos los requisitos para el desarrollo de este tipo de paquetes y el segmento de mercado al que va dirigido

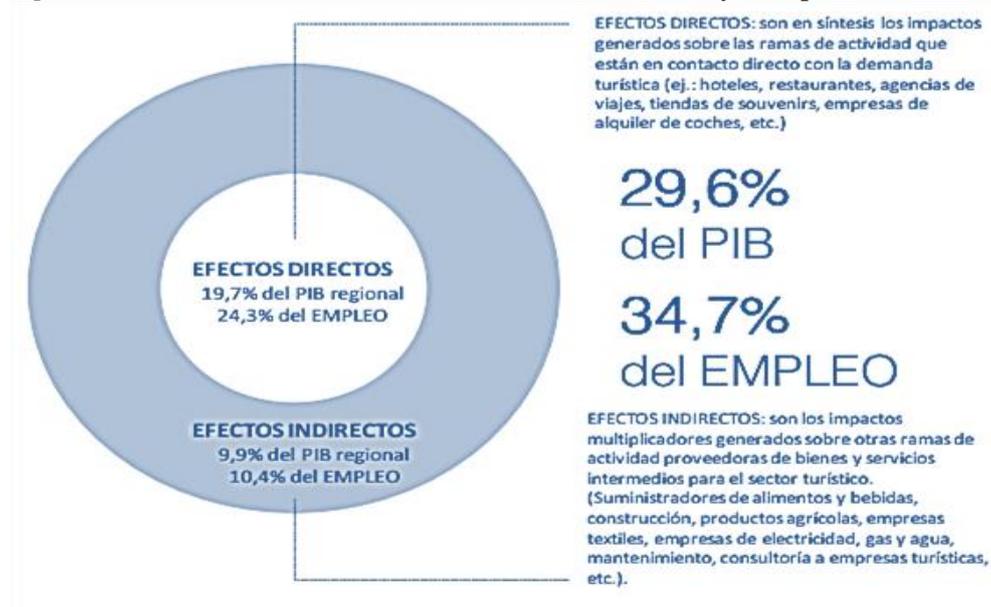
Por un lado, la isla cumple todos los requisitos de localización disponiendo de una buena seguridad médica y política para tranquilidad de las futuras parejas. Igualmente, no es un destino excesivamente exótico, con un clima envidiable Tenerife es reconocida por ser la isla de la eterna primavera con suaves veranos y cálidos inviernos. Además, su localización geográfica ofrece una gran ventaja frente a los competidores del Caribe, puesto que significan vuelos más cortos proporcionando mayor confort. En otras palabras, con estos requisitos Canarias se convierte en el destino ideal para el mercado europeo.

Por otra parte, Tenerife destaca por poseer un know-how e infraestructura turística de primera categoría, con una larga experiencia en el sector y una oferta de ocio de calidad envidiable. No obstante, con el fin de optimizar su competitividad y sufragar los problemas como destino maduro, es importante apostar por una vía factible que otorgue al destino un mejor futuro económico.

- La importancia económica del turismo en la isla y la urgencia de optimizar sus niveles de competitividad

Conocer la contribución del turismo en la economía local de una zona nos permite observar la proporción de la actividad turística en la economía, en otras palabras, su importancia. El impacto económico del turismo en las islas es abrumador (Ver figura 1). En el año 2012, el turismo fue el 29,6% del total del PIB en Canarias, un total de 12.281 millones de euros; un 34,7% del total del empleo en Canarias, 255.121 puestos de trabajos; un 9,1% del total del Gasto Público corriente, 917 millones de euros; y un 29,4% del total de impuestos, 1.528 millones de euros de recaudación. (EXCELTUR, 2012)

Figura 1. Efectos directos e indirectos del turismo sobre el PIB y el empleo de Canarias



Fuente: (EXCELTUR, 2012)

Estos datos demuestran el gran impacto económico del turismo y la importancia en la comunidad autónoma. La contribución a su PIB ha estado por encima del 25% en los últimos años y se ha ido incrementando a lo largo de la crisis (EXCELTUR, 2012). Por otro lado, su contribución destaca por ser mayor que el resto de comunidades, a excepción de las Islas Baleares, e incluso mayor que el de España en su conjunto. (EXCELTUR, 2012).

Para optimizar los niveles de competitividad del sector hotelero tanto en el ámbito nacional como en el internacional, la segmentación de la oferta turística se presenta como una opción perfecta para responder, por un lado una mayor competencia en precios en los mercados emergentes, y por otro lado, la aparición de una demanda de productos y servicios turísticos cada vez más personalizados.

Tenerife se ha constituido como un destino que se caracteriza por el turismo de masas, no obstante, esto no es un impedimento para orientarse a la segmentación creciente que están viviendo los mercados turísticos, ambas pueden ser simultáneas. Los autores Aguílo y Juaneda (Aguílo, 2000) afirman que ciertos sectores de estas economías han desarrollado estrategias competitivas de carácter flexible opuestas a las tradicionales de los destinos de turismo de masas; el porqué de este proceso es, según ellos que “las vacaciones turísticas tradicionales se han convertido en un producto integrado por servicios complementarios más complejos”.

Asimismo, las Islas Canarias se están enfrentando en la coyuntura actual a problemas derivados de su estado de madurez como destino. En este contexto, se debe apostar, desde el punto de vista económico, por establecer un mayor énfasis en la variable del valor añadido. Teniendo esto como referencia, para alcanzar este objetivo de maximizar el valor, se debe no solo aumentar el gasto diario, sino además, optimizarlo. Para ello, según Raúl Hernández, se pueden llevar a cabo 3 acciones:

- Aumentar la calidad de la oferta y el gasto turístico.
- Aumentar la competitividad de las empresas incluyendo estrategias de colaboración e integración empresarial que faciliten la competencia en mejores condiciones, así como fomentar su expansión internacional.
- Fomentar la competitividad de varios sectores que de forma indirecta se relacionan con la demanda turística, a fin de garantizar que una parte creciente del gasto turístico se transforme en valor añadido. (Hernández Martín, 2007)

Apostando por la primera opción, la intención de este proyecto es aumentar la calidad de la oferta y también del valor turístico, a través del desarrollo de experiencias “*babymoon*”.

5. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

En este apartado se describen los resultados de los análisis complementarios realizados. Por un lado, el análisis de la oferta actual del “*babymoon*”, la competencia directa de nuestro proyecto, para conocer las características principales de este tipo de paquetes (categoría de los hoteles, forma de venta, precios, servicios, entre otros). Y por otra parte, los hoteles del destino objeto de análisis, Tenerife, con el fin de determinar cuáles son los más apropiados para el desarrollo de esta oferta.

5.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA “BABYMOON” A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

Se tomó como referencia las páginas web de las empresas ejecutoras del movimiento “*babymoon*”, principales en la comercialización de su oferta y por lo tanto, nuestras competidoras directas. Hablamos de las páginas babymoon.ue y babymoonguide.com, de las cuales se analizó su oferta a nivel nacional (Ver tabla 1) y europeo (Ver tabla 2). Durante este análisis, se descartó la oferta del continente americano, dado que la distancia de los vuelos no es recomendable para las embarazadas, por lo que el mercado europeo, segmento objetivo de esta oferta, no realiza estas distancias por sugerencia médica. A continuación, se expondrán los hoteles que ofertan estas páginas, así como un resumen de las conclusiones obtenidas.

Tabla 1: Hoteles analizados de la oferta a nivel nacional

Nombre del hotel	Localización
Gran Hotel La Florida	Barcelona
Hotel Mandarin Oriental	Barcelona
Hotel Lopesan Costa Meloneras	Canarias (Gran Canaria)
Hotel Bahía del Duque	Canarias (Tenerife)
El Balcón de Córdoba	Córdoba
Hotel Rey Juan Carlos	Madrid
Hotel Villa Padierna Thermas	Málaga
Hotel Villa Padierna Palace	Marbella
Hospes Palau De La Mar	Valencia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Hoteles analizados de la oferta a nivel internacional – europeo

Nombre del Hotel	Localización
Hoteldorf Gruner Baum	Austria (Bad Gastein)
InterContinental Aphrodite Hills Resort Hotel	Chipre (Kouklia)
Aphrodite Hills Holiday Rentals	Chipre (Kouklia)
Almyra	Chipre (Paphos)
Blythswood Square	Escocia (Glasgow)
Fairmont St. Andrews	Escocia (St.Andrews)
Hilton Evian-Les-Bains	Francia (Evian-Les-Bains)
Hotel Fouquet’s Barriere	Francia (Paris)

Trianon Palace Versailles	Francia (Versailles)
Vale d'Oliveiras Quinta Resort & Spa	Portugal (Carvoeiro)
Penha Longa Resort	Portugal (Syntra)
Ellenborough Park	Reino Unido (Cheltenham, Gloucestershire)
Bulgari Hotel and Residences London	Reino Unido (Londres)
The Connaught	Reino Unido (Londres)
Chewton Glen	Reino Unido (New Milton, Hampshire)
Mardan Palace	Turquía (Antalya)
Kempinski Hotel Barbaros Bay	Turquía (Bodrum)

Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Resultados del Análisis

Se observa que la mayoría de los paquetes ofertados no se encuentran en venta en las páginas web oficiales de los hoteles, a excepción de los marcados en color azul, siendo destacable que el número de hoteles con paquetes “*babymoon*” a nivel nacional es inferior al internacional. El resto de paquetes son ofertados moldeando paquetes ya elaborados de los hoteles a las necesidades de este segmento, sin posibilidad de reserva en el caso de babymoonguide.com; o son también paquetes elaborados a partir de los servicios individuales de estos hoteles, como es en el caso de babymoon.ue, que destaca por tener ambos casos, con el añadido de poder realizar una reserva.

No obstante, no se observan precios en la página babymoon.ue y la única forma de reserva es vía electrónica a través de un breve cuestionario. Una vez rellenado, la información es enviada al equipo de babymoon.ue y al poco tiempo la página web contacta con el cliente comentando que esta no lleva acabo el procedimiento de reserva, sino su travel partner ClassicTravel.com.

Por lo tanto, a diferencia de lo en primera instancia observado, nuestro principal competidor es esta empresa de intermediación de viajes de lujo, ya que comercializa todos los paquetes de esta afamada plataforma, siendo la razón de esta y de babymoonguide.com más parecida a la de una plataforma de contenidos. Sin embargo, se puede percibir que babymoon.ue obtiene un beneficio de dichas reservas que le consigue a ClassicTravel.com, pero no se ha podido demostrar la relación o los acuerdos entre ambas, por lo que esto es solamente, por ahora, una suposición.

En conclusión, los servicios y características que destacan de los del análisis de los distintos paquetes de “*babymoon*” ofertados son:

- Estancias de 3 a 5 días en hoteles de categoría 4-5 estrellas.
- No hay un precio estándar, este difiere según las características del paquete final: la categoría del hotel, la localización, los servicios que incluye el paquete y el número días de estancia.
- Se incluye de manera general desayuno diario (normalmente buffet), también cenas románticas.
- Masaje pre-mamá como servicio de spa clave, así como otros tratamientos de spa (Para la madre y también el padre).

5.2 ANÁLISIS DE LOS HOTELES DE TENERIFE PARA EL DESARROLLO DE EXPERIENCIAS “BABYMOON”

La muestra de los hoteles se ha llevado a cabo según la valoración de los mismos en páginas de búsqueda de hoteles como Booking o Tripadvisor, sobre hoteles con servicios de spa en la isla de Tenerife, que independientemente de su categoría, tuvieran una valoración por encima de 3,5 estrellas o el 70% de votos positivos respectivamente en esas páginas. En total, se han seleccionado 19 por su reiteración en las diferentes páginas y su puntuación.

1. The Ritz-Carlton Abama
2. Adrian Hoteles Roca Nivaria
3. Bahía Principe San Felipe
4. Best Semiramis
5. Cleopatra Palace Hotel
6. Costa Adeje Gran Hotel
7. Dream Gran Tacande
8. Gran Hotel Bahía del Duque
9. Gran Melia Palacio de Isora
10. Hotel Botánico & the Oriental Spa Garden
11. Hotel Riu Arecas
12. Iberostar Gran Hotel Mencey
13. Jardín Tropical
14. Luabay Costa de los Gigantes
15. Royal Garden Villa & Spa
16. Sheraton La Caleta Spa and Resort
17. Villalba
18. Vincci la Plantación del Sur
19. Vincci Selección Buenavista Golf & Spa

La razón de esta vía de selección es simple, esta oferta está enfocada a un segmento joven familiarizado con el uso de estas páginas, páginas que son decisivas para su decisión final a la hora de escoger un hotel. Además, este tipo de páginas recogen casi toda la oferta hotelera de un lugar, facilitando la comparación de precios y servicios.

Tras esto, se ha realizado un análisis para ver si estos hoteles cumplían gran parte o todos los requerimientos que esta modalidad obliga, descritos en el apartado anterior, incluyendo el cumplir un nuevo requisito: la cercanía a hospitales o disponer de servicio médico incluido en el hotel para garantizar la seguridad de nuestros clientes.

Finalmente estos son los hoteles seleccionados de la isla de Tenerife como viables para el desarrollo de esta oferta:

- **The Ritz-Carlton Abama** (25-30 minutos del hospital “Hospiten Sur” y del hospital “Hospital Quirón Costa Adeje”, cuenta con su propio servicio médico)
- **Cleopatra Palace Hotel** (5 minutos del hospital “Hospiten Sur”)
- **Royal Garden Villa & Spa** (10-15 minutos del hospital “Hospital Quirón Costa Adeje”)
- **Hotel Botánico & the Oriental Spa Garden** (5 minutos del hospital “Hospiten Bellevue”)

El resto de hoteles han sido descartados por diferentes motivos, entre los que destacan:

- No cumplir la mayoría de los requisitos o características: falta de servicios o equipamiento.
- Lejanía a hospitales y al mismo tiempo no disponer de servicio médico.
- Falta de funcionalidad de la página web a la hora de acceder a información o realizar reservas.

6. METODOLOGÍA

Este epígrafe analiza en base a un conjunto de herramientas estratégicas los aspectos claves para posibilitar la aplicación del concepto “*babymoon*” en Tenerife. Dichas herramientas son:

- Análisis DAFO, centrado en el análisis externo e interno.
- Un análisis competitivo del destino a través del diamante de Porter.
- La elaboración de la Cadena de Valor del destino.

En conclusión, a raíz del análisis de las herramientas estratégicas, se observa que el concepto “*babymoon*” es una oportunidad que encaja con las necesidades actuales del sector turístico de Tenerife, respondiendo en parte a los objetivos de las acciones establecidas del cruce de variables de la herramienta DAFO. Por lo tanto, se desarrollará una idea empresarial innovadora basada en el concepto “*babymoon*” a través del método “*Business Model Canvas*”.

Esta idea empresarial estará enfocada a cubrir la necesidad de un nicho de mercado concreto y potencial, el “*babymoon*”, a través de una estrategia competitiva de segmentación, haciendo uso de las nuevas tecnologías y optimizando el valor del destino.

6.1 ANÁLISIS DAFO

Es preciso realizar un primer ejercicio de diagnóstico de carácter estratégico que nos aporte información general de los aspectos externos e internos del destino. Para alcanzar dicho fin, la herramienta de análisis más indicada es el DAFO pues destaca por su sencillez y su utilidad. El análisis DAFO es “una metodología de estudio para la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades” (Álvarez González, 2007).

A continuación, se planteará el análisis DAFO general de Tenerife como destino turístico (Ver tabla 3):

Tabla 3: Análisis DAFO general de Tenerife

Debilidades	
D.1	Relación de inferioridad con los tour operadores, gran dependencia de los mismos.
D.2	Lejanía del continente europeo y fragmentación geográfica propias de su condición insular.
D.3	Tejido empresarial mayoritariamente compuesto por pymes y micropymes, generalmente de carácter familiar y con alta mortalidad. Elevada tasa de desempleo.
D.4	Sistema de I+D+i con bajos niveles de inversión y poca implantación de una cultura emprendedora e innovadora en las empresas.
D.5	Falta de integración transversal de las cadenas de valor de diferentes sectores estratégicos.
D.6	Escasez de recursos naturales estratégicos como son el agua, la energía o el propio suelo.
D.7	Alta dependencia del petróleo y escasa penetración de las energías renovables
D.8	Dificultad de acceso a financiación para la realización de proyectos empresariales, de I+D, de innovación, etc.

Amenazas

- A.1 Existencia de situaciones coyunturales que con la actual crisis tienen un especial impacto en Canarias: problemas en los países tradicionalmente emisores de turismo, aparición de nuevos destinos competidores en precios, dependencia energética del petróleo.
- A.2 Exceso de nuevas plazas hoteleras, así como problemas medioambientales.
- A.3 Pérdida de competitividad debido a la escasa introducción de las nuevas tecnologías y reducción de las inversiones en I+D+i públicas y privadas.
- A.4 Investigadores y profesionales altamente cualificados con mejores oportunidades fuera de Canarias.

Fortalezas

- F.1 Existencia de un marco legislativo favorable para las actividades económicas (incentivos fiscales en la imposición directa e indirecta).
- F.2 Espacios naturales protegidos y especies endémicas que convierten a Canarias en un importante centro de biodiversidad. Una riqueza medioambiental de importante valor socioeconómico. Disponibilidad de recursos naturales estratégicos para la explotación de energías renovables.
- F.3 Condiciones climatológicas y naturales favorables para el desarrollo de la principal actividad económica de Tenerife: el turismo.
- F.4 Seguridad médica y política estable.
- F.5 Importantes infraestructuras portuarias y aeroportuarias.
- F.6 Know-how e infraestructura turística de primera categoría.

Oportunidades

- O.1 Apostar por nuevos mercados, nichos turísticos.
- O.2 Apostar por nuevos productos.
- O.3 Mejorar la formación.
- O.4 Aprovechamiento del alto potencial de energías renovables disponible en Canarias.
- O.5 Introducir la innovación y nuevas tecnologías en nuevos sectores (emergentes) y/o en sectores tradicionales.
- O.6 Aplicación intensiva de las nuevas tecnologías, particularmente de las TIC, para aumentar las ventajas competitivas de las ramas vinculadas con el turismo y los servicios.
- O.7 Desarrollo de sectores complementarios mediante la cooperación con el turismo, contribuyendo a desarrollar su nivel de excelencia.

Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Matriz DAFO – Cruce de Variables Tradicional

La herramienta DAFO trata de determinar de forma objetiva y periódica, en qué aspectos normalmente el destino tiene ventajas respecto a la competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva. Por este motivo, este cruce de variables ha sido realizado con la mayor objetividad y sentido crítico posible (Ver tabla 4).

Tabla 4: Matiz DAFO de Tenerife como destino turístico – Cruce de Variables Tradicional

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O	FO.1: Analizar e impulsar el desarrollo de modelos de negocio innovadores que otorguen valor al sector aprovechando el marco legislativo favorable de Tenerife y sus diversas ventajas, a raíz de su experiencia turística (Know-how, infraestructuras, etc.) y sus atributos como destino. (F.1+F.2+F.3+F.4+F.5+F.6 x O.1+O.2)	DO.1: Apostar por acciones de emprendimiento. Es importante facilitar ayudas, formación y financiación que lo faciliten e impulsen, para asegurar mayores porcentajes de éxito, basándose en el uso de las nuevas tecnologías y la innovación como valor (D.3+D.4+D.8 x O.1+O.2+O.3+O.5+O.6)
P	FO.2: Incrementar el abanico de clientes, buscando mercados potenciales y compitiendo en calidad y valor. (F.1+F.6 x O.1+O.2+O.3+O.4+O.5+O.6+O.7)	DO.2: Estrategia FO.5 (D.7 x O.4)
O	FO.3: Fortalecer la posición en el mercado y apostar por nuevos aprovechando la crisis coyuntural de los competidores. (F.1+F.3+F.4 x O.1+O.2)	DO.3: Promover un cambio de rumbo para poco a poco reducir la dependencia de la tour operación y aumentar la compra directa a través del uso de las nuevas tecnologías. (D.1 x O.6)
R	FO.4: Búsqueda de sinergias con otros sectores. (F.1+F.2+F.4+F.5 x O.1+O.2+O.7)	DO.4: Estrategia FO.4 (D.5 x O.1+O.2+O.7)
T	FO.5: Mayor uso de las energías renovables para reducir la dependencia del petróleo. (F.2 x O.4)	DO.5: Plantear la situación geográfica como una fortaleza y ventaja, punto estratégico en Europa para la mejora y desarrollo de actividades, conexiones y sinergias. (D.2 x O.1+O.2+O.4+O.7)
U	FO.6: Introducir las nuevas tecnologías en los servicios e infraestructuras turísticas (F.5+F.6 x O.5+O.6)	
N		
I		
D		
A	FA.1: Apostar por la segmentación y el I+D+i como respuesta a una mayor competencia en precios en los mercados emergentes, la aparición de una demanda de productos y servicios turísticos cada vez más personalizados y como mecanismo para encontrar y mantener clientes, ser competitivos (F.1+F.6 x A.1+A.2+A.3)	DA.1: Mejorar las relaciones con los TTOO europeos (D.1+D.2 x A.1+A.2)
D	FA.2: Estrategia FO.5 (F.2 x A.1+A.2)	DA.2: Estrategia DO.1 (D.3+D.4+D.8 x A.1+A.3+A.4)
E		DA.3: Mayor colaboración entre profesionales de distintos sectores para alcanzar la excelencia y aportar mayor valor y ventajas competitivas (D.5+D.8 x A.1)
S		DA.4: Impulsar mayor colaboración entre las entidades privadas y públicas, objetivo común. (D.3+D.8 x A.1)
		DA.5: Estrategia FO.5 (D.7 x A.1+A.2)

Fuente: Elaboración propia

El cruce de variables de la herramienta estratégica DAFO (Ver tabla 5) nos ofrece una visión de las acciones que necesita el destino. Las potencialidades (Estrategias FO) señalan las más prometedoras líneas de acción para el destino, las estrategias DA o limitaciones nos muestran tácticas defensivas a implementar. Mientras, los riesgos y desafíos, las estrategias FA y DO, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que el destino, en este caso Tenerife, deberá asumir para alcanzar un futuro deseable.

Tabla 5: El cruce de variables de la herramienta estratégica DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO (Maxi-Maxi/Potencialidades)	Estrategias DO (Mini-Maxi/Desafíos)
Amenazas	Estrategias FA (Maxi-Mini/Riesgos)	Estrategias DA (Mini-Mini/Limitaciones)

Fuente: Elaboración propia

Como respuesta al análisis DAFO, el presente proyecto planificará una línea estratégica que apuesta por la consecución de determinadas acciones del cruce de variables:

Línea estratégica 1 - Mejora de la competencia del sector turístico de Tenerife respondiendo a sus necesidades actuales como destino.

- Acción 1 Analizar, formular e impulsar el desarrollo de modelos de negocio innovadores que otorguen valor al sector aprovechando el marco legislativo favorable de Tenerife y sus diversas ventajas, a raíz de su experiencia turística (Know-how, infraestructuras, etc.) y sus atributos como destino.
- Acción 2 Apostar por acciones de emprendimiento. Es importante facilitar ayudas, formación y financiación que lo faciliten e impulsen, para asegurar mayores porcentajes de éxito, basándose en el uso de las nuevas tecnologías y la innovación como valor.
- Acción 3 Incrementar el abanico de clientes, buscando mercados potenciales y compitiendo en calidad y valor.
- Acción 4 Apostar por la segmentación y el I+D+i como respuesta a una mayor competencia en precios en los mercados emergentes, la aparición de una demanda de productos y servicios turísticos cada vez más personalizados y como mecanismo para encontrar y mantener clientes, ser competitivos.

A continuación, se llevará a cabo el diamante de Porter, para determinar la estrategia competitiva a seguir más favorable; así como una cadena de valor del destino, con el fin de identificar los elementos del destino que atribuyen mayor valor.

6.2 DIAMANTE DE PORTER O “MODELO DE LAS CINCO FUERZAS”

El modelo conocido como “el diamante” de Porter (Porter M. , 1990) (ver figura 2) establece que existen una serie de condicionantes por las cuales un lugar puede beneficiar a una organización a ser más competitivo o no que en otros lugares.

Por ello, a través de esta herramienta estratégica, y el análisis de sus cinco factores, se determinará cómo influye Tenerife en la obtención de una posición ventajosa para una empresa turística frente a otros lugares. En definitiva, su conocimiento nos permitirá determinar en qué tipo de sector nos encontramos y cuál debería ser la estrategia más adecuada a seguir.

En conclusión, según lo analizado, se determina que el sector turístico de Tenerife es favorable para el desarrollo de nuevas empresas. Se considera que una de las estrategias más apropiadas ahora mismo es la apuesta por la segmentación, expandir el mercado actual para obtener un mayor número de ventas. A continuación, se muestra la categorización analizada del sector turístico de Tenerife en base al diamante de Porter.

Figura 2. Diamante de Porter o “Modelo de las cinco fuerzas”



Fuente: Elaboración propia.

A. Barreras de entrada o competencia potencial

Nuevos competidores significa, en pocas palabras, que las empresas apliquen una reducción de precios o que asuman un aumento de sus costes para poder diferenciar su producto del resto, ocasionando una bajada de la rentabilidad. Según Porter, pueden establecerse diferentes barreras de ingreso para bloquear la posible entrada de nuevos competidores (Porter M. , 1990). Entre más altas más sean estas barreras más difícil será apropiarse de una parte del mercado, pero resulta muy atractivo para los nuevos competidores si las barreras de entrada son fáciles de sobrepasar, hecho que se incrementa si se cuenta con recursos y capacidades para ganar una parte del mercado.

Se puede determinar que en el sector turístico de Tenerife no existen limitaciones significativas, solo las de las propias legislaciones generales que regulan cualquier actividad a nivel empresarial. El turismo se ha percibido en muchos lugares como una actividad con ingresos fáciles, y Canarias no es una excepción. Por ese motivo, las propias administraciones suelen estimular de la inversión turística por su efecto multiplicador en la economía y su alto valor al generar empleo.

La inexistencia de patentes en servicios provoca que no se frene la entrada de nuevos competidores. Evidentemente, la complejidad dependerá del tipo de negocio. Al final, todo se resume a si se cuenta con recursos financieros o no.

B. Poder de negociación de los proveedores

Según la cadena de valor de una empresa la capacidad para operar con su red de proveedores será distinta. No existe una serie de inputs concretos que den lugar a que determinadas empresas proveedoras adquieran una posición reinante, excluyendo los casos especiales. Por ejemplo, dependiendo de la ubicación de la empresa se pueden presentar mayores o menores dificultades de aprovisionamiento (material, RRHH, etc.), sin duda un problema para la capacidad de negociación.

Sin embargo, la cadena de producción del sector turístico no suele caracterizarse, en general, por el trato con proveedores con una elevada capacidad de control. Este sector suele encontrarse con dificultades a la hora de establecer las necesidades de producción y, por tanto, las necesidades de recursos a implementar.

Existe incertidumbre respecto al volumen de ventas a llevar a cabo, por lo que obliga a las empresas del sector, todas por igual, a mantener una negociación perseverante con sus proveedores, con el fin de aumentar los suministros si la venta es superior a la esperada, o para minimizar las penalizaciones y su consecuente impacto negativo en la empresa, si la venta finalmente es inferior a la determinada en un principio.

C. Poder de negociación de los clientes o compradores

La capacidad de poder defenderse de la presión del mercado por parte de la empresa turística dependerá del tipo de la empresa, su localización y, en especial, de su producto y/o mercado. Por ejemplo, si un hotel depende en gran medida de la tour operación estará más presionada que otro cuya cuota de cliente directo sea mayor a la de la tour operación. La ubicación es un factor clave de competitividad y, por tanto, buena parte de la capacidad de negociar dependerá del destino turístico y del tipo de empresa de que se trate.

En general, la entrada de internet como canal ha supuesto una ventaja considerable para las empresas turísticas, especialmente las pymes, que disponen ahora de un acceso

directo al mercado sin intermediarios. Ahora bien, por el contrario, la presión ahora la ejercen los propios clientes, ya que disponen de herramientas para comparar y conseguir mejores ofertas, cuentan con mayor información.

D. Amenaza de ingreso de productos sustitutivos

Los límites del producto turístico son complicados de perfilar, ya que es percibido de manera distinta según el individuo, según su propia percepción y experiencia. En las experiencias de consumo no es sencillo determinar cuándo un producto es sustituible de otro. Por ejemplo, un asiento en clase business de una compañía aérea para un vuelo determinado no es exactamente sustituible por un vuelo en el mismo avión pero en clase turista. Ambos son asientos, pero están dirigidos a segmentos distintos.

Sin embargo, si existen casos de productos turísticos sustitutivos. Por ejemplo, en el caso de Islas Canarias desde el año 2010, con el inicio de la Primavera Árabe, los TTOO alemanes e ingleses han sustituido los paquetes de sol y playa que inicialmente tenían contratados en estos países por otros en las islas, pues su propuesta de valor era parecida a la que originalmente sus clientes habían comprado.

En definitiva, se puede determinar que es complicado establecer cuando un producto en el turismo es sustituto de otro, pero sí que compiten en un mercado abierto, donde todos son, por diferentes causas, competidores directos entre sí.

E. Rivalidad entre competidores actuales

Se puede determinar que el sector turístico se caracteriza por ser abierto, dinámico y altamente competitivo. Tenerife no es ajeno a este fenómeno. La rivalidad es continua, surgiendo cada día nuevos competidores, por diferentes vías, ya sea porque surgen nuevas ideas y empresas o porque se innova y mejora lo actual.

6.3 CADENA DE VALOR

La famosa cadena de valor (ver figura 3) “constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa” (Navas López & Guerras Martín, 2002). Este concepto fue definido por Michael Porter (Porter M. , 1987) y su estudio es importante, porque entre otros “permitirá identificar los aspectos o partes fundamentales de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total, y con ello, sus fuentes de ventaja competitiva” (Álvarez González, 2007)

No obstante, la elaboración de la cadena de valor de un destino turístico como Tenerife, del sector turístico del mismo en sí, no es una tarea precisamente sencilla. Este sector destaca por contar con un elevado número de subsectores; así como áreas transversales: acciones de ocio, el transporte o incluso la comercialización de paquetes turísticos; son solo algunos ejemplos de lo que el turismo abarca. Por otra parte, también es importante su relación adyacente a otros sectores como la construcción, las energías renovables, el uso de las TIC, entre otros.

La cadena de valor de la isla de Tenerife se ha ido articulando principalmente, de acuerdo con Turisfera, el primer clúster de innovación turística de la isla, alrededor del turista acomodándose a sus necesidades y expectativas. (Turisfera, 2010). Teniendo esta premisa presente, se plasmará la cadena de valor de Tenerife percibida describiendo sus actividades primarias (logística interna, externa, procesos de producción, comercialización y servicios postventa) y actividades de soporte (Infraestructuras, gestión de los recursos humanos, recursos financieros/ de fabricación o aprovisionamiento, y desarrollo tecnológico).

No obstante, dada la corta extensión de este proyecto, se tratará de manera general definiéndose solo los puntos principales de su cadena de valor.

Figura 3. Cadena de valor tradicional de Michael Porter



Fuente: (Porter M. , 1987)

A raíz de este análisis, se determina que varios de los elementos de la cadena de valor localizados están relacionados con la modalidad turística planteada, el “babymoon”, especialmente en lo relacionado a sus infraestructuras.

INFRAESTRUCTURAS

- Destino seguro con una oferta alojativa numerosa (resaltan las cadenas hoteleras) con una alta experiencia en el sector. La zona norte destaca por hoteles clásicos, con signos de obsolescencia, mientras que en la zona sur los hoteles son de nueva construcción. En los últimos tiempos, se ha apostado por una estrategia competitiva basada en la bajada generalizada de los precios. Presencia de varios centros de información turística.
- Gran variedad en su oferta de restauración y actividades de ocio. La cultura es un punto importante, cuya explotación aún no han sido optimizada al máximo.
- Alta conectividad y red de comunicaciones, buena conservación de los mismos. (Disponibilidad de dos aeropuertos, redes de circulación, puertos marítimos).
- Presencia de polígonos industriales, aunque en menor medida, y sistemas de abastecimiento de agua y energía.
- Destino polifacético a nivel patrimonial y arquitectónico (moderno, histórico, etc.), así como a nivel paisajístico (distintos ecosistemas dependiendo de la altitud o la orientación N-S de las vertientes de la isla, origen volcánico, entre otros). Se observan también grandes zonas verdes dentro de la ciudades (Destacan también la presencia de numerosos parques naturales, reservas y zonas de baño)
- Se presenta un encarecimiento continuo del precio del transporte.
- Asistencia sanitaria y fuerzas de seguridad de gran reputación.

RRHH

- Necesidad de mejora de la gestión política del sector turístico en ciertos puntos de la isla.
- Recursos humanos con experiencia y bien formado, diferentes niveles en la pirámide laboral.
- Colaboración incipiente entre empresas del sector, así como con las entidades públicas. Excesiva burocracia que ralentiza los procedimientos.
- Coste de contratación de mano de obra baja.

RECURSOS FINANCIEROS / DE FABRICACIÓN

- Se percibe una mayor inversión privada que pública en el ámbito turístico
- Predomina la tour operación, elemento clave para el turismo de Tenerife. Gran dependencia agravada por la situación geográfica y de insularidad.

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

- Se observa una mayor presencia del destino y las administraciones en redes sociales. Falta de gestión y planificación estratégica en los portales web del destino
- Amplia base de datos sobre el sector y turistas a todos los niveles (municipal, provincial, nacional)
- Cada vez más se produce una mejor gestión del flujo de información de la actividad turística. Aumento de los sistemas de información y de la importancia de su gestión como un factor estratégico que posibilita la obtención de mejores resultados y ser más competitivos.

LOGÍSTICA EXTERNA	LOGÍSTICA INTERNA	PROCESO PRODUCTIVO	COMERCIALIZACIÓN (MK Y VENTA)	SERVICIOS POSTVENTA
<ul style="list-style-type: none"> - Predominan las importaciones frente a la adquisición de materias primas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector empresarial formado principalmente por PYMES. -Destacan en el sector alojativo las cadenas hoteleras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se perciben mayores esfuerzos por ofrecer calidad y satisfacción. Especialmente, se apuesta por un aumento del valor añadido -Búsqueda de nuevas experiencias y desarrollo tecnológico. -Necesita mejorar infraestructuras obsoletas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Principalmente a través de marketing tradicional, tour operación. Se observa una apuesta creciente por el marketing online (páginas oficiales), mayor peso del e-commerce. - Participación en ferias turísticas y derivados. - Políticas y estudios para su mejora en distintos ámbitos (necesidades del cliente, comunicación, publicidad, satisfacción, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda continua de la fidelización de los turistas. - Feedback para mejora del producto, del destino. (Seguimiento de quejas, análisis de resultados)

Fuente: Elaboración propia.

6.4 MÉTODO “BUSINESS MODEL CANVAS”

Esta herramienta gráfica y efectiva permitirá poner sobre la mesa, en nueve pasos, la mejor manera de descubrir un modelo de negocio rentable, implementando valor e innovación, en este caso, tomando el proyecto “MysweetBabymoon”. El método “*Business Model Canvas*” de Alexander Osterwalder “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2011), es decir, se trata de “una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.” (Osterwalder, 2011).

El modelo de negocio cuenta con nueve módulos que permiten revelar sistemáticamente los elementos que aportan valor al negocio. En pocas palabras, este instrumento busca, con un modelo de negocio integral, observar y analizar la empresa como un todo con el fin de desarrollar diferentes modelos de negocio. La utilidad de esta herramienta radica en utilizar la innovación estratégica que permite no solo crear productos o servicios innovadores sino el empleo del modelo de negocios como elemento clave para permanecer competitivo en el mercado.

Los elementos o módulos del método “*Business Model Canvas*” son:

Tabla 6: Módulos del método “*Business Model Canvas*”

Segmentos de clientes	Agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades.
Propuesta de valor	Definir el valor creado para cada segmento de clientes, describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno.
Canales	Manera en la que se establece contacto con los clientes. Cada producto o servicio tendrá un canal de su distribución adecuado.
Relación con el cliente	Identificar los recursos necesarios para mantenerse en contacto con los clientes.
Fuentes de ingresos	Determinar el aporte monetario que hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.).
Recursos clave	Establecer cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.
Actividades clave	Saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Definir las actividades necesarias para entregar la oferta.
Asociaciones claves	Realizar alianzas estratégicas entre empresas u organizaciones.
Estructura de costes	Especificar los costes de la empresa empezando con el más alto (marketing, CRM, producción, etc.).

Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, 2011)

Finalmente, teniendo en cuenta lo previamente analizado y los módulos del Método Canvas, se expone como resultado el modelo empresarial de “MysweetBabymoon”.

7. RESULTADOS: MODELO DE NEGOCIO DE “MYSWEETBABYMOON”

El resultado de este proyecto se conforma finalmente en esta idea empresarial, “MysweetBabymoon”, una empresa de intermediación de experiencias “*babymoon*”. Estos son los distintos módulos de su modelo de negocio:

Asociaciones Clave (AS)	Actividades Clave (AC)	Propuesta de Valor (PV)	Relación con Clientes (RC)	Segmento de Mercado (SM)
<ul style="list-style-type: none"> - Sector hotelero con equipamiento y servicios de spa, belleza y salud, entre tres y cinco estrellas. - Hospitales. - Empresas turísticas dedicadas a la oferta complementaria. <p>En un futuro se plantea la posibilidad de contactar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas de ropa de bebés o premamá. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y Certificación de Proveedores. - Marketing y promoción de producto. - Seguimiento de postventa. 	 <p>Experiencias de relax para parejas que esperan un bebé, cero preocupaciones.</p> <p>Seguridad y salud ante todo.</p> <p>Personalización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Página web. - Redes sociales. <p>Crear una comunidad, sentimiento de pertenencia.</p>	<p>Mercado de nicho: mujeres en periodo de embarazo entre 14 y 28 semanas, con un poder adquisitivo alto (de clase media-alta), entre los 25-40 años.</p> <p>En el caso de la oferta en Canarias, Tenerife, serán principalmente de origen europeo.</p>
	<p>Recursos Clave (RC)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de desarrollo y diseño web. - Evaluadores de servicios de calidad. - Gestor de negocio y agentes comerciales. 		<p>Canales (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web. - Redes sociales: Facebook, Instagram y Youtube. 	
<p>Estructura de costes (EC)</p> <p>Costes provenientes del mantenimiento web (plataforma y gestor), marketing del servicio, sueldos (Agentes, evaluadores de calidad).</p>			<p>Fuente de Ingresos (FI)</p> <p>Tasa de intermediación, ingreso a través de comisiones por volumen de ventas. El precio del paquete dependerá del hotel y el nº de servicios contratados.</p>	

7.1 SEGMENTO DE MERCADO (SM)

El segmento de mercado de “MysweetBabymoon” se caracterizará por ser un nicho centrado en mujeres embarazadas, entre 14-28 semanas, que se encuentren dentro de los grupos socioeconómicos ABC1 y C2 (clase alta y media/alta), entre los 25-40 años.

En el caso concreto de su oferta en el destino Tenerife, lugar donde se empezará a iniciar la actividad de este proyecto empresarial, el segmento de mercado será principalmente de origen europeo (Destacando el mercado alemán, inglés y español por su importancia en el destino). Descartando el mercado americano, por la distancia y el tiempo que supone un vuelo a este destino.

7.2 PROPUESTA DE VALOR (PV)

Todos sabemos que tener un niño no es un camino de rosas, conlleva un desbarajuste completo de la vida de toda pareja: noches sin dormir, cambios de pañales, biberones. Tener un niño conlleva nuevas responsabilidades, un cambio en las prioridades. Se trata de una experiencia preciosa, pero un “*pack*” que conlleva ciertos extras

Por ello, “MysweetBabymoon” organizará y comercializará experiencias “*babymoon*” para brindar descanso durante el embarazo para las futuras madres y padres. Se trata de un último viaje antes del gran cambio para relajarse con tratamientos de spa y disfrutar de actividades que con la llegada del bebe no serán tan cotidianas de realizar. En pareja, con familiares o de viaje con amistades. Lo importante es que la pareja tenga la oportunidad de despedir como se merece una etapa de su historia y dar la bienvenida a un nuevo capítulo repleto de vida.

La seguridad y la salud de nuestras clientas serán primordiales. Por eso nuestra oferta se basa en brindar estas experiencias garantizando estas premisas. La principal preocupación de “MysweetBabymoon” será que nuestros clientes no tengan ninguna. “MysweetBabymoon” se encargará de organizar de manera personalizada todos los servicios necesarios para que su estancia sea lo más cómoda posible: desde alquilar un transfer para que los lleve a su hotel hasta la búsqueda de un personal shopper que la oriente durante sus compras en el destino. En otras palabras, “MysweetBabymoon” concederá la oportunidad de organizar a medida sus paquetes: servicios, actividades, todo lo que deseen a su alcance, sin añadidos indeseados.

En definitiva, los pilares sobre las que se cimienta nuestra propuesta de valor son:

- a) Calidad (Centrado en la búsqueda de la comodidad y el bienestar).
- b) Salud.
- c) Seguridad.
- d) Personalización.

7.3 CANALES (C)

Nuestro canal principal para establecer contacto con los clientes será nuestra página web, <http://yubalgm.wix.com/mysweetbabymoon>, la cual ofrece:

- Nuestra oferta diferenciada por hoteles para la elaboración de una experiencia a su gusto. También contará con la posibilidad de acceder a paquetes ya elaborados.
- Toda la información relevante sobre el “*babymoon*” que nuestro cliente necesite, en el apartado Wikibaby.
- Opiniones y comentarios de clientes anteriores de cada hotel y sus experiencias.

Por otra parte, las redes sociales serán un eje clave de la empresa, con su uso buscamos forjar un vínculo emocional con nuestros clientes, deseamos darle voz a sus pensamientos e intereses, con el fin de construir relaciones de confianza, complicidad y fidelidad.

Del mismo modo, el uso apropiado y eficiente de las redes sociales nos ayudará a mejorar el posicionamiento de nuestra web en Google y otros buscadores, así como establecer y fortalecer relaciones y sinergias con proveedores, clientes y, por qué no, con la competencia.

También, es importante destacar el feedback que produce esta relación, pues una buena gestión de la misma nos ofrece información de primera mano de los usuarios de nuestros productos y servicios. Entre las redes sociales se plantea la creación de una página en Facebook, una cuenta en Pinterest y otra en la plataforma Youtube. No obstante, esto se determinará más adelante en mayor medida una vez elaborado el plan de marketing y social media correspondiente.

7.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE (RC)

Nuestra relación con el cliente destacará por ser personalizada con una asistencia personal del servicio a través de la página web, vía email y contacto telefónico. Por ahora, dada su etapa inicial, para la relación con el cliente “MysweetBabymoon” apostará por estrategias de captación.

Crear una comunidad, ese es nuestro objetivo a largo plazo, crear sentimiento de pertenencia a una comunidad donde interactúan personas, un colectivo con las mismas inquietudes y necesidades. Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.

“MysweetBabymoon” buscará precisamente eso, permitir la conexión entre nuestros usuarios para que así puedan intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, esto nos ayudará como empresa a conocer mejor a los clientes.

7.5 FUENTE DE INGRESOS (FI)

La fuente de ingresos de la empresa se basará en una tasa de intermediación con nuestros proveedores finales: alojamiento turístico, empresas de ocio turístico, entre otros; a través de una política de comisiones por volumen de ventas. Además, del precio de venta al público del paquete dependerá a su vez del hotel y el número de servicios finalmente contratados por el cliente.

No obstante, dado que se trata de hoteles de alta gama y la estancia media son 5 días, se puede decir que el precio medio por experiencia rondará aproximadamente alrededor de los 1500-2000€.

7.6 RECURSOS CLAVE (RC)

Los activos más importantes para hacer funcionar este negocio empresarial son los recursos humanos y los tecnológicos. Ambos permitirán a la empresa generar la propuesta de valor planteada, así como alcanzar a los clientes, mantener sus relaciones y obtener beneficios.

Los recursos principales de “MysweetBabymoon” serán:

- Un equipo o un técnico de desarrollo y diseño web, que elabore nuestro canal.
- Evaluadores de servicios de calidad que garanticen nuestros estándares de calidad.
- Un gestor del negocio, así como agentes de marketing que atiendan a los clientes y cierren los acuerdos con los proveedores.

7.7 ACTIVIDADES CLAVE (AC)

Las actividades clave principales que deberá realizar “MysweetBabymoon” para que este negocio funcione, y así cumplir nuestra propuesta de valor y oferta, son:

- La evaluación y certificación de nuestros proveedores con el fin de garantizar nuestros estándares de calidad.
- La realización de campañas de marketing y promoción de producto.
 - Entre las acciones de marketing, en primera instancia se plantea crear consciencia de nuestras experiencias a nuestro público a través del contacto con revistas especializadas en el embarazo (tales como “Mi bebé y yo”, “Ser padres”, “Para ti mamá”, etc.), siempre enfocándonos en la búsqueda focalizada de nuestro segmento de mercado.
- Procesos de seguimiento de venta y postventa.

7.8 ASOCIACIONES CLAVE (AS)

Para “MysweetBabymoon” su red de proveedores y socios es esencial, pues deben garantizar nuestros estándares de calidad, las bases sobre las que se fundamente nuestra propuesta de valor. Los principales acuerdos y alianzas que se establecerán para optimizar el modelo de negocios, deducir riesgos o para adquirir recursos; son:

1. El sector hotelero que cumpla los requisitos de nuestros estándares de calidad
2. Empresas de ocio turística dedicadas a la oferta complementaria.
3. También se plantea contactar con aseguradoras para aportar un valor añadido a nuestros clientes, una mayor seguridad medica en el destino.

Asimismo, según avance la empresa y testeando los primeros resultados, se llevarán cabo acuerdos con otras empresas que puedan agregar valor a la experiencia de nuestros clientes o responda a otras necesidades. Por ejemplo, se podrían plantear acuerdos con:

- Tiendas de ropa de bebés.
- O tiendas de ropa de premamá.

7.9 ESTRUCTURA DE COSTES (EC)

Los costes a los cuales incurrirá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocios, es decir, para afrontar las acciones imprescindibles para crear y entregar valor, así como mantener las relaciones con el cliente provendrán principalmente de:

- El mantenimiento web.
- El marketing del servicio.
- Los sueldos del personal. Por ahora ,la empresa necesitaría en sus inicios:
 - Una persona que se encargue del negocio y del marketing.
 - Otra persona para el desarrollo y mantenimiento web.
 - Por último, alguien que se encargue de evaluar a nuestros proveedores.
- Otros gastos (Ej. El local).

8. CONCLUSIONES

El presente TFG nos permite deducir las siguientes conclusiones planteadas en tres bloques temáticos: conclusiones teóricas, conclusiones metodológicas y, por último, conclusiones empresariales.

A. Conclusiones teóricas

En primer lugar, el presente proyecto ofrece luz sobre lo que significa el “*babymoon*”, un concepto hasta ahora desconocido. Se evidencia las características principales de esta modalidad, y se responde a las inquietudes típicas que presenta este tipo de experiencias, desmantelando las ideas preconcebidas, los miedos y dudas que surgen a su alrededor.

Entre sus características principales, se puede concluir que la base de toda experiencia “*babymoon*” incluye alojamiento en hoteles de alta gama, desayuno diario y servicios de spa aptos para las embarazadas, en especial, los masajes pre-mamá como servicio estrella. Asimismo, se esclarecen los requisitos para su desarrollo en otros destinos y el segmento al que va dirigido. Se concluye que se trata de mujeres embarazadas que acompañadas de sus parejas buscan evadirse, disfrutar de su relación y del embarazo antes de la llegada de su bebé y de las nuevas prioridades y responsabilidades que supone, en un destino que les aporte principalmente seguridad, calidad, comodidad y bienestar.

Por otra parte, el estudio muestra que las preocupaciones ante su realización son infundadas esencialmente por la falta de conocimiento y los prejuicios. El principal problema, la inseguridad previa que plantea subir a un avión, se desvanece. Se concluye que es viable volar en avión durante cualquier embarazo siempre que este sea saludable. Se evidencia y defiende que el embarazo no es un proceso patológico, sino fisiológico, y que por lo tanto la embarazada está capacitada para realizar actividades de diferente índole como cualquier otra persona, simplemente debe de tomar una serie de precauciones extras. Como dice la doctora Francisca González “todos somos susceptibles de padecer algún problema de salud durante un viaje o en el destino” (González Padilla, 2014), siendo la información la mejor medicina o remedio para prevenir cualquier tipo de incidente.

Cabe subrayar además la factibilidad concluida del concepto “*babymoon*” en el sector turístico de la isla de Tenerife, a raíz de las conclusiones anteriores y el análisis del destino realizado, pues responde simultáneamente y con acierto a sus distintas circunstancias.

B. Conclusiones metodológicas

En segundo lugar, en lo referente a la metodología, los resultados se consideran de alto valor. Se demuestra que el método “*Business Model Canvas*” es una herramienta gráfica que simplifica los pasos para diseñar y generar modelos de negocio, modelos sustentadas en la propuesta de valor para los clientes de cualquier empresa turística, siendo extrapolable a otro sector.

Asimismo, el método propuesto representa un avance importante para la denominada innovación de tipo organizacional. Los ejercicios que resultan de aplicar esta herramienta pueden conducir a verdaderas innovaciones con la simple aplicación de unos procedimientos sencillos y claros para quienes participan en el proceso creativo y para quienes deben implementarlo. Eso sí, siempre que se use de manera correcta.

Del mismo modo, las métricas típicas que se realizan a posteriori, una vez elaborado el planteamiento del modelo de negocio, ayudan a medir los aspectos clave de la idea empresarial, los cuales permiten comprobar si las primeras hipótesis de nuestro modelo son adecuadas o si es necesario modificar, corregir o actualizar alguno o varios de los módulos. Este tipo de modificaciones en el modelo evitan la subjetividad y las primeras suposiciones no contrastadas, o al menos siempre que se usen métricas de datos objetivos y medibles, lo cual ayuda al usuario a plantear de manera eficaz su negocio.

De la experiencia al aplicar la metodología se desprende lo siguiente:

- Durante la ejecución de este TFG, esta herramienta se complementó a la perfección con otras herramientas estratégicas usadas regularmente para el análisis o la generación de ideas.
- Se trata de una herramienta que potencia en gran medida el pensamiento estratégico, pues concede una visión global, y por ende, valiosa del modelo de negocio.
- Es clave a la hora de valorar distintos escenarios turísticos, y permite al usuario entender las interrelaciones entre los distintos elementos de nuestro modelo de negocios.
- Proporciona dinamismo y capacidad de retroalimentación para revisar y adaptar el modelo a las necesidades que van surgiendo a través de decisiones objetivas.

C. Conclusiones empresariales

Por último, las conclusiones que se obtienen de “MysweetBabymoon” el modelo de negocio planteado. Se trata de una prueba irrefutable de la funcionalidad de la herramienta de Osterwalder para elaborar modelos de negocio, de lo que se puede lograr a través de su aplicación de manera rápida y económica, al menos, en comparación a otras vías.

Es una idea que busca la obtención de ventajas competitivas según los recursos y capacidades al alcance y que se nutre de los aspectos cruciales de esta herramienta apostando por la innovación y la búsqueda del valor añadido para el cliente. En otras palabras, responde con acierto a las necesidades actuales del sector turístico de Tenerife, demostrando que ambas, el “*babymoon*” y el destino, son dos piezas que encajan perfectamente en su rompecabezas económico.

El modelo de negocios “MysweetBabymoon” es un ejemplo paradigmático de cómo los empresarios se pueden beneficiar del uso de esta herramienta gráfica para mejorar distintos aspectos de sus negocios como: su propuesta de valor, su estructura de costes, en otras palabras, los diferentes módulos de la herramienta; con la finalidad de ganar dinero y rentabilizar todos los recursos invertidos de su negocio. Del mismo modo, esta herramienta permite al empresario o emprendedor turístico entender su modelo para que este pueda tener éxito, pues le permite obtener una visión más amplia de sus relaciones dentro y fuera de la empresa.

Por otra parte, la herramienta permite obtener una mejor organización pues la información es capaz de fluir sin problemas a través de la empresa, por la simpleza visual del negocio en el modelo, ayudando a informar o transmitir una idea general de cualquier asunto relevante de la empresa entre departamentos. Asimismo, los modelos de negocio a partir de la herramienta también permiten a las empresas perfeccionar sus procesos y desechar todos los pasos innecesarios.

9. LIMITACIONES Y LINEA FUTURA DEL TFG

En lo referente a las limitaciones del proyecto, se debe tener en cuenta que la herramienta de Osterwalder no muestra completamente a todos los actores clave del negocio, ni sus relaciones entre ellos. Por lo tanto, si no se interpreta bien se puede caer en el error de considerar que el “*Business Model Canvas*” es nuestro modelo de negocio, y no únicamente una abstracción de sus elementos clave.

Por otra parte, las conclusiones obtenidas durante el planteamiento de la herramienta de Osterwalder en un determinado momento no son eternas, el entorno cambia, existen distintas variables en continuo cambio, tales como: la tecnología, los gustos o tendencias, los canales, entre otros. Es por ello importante revisar el modelo cada cierto tiempo para evitar el estancamiento y seguir mejorando el planteamiento del modelo.

Al margen de esto, la limitación principal del trabajado ha sido fundamentalmente la conjugación de dos factores: la escasez de tiempo y la corta extensión para el desarrollo de su contenido. Un proyecto de este tipo requiere de un trabajo más profundo, realizar más análisis, estudios, inventarios, la elaboración de presupuestos, entre otros, pero lo más importante es realizar la métrica. De nada vale una idea si no se prueba en el mercado, saber su predisposición a nuestra oferta y si finalmente pagaría por ella. Por eso, es fundamental testarlo a través de distintas métricas, entre otras, podemos nombrar:

- El porcentaje de visitantes que han realizado una reserva en la página web, o comúnmente denominados ratios de conversión.
- El coste de adquisición, es decir, el coste de atraer clientes al negocio.
- O la habilidad para monetizar clientes a través del análisis de valor del ciclo de vida del cliente. En otras palabras, saber cuáles son los ingresos que un tipo de cliente puede generar en un periodo dado.

Por ese motivo, se puede determinar que lo llevado a cabo en este proyecto son solo los primeros pasos de una travesía, el esbozo de un objetivo aún mayor donde se ha intentado en todo momento poner en valor determinadas competencias desarrolladas en el grado de turismo.

La posible línea futura que se puede llevar a cabo es:

1. Seguir investigando y trabajando en este proyecto, con la intención de ponerlo en práctica a largo plazo, realizando para ello, y por ahora, las siguientes acciones a corto:
 - Validar el modelo. Continuar con la evaluación de nuestros clientes potenciales, establecer contacto con los mismos y testear su predisposición y deseo a consumir una oferta como la propuesta, así como a pagar por ella, a través de las métricas oportunas, aún por definir.
 - Estudiar la escalabilidad del proyecto.
 - Elaborar un plan de negocio dinámico y flexible. Entre sus puntos, es de vital importancia comprobar la viabilidad económico-financiera del proyecto.
 - Búsqueda de miembros que formen parte del equipo de trabajo. Es necesario formar un equipo cualificado capaz de lograr alcanzar nuestras metas.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ACOG. (Agosto de 2011). *American Colleague of Obtetricians and Gynecologists*. Recuperado el 5 de Abril de 2014, de American Colleague of Obtetricians and Gynecologists:
<http://www.acog.org/~media/For%20Patients/faq055.pdf?dmc=1&ts=20140411T1546549051>
- Aguílo, E. y. (2000). "El gasto turístico en destinos de turismo de masas", en *Annals of Tourism Research*. (Vol. 2).
- Álvarez González, A. (2007). *Estrategia, planificación y control de gestión en la empresa*. Madrid: RA-MA Editorial.
- EXCELTUR, ". p. (2012). *Gobcan*. Recuperado el 2013 de Noviembre de 1, de Canarias 2012: Estudio de Impacto Económico del Turismo (IMPACTUR):
http://www.gobcan.es/opencms8/export/sites/presidencia/turismo/downloads/Impactur/IMPACTUR_Canarias_2012.pdf
- González Padilla, D. F. (7 de Mayo de 2014). Entrevista a Obstetra: El embarazo y la idea de volar. (Y. G. Montelongo, Entrevistador)
- Hernández Martín, R. (2007). Canarias en el contacto y las tendencias del turismo internacional. En V. Alonso Delgado, J. Álvarez González, Y. d. Armas Cruz, J. Manuel, M. Bethencourt Cejas, A. M. Bolívar Cruz, . . . V. M. Zapata Hernández, *Situación actual, implicaciones y perspectivas futuras del turismo en Canarias* (Vol. 2, pág. 195). Santa Cruz de Tenerife, España: EUCE (Universidad de La Laguna – Ilmo. Ayuntamiento de Adeje).
- Idealo, V. (27 de Marzo de 2014). *Globedia*. Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de <http://es.globedia.com/volar-durante-el-embarazo>
- Kitzinger, S. (1996). *The Year After Childbirth*. En S. Kitzinger. Fireside.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (Tercera edición ed.). Madrid: Thomsom Civitas.
- Neira Rodríguez, J. A. (2010). *Cómo Preparar el Plan de Empresa* (Segunda Edición ed.). Madrid: Fundación Confemetal.
- Osterwalder, A. y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- Porter, M. (1990). *¿Dónde Radica la Ventaja Competitiva de las Naciones?* Harvard Deusto Business Review.
- Roger W. Harms, M. (12 de Febrero de 2012). *Mayo Clinic*. Recuperado el 5 de Abril de 2014, de Mayo Clinic: <http://www.mayoclinic.org/healthy-living/pregnancy-week-by-week/expert-answers/air-travel-during-pregnancy/faq-20058087>

TheNewYorkTimes. (13 de Mayo de 2007). *TheNewYorkTimes*. (H. Howard, Ed.) Recuperado el 5 de Abril de 2013, de TheNewYorkTimes: http://www.nytimes.com/2007/05/13/travel/13surface.html?_r=1&

TravelMole. (7 de Noviembre de 2006). *TravelMole*. Recuperado el 9 de Abril de 2014, de TravelMole: http://www.travelmole.com/news_feature.php?id=1113861

Turisfera, C. d.-T. (Abril de 2010). *Turisfera*. Recuperado el 24 de Abril de 2014, de Turisfera: http://www.turisfera.es/wp-content/uploads/2013/08/turisfera_plan_estrategico_2010_2013.pdf

11. ANEXO 1: ENTREVISTA CON OBSTETRA

Para obtener una visión profesional, se realizó una entrevista a una obstetra con el fin de resolver las dudas pertinentes a este tipo de viajes. Tras concertarse la cita, se le envió un email en el que se adjuntaba el marco teórico de este proyecto y las seis preguntas que se le iban a plantear. Unos días después, acudimos a la cita y nos respondió en persona. Este es el resultado, unas respuestas que refuerzan la seguridad y factibilidad del concepto “*babymoon*”.

Nombre y Fecha	Dra. Francisca González Padilla, el 7 de mayo de 2014.
Nº de colegiado:	1093 Obstetricia y Ginecología
Años de experiencia:	30 años, Obstetricia y Ginecología. Centro de Salud de La Vera en el Puerto de la Cruz - 922 37 81 09
1. ¿Conocía el “<i>babymoon</i>” previamente a este informe? No.	
2. ¿Considera un problema viajar en avión durante el embarazo? Consejos o sugerencias.	
Viajar durante el embarazo no es un problema, siempre que se trate de trayectos cortos y el embarazo este dentro de los límites normales, sin ningún tipo de patología. Al igual que se especifica en este informe, es recomendable viajar solo durante el segundo trimestre, y en mi opinión, solo durante la primera mitad de este. A parte, es igualmente importante hablar con su matrona, para una mayor seguridad, así como disponer de algún tipo de seguro sanitario.	
3. ¿En qué casos una mujer embarazada no debería viajar en avión?	
A parte de los mencionados en este informe, cualquier otro tipo de patología podría ser perjudicial como la gestosis o la diabetes. No obstante, es importante recordar que el embarazo es un proceso fisiológico, y no patológico. En otras palabras, estar embarazada no significa estar enferma. Todos somos susceptibles de padecer algún problema de salud durante un viaje o en el destino. La embarazo puede viajar, solo tiene que tomar algunas precauciones extras.	
4. ¿Cuáles son los beneficios o problemas que bajo su criterio este viaje puede plantear?	
Sin duda, el descanso y el relax son los puntos fuertes; también, la posibilidad de acentuar el vínculo dentro de la pareja y el disfrutar del embarazo. Tal vez si nos enfocamos en los tratamientos, por la diferencia de idiomas, pueda existir algún tipo de temor; pero aunque tengan diferentes nombres los principios activos de dichos tratamientos son los mismos, por los que no debería haber problema. El estrés que se produce en los viajes es algo cotidiano, disponer de toda la información que se necesite y la organización es el mejor remedio.	
5. ¿Cree usted que Canarias es un destino oportuno? Si o No, ¿por qué?	
Sí, sin duda se trata de un destino que cumple con todos los requisitos que al parecer este concepto “ <i>babymoon</i> ” plantea. Lo más importante, bajo mi punto de vista, es que se trata de un destino que aporta la misma seguridad médica que su lugar de residencia, si hablamos en el contexto europeo.	
6. ¿Recomendaría este tipo de viajes a sus pacientes? Si o No, ¿por qué?	
Sí, no veo por qué no, siempre que el embarazo no corra ningún peligro, se viaje en la primera mitad del segundo trimestre y se pueda (motivos económicos, personales y de otra índole) no hay problema. Sí, recomendaría este tipo de viajes a mis pacientes.	

Fuente: Elaboración propia