

Título:**Cambiar de negocio****Autor:****Antonio Losada Gamst****Fuente:****Microsoft. Pymes y autónomos. Artículos y recursos empresariales.****Enlace:****[Cambiar de negocio](#)****Texto:**

Uno tiene una idea. Una idea de negocio. Que parece que le puede ofrecer una forma de ganarse la vida. Y que, por si lo anterior fuera poco, además permite disfrutar del trabajo. ¡Fantástico! Manos a la obra.

Resumen:

Explican los libros de gestión de empresas que estar enamorado del propio negocio es necesario para sacarlo adelante, y que esta querencia supone a la vez un importante riesgo para el empresario en momentos de crisis. Siempre se ha dicho que el amor es ciego. ¿También en los negocios?

Contra lo que mucha gente cree antes de emprender una aventura empresarial, se trabaja muuuuucho más en el propio negocio que por cuenta ajena, sobre todo al comienzo. Hay que contar con la complicidad de la familia, que verá cómo uno de sus miembros desaparece de la vida habitual. Noches en vela trabajando, problemas que resolver, discusiones con proveedores, negociaciones, compromisos financieros, ver cómo hacer que el cliente se vaya contento y vuelva, campañas publicitarias, papeleos, errores y correcciones, proyecciones de futuro, posibles alianzas, vigilancia de los tiburones que siempre rondan, gestión del equipo humano, ... un sinfín de tareas que requieren estirar el tiempo a costa de otras opciones. Esto de ser el propio jefe no es precisamente gratis ni fácil.

Para sobrellevar esta carga, hace falta un importante acopio de ilusión, pasión, de ganas de hacerlo bien, de ser el mejor. Es necesaria la convicción de que lo que uno hace es realmente importante, con futuro, con influencia en el entorno. Hay que estar convencido de que la aventura será un éxito personal y profesional (¿para qué me meto si no en todo esto?), y de que uno ganará dinero y posición.

Tras muchos esfuerzos, la cosa va bien. Hay clientes, la caja se mueve, y todo va más o menos según el plan. Hay que hacer algún ajuste, pero no aparecen grandes problemas. La pequeña campaña de comunicación parece que ha funcionado, e incluso sale alguna reseña sobre el negocio en la prensa. Vienen más clientes, y la facturación aumenta. Ahora es posible alguna renegociación con proveedores, que permitirá mejorar algún margen o precio. También es posible modernizar algún equipamiento, o redecorar el local.

Sin embargo, un día cambia el viento. Vienen menos clientes, baja el ticket medio. Cada vez cuesta más vender, y hay artículos o servicios que apenas se venden. Resulta muy difícil compensar la bajada de la facturación con una reducción de los gastos. Empezamos a hacer promociones, ofertas, reforzamos los esfuerzos por fidelizar a nuestros clientes, pero no conseguimos remontar. Esos problemillas sin resolver que teníamos debajo de la alfombra se hacen importantes, nuestro equipo humano está preocupado, los proveedores renegocian ahora sus condiciones, el mal ambiente y las sombrías perspectivas contaminan toda la empresa.

¿Toda? No. El emprendedor sigue convencido de la validez de su idea, de lo brillante de su planteamiento, de las necesidades del mercado que resuelve, de su futuro a pesar de la incuestionable mala racha de ventas, de lo contentos que en el fondo están sus clientes aunque ahora vengan mucho menos. Ha hecho una importantísima inversión vital y financiera en su idea inicial, y no está dispuesto a rendirse y cerrar por las dificultades por las que pasa el negocio. Habrá que aguantar, se dice, hay que ver cómo salir de ésta, toca sacrificar sus ingresos y su energía. Es en estos momentos en los que se ve quién sabe luchar por el éxito y triunfar, y quién no tiene suficiente fe ni tenacidad en sus propios proyectos.

Esto es cierto, pero hay un matiz importante. Una empresa está para ganar dinero, no para perderlo indefinidamente. Es posible que haya cambiado el mercado, o los gustos de los clientes, o la legislación, o la tecnología, o que haya otras alternativas de consumo, o un poco de todo a la vez. Es el momento de ver, fría y

analíticamente, las posibilidades reales de futuro del negocio tal como está planteado ahora mismo. Si la opción de seguir como hasta ahora es inviable, quedan dos: cerrar o cambiar de negocio.

Por "cambiar de negocio" no nos referimos al dueño de un hotel que lo cierra y se dedica a la venta al por mayor de tornillería, o cualquier otra cosa que no tenga nada que ver con la actividad precedente. Por supuesto que se puede hacer, pero en este artículo vamos a hablar sobre todo de reorientación de negocio, entendida como un cambio sustancial pero no total y que persigue el reencuentro con los clientes y los beneficios.

Desde nuestra experiencia como consultores de negocio especializados en empresas del sector del Ocio, el Turismo y la Restauración, podemos sugerir esta lista de puntos a valorar a la hora de considerar una reorientación del negocio.

1- **¿Yo vendo, o los clientes me compran?** En otras palabras, ¿de quién parte la iniciativa de elegir mi negocio de entre los demás? Lógicamente, del cliente. Informar es necesario, pero un exceso en la otra opción se suele llamar "vender la moto", y normalmente tiene malos resultados a medio plazo.

2- **Si los clientes ya no vienen tanto a mi establecimiento, ¿dónde están? ¿Qué hacen?** Una pregunta esencial, para ver si puedo volver a encontrarlos. Si la competencia se los ha llevado, ¿cómo lo ha hecho? ¿Qué he hecho yo para que se vayan?

3- He montado un restaurante-bar especializado (tapas japonesas, comida india, chocolatería, cocina gourmet o griega, por ejemplo). **¿Lo he hecho porque personalmente me gusta, o porque he detectado una tendencia de consumo en esa dirección?**

4- **¿Cuánto tiempo llevo ofreciendo lo mismo?** Los gustos cambian, y hay que saber reconocer estos cambios para satisfacerlos. Seguir haciendo lo mismo de siempre es muy cómodo... y arriesgado. Como dicen en la Bolsa, "rentabilidades pasadas no aseguran rentabilidades futuras". Por algo será.

5- **¿Qué me piden los clientes que yo no les esté dando?** Ojo, porque aquí muchas empresas sencillamente dicen que "no lo tenemos" en vez de tomar nota

de esta valiosísima información que afecta a nuestro futuro si la demanda es suficientemente reiterada.

6- ¿Es el momento de poner en práctica esa idea innovadora que tanto tiempo lleva dándole vueltas... y posponiéndola? Confíe en su instinto cuando se combina con la información.

7- ¿Estoy realmente preparado para dar un giro a mi oferta? O, dicho de otro modo, ¿tengo yo mismo recursos (imaginación, cierta dosis de sensata audacia, capacidad de romper esquemas y salirse de los paradigmas habituales) para diseñar, poner en práctica y comunicar los cambios a los clientes potenciales? Ya he puesto en marcha una empresa: ¿seré capaz de darle la vuelta?

8- ¿Veo razonablemente claro ese cambio de negocio, esa reorientación a un nuevo tipo de cliente? La certeza es poco habitual, de modo que habrá que hacer unas buenas y fundadas proyecciones de futuro.

Claro que todos los que empezamos una empresa estamos enamorados de ella. De sus posibilidades y de lo que hará por nosotros y por los demás. Ese motor es el que nos permite los sacrificios que no haríamos por la empresa de otros. La ilusión y las ganas de triunfar son nuestra energía para salvar todos los obstáculos que hay en el camino. Pero en estos momentos de crisis y de profundos cambios, hay que estar especialmente atento a la posición de nuestro negocio en las corrientes de consumo.

Que tanto esfuerzo no nos ciegue. Es muy posible que, con una reorientación de nuestros servicios, no solamente salvemos el negocio sino que, además, podremos seguir ganando dinero y disfrutando de nuestro trabajo.

Alberto Losada Gamst