

NERPE

Negocios Rentables para Emprendedores

Guía práctica e interactiva

Introducción

El éxito de un negocio se traduce en **“Obtener los bienes y servicios correctos y ofrecerlos a las personas u organizaciones que los desean en el sitio y el momento correctos y a un precio adecuado empleando las técnicas de promoción idóneas”**.

¡Suena fácil!, En realidad no es tan simple

En México el 75% de los nuevos negocios fracasan antes de cumplir dos años y el 15% no logran sobrevivir más de 5 años. Son muchas las personas que año con año deciden emprender un negocio y pocas las que tienen éxito. Después de 20 años de experiencia como consultor en mercadotecnia he observado que la mayoría de las personas que fracasan al emprender un negocio lo hacen por una combinación de las siguientes razones:

- ◆ El concepto de negocio no cuenta con diferenciadores que generen preferencia de compra
- ◆ Mala ubicación del punto de venta. Ubicación del punto de venta en lugares de poca visibilidad, accesibilidad y escaso flujo de compradores potenciales. Escaso mercado disponible en la zona de influencia del punto de venta.
- ◆ Toma de decisiones poco informadas o basadas exclusivamente en la intuición.
- ◆ Escasa o nula actividad de planeación. No se cuenta con metas de desempeño comercial y operativo. Desconocimiento de las posibilidades comerciales reales y de rentabilidad del negocio.
- ◆ Recursos insuficientes y falta de disciplina financiera. Previsión incorrecta de la inversión de arranque y financiamiento de la operación. El negocio es la vía de sostener la economía familiar por lo que los ingresos que se generan son utilizados en forma indiscriminada para este fin descapitalizando la operación del negocio.

Lo más lamentable es que en la mayoría de las veces las situaciones de riesgo pudieron preverse y haber hecho algo al respecto.

Jorge es una persona de 39 años de edad que tenía un empleo que le generaba ingresos netos por la cantidad de \$32,000.00 pesos mensuales. Este ingreso le permitían cubrir los gastos familiares y pagar el crédito de su casa. Por un recorte de personal fue despedido y liquidado. Con su liquidación, los ahorros que tenía y el apoyo de su hermano reunió dinero para iniciar un negocio, puso un Spa que atendían él y su esposa. Ajustándose al presupuesto que tenían, ubicaron el negocio en el segundo piso de una plaza comercial que tenía poca visibilidad a la avenida principal. Después de un año de operación la utilidad bruta mensual no era mayor a los \$20,000.00 lo cual afectaba su estilo de vida familiar, tres meses después el negocio tuvo que cerrar.

El entusiasmo de ser independiente y propietario de su propio negocio hicieron que Jorge y su esposa tomaran decisiones apresuradas y sin la información necesaria:

- ◆ Colocaron el negocio en una plaza comercial de baja afluencia de personas, de hecho, el inquilino anterior había cerrado por falta de clientes y la mayoría de los inquilinos de la plaza estaban inconformes ya que el espacio de estacionamiento era escaso y los pocos cajones eran ocupados por los empleados de una empresa que tenía oficinas en el 3er piso. Los clientes no encontraban cajones de estacionamiento disponibles lo que desalentaba su visita a los negocios de la plaza. Jorge debió de haber preguntado antes de rentar el local a los inquilinos de la plaza sobre su funcionalidad.
- ◆ Para que un negocio sea reconocido requiere en principio de visibilidad, su local tenía una visibilidad muy limitada, la mayoría de los vecinos no sabían que había un Spa en esa plaza comercial a pesar de la publicidad impresa y en redes sociales que realizaban.

- ◆ En la zona de influencia de la ubicación del negocio existía alrededor de 12 competidores que competían por precio, los costos de operación del negocio no le permitían ofrecer los niveles de precio de los competidores.
- ◆ El negocio se encontraba fuera de foco (es decir fuera del segmento del mercado que por su estilo de vida y nivel de ingresos podía tener acceso a sus servicios), el acondicionamiento del lugar, los servicios ofrecidos y la escala de precios estaban dirigidos a un segmento de mercado de personas de familias de nivel socioeconómico C+ (Clase media alta), sin embargo, la zona geográfica de influencia del negocio estaba ocupadas en su mayoría por viviendas de familias de nivel socioeconómico C y C- (clase media y media baja), esto es, el mercado disponible en su zona de influencia era muy escaso.

Si Jorge hubiera realizado unja investigación previa a la apertura del negocio y desarrollado un plan de negocios inicial, hubiera contado con las herramientas para prever este escenario y modificar su concepto de negocio o cambiar su ubicación a una región con menor nivel de competencia y enclavada en una zona residencial de nivel socioeconómico C+.

Todo negocio cuenta con una zona de influencia, es decir, una zona geográfica de la que provienen la mayoría de sus clientes. La dimensión de la zona de influencia depende de los siguientes factores:

- ◆ Características de los productos y servicios que comercializa
- ◆ Niveles de competencia directa e indirecta
- ◆ Ocasión de compra
- ◆ Reconocimiento de la marca
- ◆ Oferta y nivel de precios
- ◆ Facilidad de acceso y facilidad de estacionamiento.
- ◆ La experiencia que vive el comprador o consumidor en el punto de venta.
- ◆ La ubicación del punto de venta

Si usted esta se encuentra disfrutando un fin de semana con la familia viendo películas en su casa y se le antoja un café preparado, sin duda, ira a comprarlo a algún establecimiento que se encuentre cercano a su domicilio, pero si esta por festejar un aniversario de novios o de matrimonio con su pareja y desea llevarla a cenar, sin duda escogerá algún restaurante de la ciudad que le guste y que le ofrezca una experiencia romántica sin importar que tan cercano se encuentre a su domicilio o de su centro de trabajo.

Usted va al supermercado de cadena que más le agrada por su servicio y nivel de precios que esta más cerca de su domicilio, sin embargo, si ve una oferta de una pantalla con un descuento del 30% y le parece atractiva, estaría dispuesto a cruzar la ciudad para aprovechar la oferta.

Usted lleva su ropa a la tintorería que se encuentra cerca de su domicilio o en el camino a su centro de trabajo, no se tomará la molestia de desviar su camino para buscar una tintorería, a menos que, la oferta sea suficientemente atractiva para que el costo del traslado valga la pena.

El reconocimiento de la zona de influencia de su negocio o del lugar en donde piensa ubicarlo es fundamental para identificar la cantidad de personas u organizaciones que en ella se encuentran y la participación de mercado que requiere para lograr la rentabilidad de su negocio. Cuando el segmento de mercado al que desea impactar es escaso en esa zona, lo mejor es buscar otra ubicación en donde exista una mayor cantidad de compradores potenciales.

La identificación y reconocimiento de la zona de influencia de la ubicación de un negocio es fundamental para descubrir y proyectar el máximo potencial comercial del negocio y los niveles de rentabilidad en una ubicación determinada. Con base a esta información usted podrá determinar sus probabilidades de éxito en relación con sus requerimientos y aspiraciones. No hacer esta tarea es tanto como caminar por un camino que no conoce con los ojos cerrados.



Los avances tecnológicos, las innovaciones en el terreno de la comunicación y la apertura de los mercados han provocado que la forma de hacer negocios evolucione día con día, generando una competencia feroz por los mercados y haciendo a los compradores y consumidores más exigentes. Hoy en día los mercados son sumamente dinámicos y lograr la preferencia de los clientes es cada vez una tarea que requiere de mayores niveles de sofisticación. Cualquiera que sea la especialidad, los compradores y consumidores tiene una gran cantidad de alternativas para satisfacer sus deseos y necesidades. Este escenario no es exclusivo para las grandes empresas, es un escenario general que afecta a todos; micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

El auto empleo por medio de negocios personales (microempresas) ha dejado de ser una vocación y se ha convertido en una alternativa para muchas personas que no encuentran un empleo que cubra con sus expectativas de ingreso.

En este complejo escenario también se abre un gran abanico de posibilidades y áreas de oportunidad para personas emprendedoras, sin embargo, el éxito en los negocios requiere de un amplio conocimiento del entorno, de los mercados y del diseño conceptos y estrategias creativas e innovadoras. En la actualidad para tener éxito no solo se requiere de intuición, habilidad y dedicación, se requiere de información confiable para la toma de decisiones y el desarrollo de procesos de planeación que nos permitan prever los posibles escenarios del mercado y las acciones que se deberán emprender para aprovechar las oportunidades que se presenten.

La ciencia en los negocios a cobrado relevancia en el siglo XXI.



Si usted ya cuenta con un negocio o piensa abrir uno es fundamental que tenga la respuesta a las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Qué productos y servicios vendo o quiero vender?
- ◆ ¿Cuáles son los deseos que las personas satisfacen con los productos o servicios que vendo o quiero vender?
- ◆ ¿Cuál es el perfil de las personas a quienes ofrezco mis productos o servicios?
- ◆ ¿Cuáles son los precios más adecuados para mis productos y servicios?
- ◆ ¿Cuánto debo de invertir para que mi negocio sea rentable?
- ◆ ¿Cómo, cuándo y en qué circunstancias deberé de ofrecer mis productos o servicios?
- ◆ ¿En dónde deberé de vender mis productos o servicios?
- ◆ ¿Cuál deberá de ser la ubicación correcta de mi punto de venta?
- ◆ ¿Quiénes son mis competidores?
- ◆ ¿Qué me hace diferente a la competencia?

Las respuestas a estas preguntas integran el concepto y modelo de negocio que le darán la oportunidad de competir en el mercado. Evite respuestas triviales y generalizadas, obtenga información confiable para responderlas, si es necesario salga a la calle, pregunte a sus posibles clientes y observe a sus posibles competidores.

Ya sea que usted este por iniciar su propio negocio en base a una idea o concepto propio o piense en adquirir una franquicia, invierta tiempo y recursos en obtener las respuestas a las preguntas anteriores, de lo contrario el nivel de riesgo y las probabilidades de fracaso serán altas. Tomar decisiones informadas es la base del éxito.

Para que un negocio tenga probabilidades de éxito, usted deberá de hacer una investigación confiable y llevar esa información a un plan inicial que le permita valorar los riesgos y las oportunidades que el mercado al que desea impactar le ofrece, tener una idea clara de la inversión que deberá de realizar y la rentabilidad que el negocio en una ubicación específica le puede ofrecer.

Si usted ya cuenta con su propio negocio y por más que trabaja no logra obtener las ventas y rentabilidad deseados, es momento de hacer un alto en el camino y replantear las respuestas a las preguntas anteriores. Es momento de valorar con la cabeza fría las posibilidades que su negocio le ofrece, antes de que pierda su patrimonio.

Si bien es cierto que la mayoría de quienes inician un negocio lo hacen movidos por la emoción y motivación de ser independiente y tener el éxito profesional y económico al que aspiran, y que la persistencia es un elemento fundamental del éxito, tenga mucho cuidado en no perder la objetividad de lo que está sucediendo en la realidad ya que puede llevarlo al fracaso.

Para obtener resultados diferentes tiene que emprender acciones distintas, lo que puede implicar romper con una serie de ideas que ha preconcebido del negocio (algunas de las cuales pudieron ser funcionales pero que posiblemente ya no lo sean). Es muy probable que el concepto de negocio sea adecuado pero que esté haciendo actividades incorrectas que lo lleven a malos resultados, o también, que el concepto de negocio no sea funcional ni rentable con base a su zona de influencia y condiciones del mercado. Usted deberá de estar abierto a la posibilidad de modificar el concepto de negocio, hacer actividades distintas, cambiar el punto de venta, o incluso cerrar el negocio e iniciar otro.

La mayoría de quienes inician un negocio lo hacen con escasos recursos para invertir y tal vez pensando que el negocio será auto financiable rápidamente, aunque es común escuchar historias de éxito bajo este contexto en curso motivacionales, películas o de nuestros amigos y conocidos, la realidad es muy diferentes, son pocos los negocios que bajo estas circunstancias han tenido éxito.

No se trata de tener grandes cantidades de dinero para iniciar un negocio, se trata de contar con el capital necesario para establecerlo, arrancar y soportar el periodo de tiempo necesario para cubrir con los gastos operativos en lo que se logra el punto de equilibrio y posteriormente el punto de rentabilidad.

¿Cuánto dinero necesita para iniciar su negocio?

La respuesta a esta pregunta requiere de un ejercicio de planeación inicial.

Si bien es cierto que la planeación en el inicio de un negocio parte de una gran cantidad de supuestos, es una actividad fundamental, si cuenta con información confiable se pueden lograr proyecciones muy cercanas a la realidad, de tal manera que, usted tendrá una idea muy acertada de la inversión que necesita realizar por periodos de tiempo específicos y de las posibilidades comerciales reales para una ubicación determinada. Como consecuencia podrá proyectar los márgenes de utilidad a los que puede aspirar.

Cuando un negocio llega a su máximo potencial comercial, el cual, está determinado por el mercado disponible en su zona de influencia, su capacidad instalada y los niveles de competencia directa e indirecta, habrá llegado al tope de la rentabilidad del negocio y a pesar de que pudiera implementar estrategias para incrementar el monto promedio por compra, los márgenes de utilidad no variarían mucho. Es importante que se mantenga vigente pero no podrá esperar que sus utilidades se incrementen en forma sustancial. Si el tope se encuentra definido principalmente por su capacidad instalada puede invertir en infraestructura para crecer, sin embargo, tendrá que considerar la posibilidad de incursionar en otro territorio. Usted deberá realizar un estudio de mercado para valorar nuevamente la disponibilidad del mercado en su zona de influencia y un análisis de costo beneficio para contar con los elementos necesarios para tomar la decisión correcta.

Roberto tenía éxito con su taller mecánico, de hecho, lo buscaban más clientes de los que podía atender, para resolver esta situación tomo de decisión de atender a los clientes con previa cita, lo que genero confianza e incremento su preferencia de compra, ofrecía un servicio con calidad de agencia a precios accesibles. Para ofrecer un mejor servicio decidió rentar un terreno que se encontraba a un costado de su punto de venta y equiparlo. Su inversión fue mayor a los \$600,000.00. Después de acondicionar el terreno y arrancar la ampliación del taller las ventas se incrementaron ligeramente, sin embargo, no eran suficientes para recuperar la inversión realizada y su margen de utilidad se redujo por los gastos operativos que implicaba la ampliación del taller. Un año después tuvo que dejar de rentar el terreno y no pudo recuperar la inversión que realizó, ésta aventura lo puso en una situación económica crítica y tuvo que volver a empezar. **¿Qué pasó?** – Resulta que el negocio de Roberto se encontraba muy cercano al su máximo potencial comercial ya que tenía una gran cobertura del mercado disponible que existía en la zona de influencia, es decir, ya no había más clientes del segmento de mercado en el que había generado preferencia de compra, las posibilidades de aumentar su cartera de clientes eran muy reducidas y la inversión realizada para ampliar el negocio superó las posibilidades de venta. Si Roberto hubiera evaluado el mercado potencial de su zona de influencia y realizado un análisis de costo beneficio se hubiera percatado de esta situación y seguramente hubiera buscado otras alternativas para aumentar su capacidad de servicio.

Antes de iniciar un negocio diseñe y valore el concepto de negocio, evalúe con base al mercado disponible y potencial para una zona geográfica determinada (ubicación probable del negocio) las posibilidades comerciales y de rentabilidad. Con base a esta información determine la capacidad instalada del negocio y si es cumple o no con sus expectativas de ingreso.

La mayoría de las personas subestiman el poder de la planeación, planear significa investigar, proyectar, presupuestar y documentar. En una ocasión le pedí a uno de mis clientes que tiene un negocio de comida rápida, me dijera cuales eran sus metas de ventas para el año en curso y cuanto pretendía ganar - "Mis planes están en mi cabeza, tengo claro a donde quiero llegar" - Me dijo, sin embargo, a la hora de profundizar no tenía idea del margen de utilidad que el negocio le estaba generando, no llevaba registros formales de sus gastos, costos e inversiones y por supuesto no tenía metas comerciales definidas. Confundía el capital del negocio con sus recursos personales por lo que el negocio era sumamente vulnerable. La falta de planeación y disciplina financiera habían colocado al negocio en estado crítico y vulnerable.

Sin duda cuando una persona inicia un negocio lo hace para obtener utilidades y mejorar su nivel de vida familiar, sin embargo, es importante diferenciar entre el negocio y su economía familiar. Usted deberá asignarse un sueldo viable en caso de que trabaje en el negocio, si no es el caso, es recomendable que asigne un porcentaje de las utilidades para retirar por periodos de tiempo determinado. No descapitalice el negocio recuerde que siempre habrá imprevisto y oportunidades de negocio que requieren de inversión. Recuerde que su negocio crecerá por un proceso constante de innovación y expansión. Al crecer su negocio su nivel de ingresos aumentará. Un negocio que no está prosperando se encuentra fracasando.

Una alternativa para iniciar un nuevo negocio es comprar una franquicia, pero tenga mucho cuidado no todos los negocios de franquicias son confiables.

Cuando usted adquiere una franquicia lo hace con la finalidad de reducir el riesgo de su inversión con un modelo de negocio confiable que ha probado su éxito. Esta franquicia le puede ofrecerle el manejo de una marca con reconocimiento en un determinado segmento de mercado, productos o servicios de distribución exclusiva y un modelo de negocio probado, es decir, esta comprando la replica del negocio por un determinado periodo de tiempo con el paquete de experiencias que lo llevaron al éxito (know how).

El franquiciante (propietario de la marca o negocio) le vende esa experiencia de éxito con un modelo de negocio soportado con registros de venta, costos y rentabilidad, manuales de operación, sistema de administración, información de mercado; perfil del cliente, zonas geográficas disponibles, plan de negocio, plan de mercado, etc.

El franquiciante le puede brindar apoyo para la selección del punto de venta, acondicionamiento, capacitación y apoyos publicitarios. **Lo que nunca le va a garantizar será el éxito del punto de venta.**

Toda inversión implica un riesgo, en teoría cuando usted compra una franquicia esta minimizando el riesgo, sin embargo, la cantidad de franquicias que fracasan al replicarlos en otras zonas geográficas es muy alto.

Evite estos errores antes de hacer un contrato, verifique la información que le proporcionan, realice una investigación y observe el desempeño de uno de los puntos de venta que ya se encuentra establecido.

Firme un contrato de confidencialidad y solicite la siguiente información:

- ◆ Descripción del concepto de negocio; diferenciadores, perfil del cliente, productos y servicios que ofrece, estructura de precios, ocasiones de compra.
- ◆ Resultados de satisfacción del cliente y frecuencia de compra
- ◆ Registros de ventas, costos y niveles de rentabilidad de los últimos dos años.
- ◆ Ticket promedio de venta mensual
- ◆ Rentabilidad anual esperada
- ◆ Cálculo de retorno de inversión
- ◆ Modificación de precios en los últimos dos años y políticas de estructura de precios.
- ◆ Estrategia de apertura de puntos de venta.

No todos los franquiciantes cuentan con la estructura y soporte necesario para ofrecerle el servicio que le ofrecen. Para reducir los riesgos, recomiendo realizar las siguientes actividades:

- ◆ Observe la operación de uno de los puntos de venta. La forma en la que atienden a los clientes, presentación del personal, realice compras o haga uso del servicio y explore con los empleados su nivel de satisfacción
- ◆ Revise la información en línea; web y redes sociales. Verifique que haya congruencia entre lo que se ofrece por estos medios y los productos y servicios que se ofrece en el punto de venta. Evalúe la calidad de las imágenes y de la publicidad.
- ◆ Si el franquiciante le ofrece productos de fabricación exclusiva le recomiendo conocer la fábrica en donde se realizan.
- ◆ Verifique que la marca de la empresa se encuentre debidamente registrada ante el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial)
- ◆ Reúnase por varias ocasiones con el franquiciante y su equipo de trabajo para conocerlos mejor, recuerde que va a trabajar con ellos por varios años, la empatía y el nivel de confianza será un elemento fundamental para el éxito del negocio. Le recomiendo que realice un plan de trabajo con ellos para la planificar la compra, inversiones y ejecución de la etapa de arranque de la franquicia, de esta manera usted podrá valorar su nivel de profesionalismo y habilidades antes de generar un compromiso formal.