



# AGENDA

- Presentación de los participantes.
- Presentación de la sesión.
- Negocios, lo que son y lo que no son.
- De creencias, modas y tendencias.
- Gastos vs costes.
- El punto muerto.
- Los ratios sectoriales.
- Un ejercicio de psicoanálisis.
- El plan de acción.



3



# Volátil (cambios rápidos y disruptivos)

Volátil (cambios rápidos y disruptivos)

Incierto (una sorpresa tras otra)

Volátil (cambios rápidos y disruptivos)  
Incierto (una sorpresa tras otra)  
Complejo (toda solución es un puzzle)

Volátil (cambios rápidos y disruptivos)  
Incierto (una sorpresa tras otra)  
Complejo (toda solución es un puzzle)  
Ambiguo (recurre al sentido común)



"Quien mejor describe un problema, es quien más probabilidades tiene de resolverlo."

**Dan Roam.**  
*The Back of the Napkin.*



"Cuanto antes nos planteemos las preguntas esenciales sobre nuestra situación, antes obtendremos las respuestas necesarias para avanzar."

**Josh Kaufman.**  
*MBA Personal.*



"En todos los asuntos es muy saludable poner, de vez en cuando, un signo de interrogación en aquello que siempre damos por sentado."

**Bertrand Russell,**  
*Filósofo.*



**“LO ÚNICO GARANTIZADO PARA  
EMPRENDEDOR@S / EMPRESARI@S  
GEST@RES DE UN NEGOCIO, SON LA  
PÉRDIDAS”**



**UNA EMPRESA ES  
RUMBO Y RITMO**



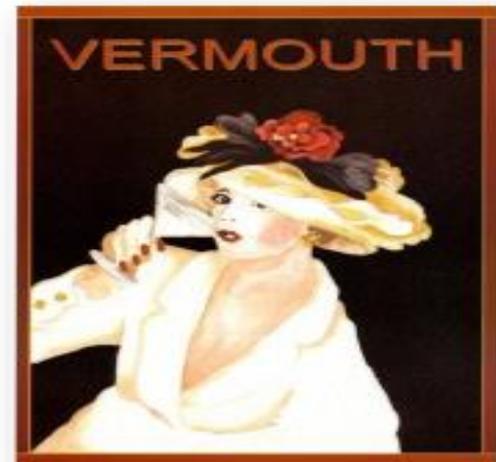
**NEGOCIOS: LO QUE SON Y LO QUE NO SON**

12

## Un Negocio...

*Un negocio exitoso o que funciona, genera un producto o servicio, percibido como algo de valor para otras personas, que lo necesitan o desean (caprichos), y que se les ofrece a un precio que están dispuestas a pagar, de forma que se satisfagan las necesidades de las partes, por un lado llenando "espacios vacíos" del comprador y por otro, dando un beneficio al vendedor. De forma resumida, es una situación en la que los ingresos superan a los costes de forma sostenida*

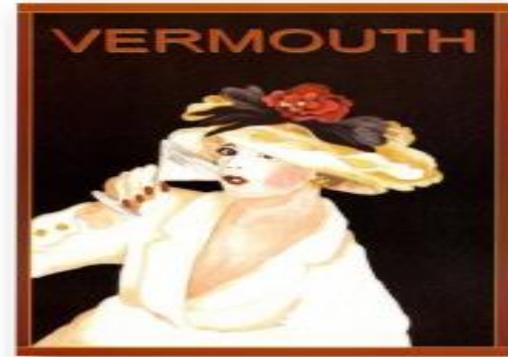
Eduardo Serrano Martínez 2010



## Un Negocio...

*Un negocio exitoso o que funciona, genera un producto o servicio, percibido como algo de valor para otras personas, que lo necesitan o desean (caprichos), y que se les ofrece a un precio que están dispuestas a pagar, de forma que se satisfagan las necesidades de las partes, por un lado llenando "espacios vacíos" del comprador y por otro, dando un beneficio al vendedor. De forma resumida, es una situación en la que los ingresos superan a los costes de forma sostenida*

Eduardo Serrano Martínez 2010





**DE CREENCIAS, MODAS Y TENDENCIAS**

15

## ANÁLISIS P.E.S.T.

**POLÍTICO LEGALES.** Legislación sobre monopolios. Leyes de protección medioambiental. Política fiscal. Legislación comercio exterior. Legislación laboral. Estabilidad del gobierno.

**ECONÓMICOS.** Tendencias del PIB. Tipos de interés. Oferta monetaria. Inflación. Paro. Renta disponible. Mercado energético. Reestructuración de sectores. Privatización.

¿Qué factores del entorno afectan a mi empresa?  
¿Cuáles son los más importantes en este momento?  
¿Y en los próximos años?

¿Hasta qué punto afecta el entorno a mi empresa de forma distinta a la competencia?

¿Pueden elaborarse escenarios para analizar las influencias del entorno?

**SOCIO-CULTURALES.** Demografía. Distribución del nivel de renta. Movilidad social. Cambios del estilo de vida. Actitudes hacia el trabajo y el ocio. Consumismo. Niveles de formación.

**TECNOLÓGICOS.** Gasto público en I+D. Mentalidad del gobierno y el sector en el esfuerzo tecnológico. Nuevos desarrollos. Rapidez en la transferencia tecnológica. Tasas de obsolescencia.

## ¿QUÉ ESTÁ CAMBIANDO Y CÓMO AFECTARÁ A LA SOCIEDAD Y EL MERCADO TURÍSTICO?







## GASTOS Vs COSTES: Y EL PUNTO MUERTO...

19

## GASTO

Un gasto es una promesa de pago o un pago, que da lugar a la adquisición de unos recursos, que se usan de forma inmediata y única (coste variable) o recurrente (coste fijo), o se almacenan (activos / inversiones), y que se usarán en un futuro y de una sola vez, o se usarán / desgastarán parcialmente, varias veces a lo largo del tiempo (amortización).



## COSTE FIJO

**El gasto se convierte en Coste Fijo** cuando existe un consumo directo o inmediato y recurrente en el tiempo.

## COSTE VARIABLE

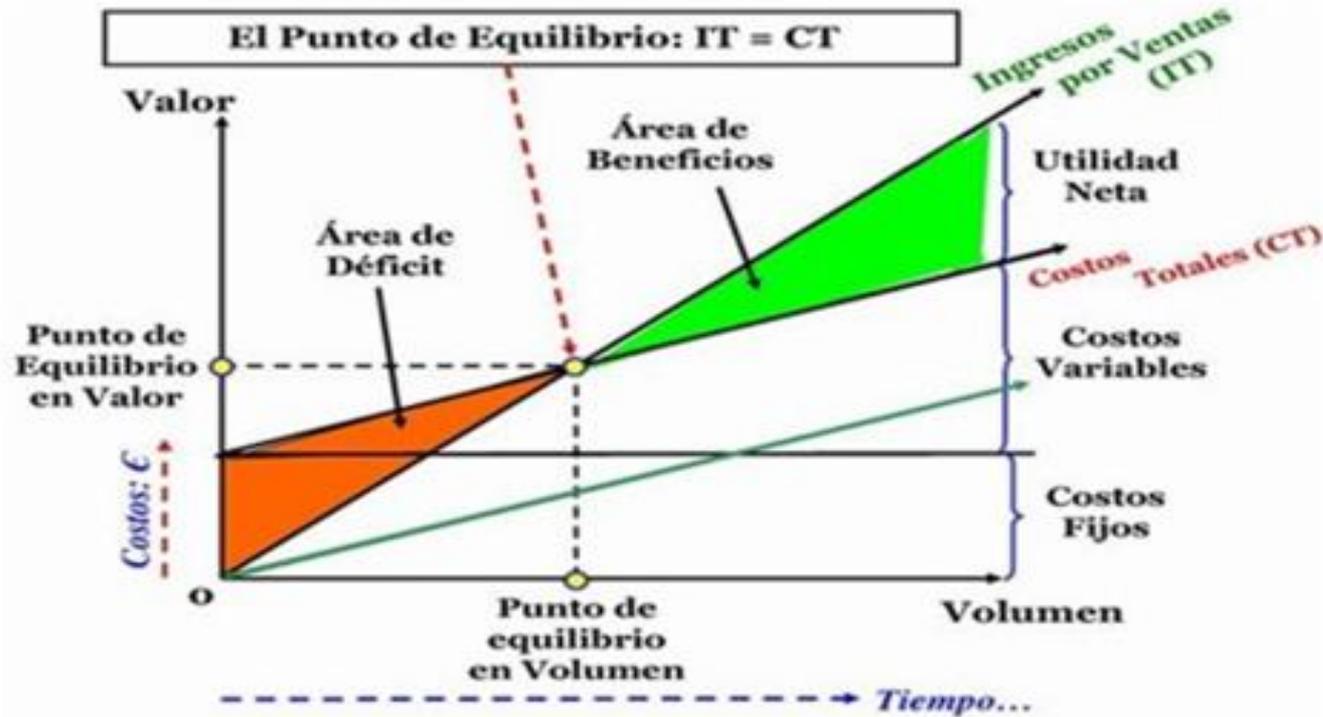
**El gasto se convierte en Coste Variable** cuando el recurso (activo o inversión) es almacenable e inventariable (se convierte en coste en el momento de su uso - venta u otros) y no necesariamente se usa / consume recurrentemente.



## COSTE

Algunos costes fijos varían puntualmente, dando lugar a lo que conocemos como Costes **Semi-variables** o **Semi-fijos** ej. el coste de personal fijo se ve incrementado con su horas extras o el personal extraordinario.









Precio (en vuestro caso ticket medio o ADR), **rotación**, **costes de personal**, **costes de materias primas** y **costes de suministros** (agua, **electricidad**, **otros combustibles...**) son las cinco palancas con las que un gestor puede cambiar el rumbo y el ritmo de un negocio.

Existe un sexta, pero...





## PARA VENDER MÁS Y MEJOR HACE FALTA...

### Innovación

**1. f. Creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado.**

Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.



El objetivo del análisis, es realizar, a partir de los resultados de un análisis externo e interno, un diagnóstico de la situación actual, identificando oportunidades de mejora de la competitividad y trazando un plan de acción.



<p><b>Socios clave</b></p>  <p>¿quién son nuestros socios clave? ¿cómo nos ayudan a conseguir nuestros objetivos? ¿qué recursos (de canales y canales) de nosotros ayudan? ¿qué se necesitan para trabajar con nosotros? ¿cómo nos ayudan a conseguir nuestros objetivos? ¿cómo nos ayudan a conseguir nuestros objetivos?</p>	<p><b>Actividades clave</b></p>  <p>¿qué actividades clave necesitan para conseguir nuestros objetivos? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros?</p>	<p><b>Propuestas de valor</b></p>  <p>¿qué valor entregamos a los clientes? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros?</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p>  <p>¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros?</p>	<p><b>Segmentos de cliente</b></p>  <p>¿qué segmentos de clientes queremos servir? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros?</p>
<p><b>Estructura de costes</b></p>  <p>¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros?</p>	<p><b>Fuentes de ingresos</b></p>  <p>¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros? ¿cómo se relacionan con nosotros?</p>			

## ELEMENTOS PARA CREAR UNA OFERTA IRRESISTIBLE



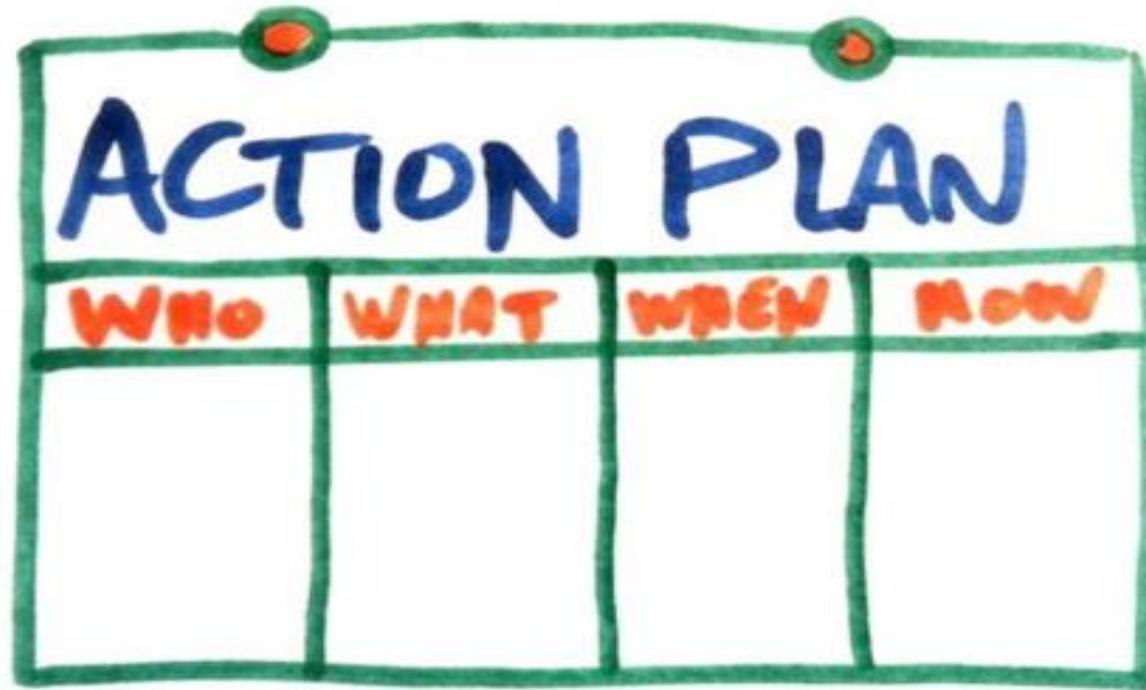
## MARKETING MIX / PROPUESTA DE VALOR



34







A hand-drawn form titled "ACTION PLAN" in blue capital letters. The form is enclosed in a green rectangular border with two red circular fasteners at the top. Below the title is a table with four columns and one row of empty cells. The column headers are written in red capital letters: "WHO", "WHAT", "WHEN", and "HOW".

WHO	WHAT	WHEN	HOW

PORQUE ES UNA BATALLA...



¡GRACIAS!  
@EduardoSerranoM  
[eduardo@eduardoserrano.com](mailto:eduardo@eduardoserrano.com)  
Móvil 607 455 601

Información y Consultas en  
[masempresas.cea.es](http://masempresas.cea.es)



/CEA.es



@CEA.es\_



/CEA.es



Financiado por:



Coraboran:

