



## La aventura de emprender

### LA MEJOR SALIDA A TUS EXPECTATIVAS

#### CENTRO DE EMPRESAS

- Oficinas y naves en alquiler
- Domiciliación de empresas
- Servicios comunes
- Condiciones ventajosas

#### SEMILLERO DE EMPRESAS

- Ayudamos a detectar las oportunidades de negocio
- Favorecemos el autoempleo como alternativa
- Formamos emprendedores



# ¿Cómo elaborar un Plan Comercial?: un caso práctico

David Blanco.

Presidente de ACOAS, Asociación de Comerciales de Asturias

La historia del comercio es casi tan antigua como la humanidad. Miles de años atrás el hombre comenzó a recolectar alimentos y a cazar intentando proveerse de excedentes para poder soportar los duros momentos de escasez. Llegó un momento en el que la evolución daría lugar a la agricultura, a la ganadería y a la pesca en mayores cantidades de las que realmente necesitaban. A pesar de estos avances, había necesidades que una misma tribu no alcanzaba a cubrir pero que las tribus cercanas sí.

Pongamos por ejemplo que unos eran expertos cazadores y otros sin embargo, se habían especializado en el "diseño" y la creación de armas. La comunicación entre ambas tribus facilitó un trueque que aunque no se tratase de moneda, si se producía un cambio de un bien por otro. He ahí el origen del comercio.

Al igual que nuestros más vetustos antepasados, la sociedad de hoy en día sigue realizando estas operaciones de intercambio o compraventa.

## La empresa IDsegur



El caso de IDsegur que hoy nos ocupa no es ninguna excepción,

pues esta empresa, con Ignacio Suárez al frente, es capaz de producir suficientes cantidades de un bien (producto) para poder realizar transacciones comerciales.

Poniéndonos en antecedentes, IDsegur nace por el empuje de un avezado comercial e inventor que tras más de una década al servicio de compañías de seguridad decidió poner su empeño en sacar adelante un producto completamente innovador, un sistema de seguridad, iMAGIC, basado en algoritmos que calculan las variaciones de presión en un entorno determinado como pueden ser una habitación, una casa, una oficina, ... El producto goza de buena salud, pues está patentado y su ventaja competitiva frente a los sistemas tradicionales de seguridad es que puede estar 100% alerta incluso con gente dentro del recinto delimitado como zona de seguridad.

IDsegur necesita algo más que ser capaz de producir en altas cantidades un producto para poder comercializarlo. Dada esta situación lo que cualquier empresa se plantearía es diseñar un plan de comercialización, pero... ¿Qué es un Plan de Comercial? Un Plan Comercial se refiere al conjunto de tareas que se llevan a cabo en el ámbito de la gestión comercial para lograr que algo se venda. ¿Qué vender es sencillo? Espero que vuestra opinión cambie una vez leído el artículo.

## Conocer su propio producto

IDsegur tiene que partir de la base de conocer su producto en

todos los aspectos. Esto no sólo abarca las características técnicas sino también las características en términos de beneficio para el cliente y para el usuario final. Aunque parezca obvio este producto también ha de ser rentable para la propia empresa.

Para conocer un producto existe una herramienta muy sencilla y conocida en el mundo empresarial, el DAFO. El análisis DAFO nos permite conocer, no solo aspectos internos del producto en la empresa sino también aspectos externos. Pondremos solo un ejemplo de cada una de ellas para ver cómo sería. (tabla 1)

## Segmentación del mercado

Si conocemos nuestro producto, lo que nos falta es conocer el mercado. El mercado se define como el sumatorio de cada cliente individual que podría comprar nuestro producto.

En España existen aproximadamente 1.219 empresas homologadas por el Ministerio del Interior para llevar a cabo instalaciones de sistemas de seguridad. ¿Cómo podría saber IDSEGUR cuales de esas empresas son potenciales clientes? Segmentando.

Segmentar adecuadamente es dividir en grupos homogéneos del menor tamaño posible que reúnan un conjunto de características y necesidades similares que sean interesantes por su

tamaño, potencial o volumen.

Alguno de los criterios que IDSEGUR debería tener en cuenta para definir un segmento son:

- Geográficos (para conocer el coste de tratar con el cliente)
- Solvencia económica de la empresa cliente (que pague)
- Potencial de compra del cliente (que compren mucho)
- Accesibilidad a la persona que toma la decisión de compra en el cliente (que decidan comprar)
- Fiabilidad del cliente (que no den mala imagen de

nosotros ni nos dejen tirados a la primera de cambio)

• Capacidad de negociación con el cliente (periodos de pago, de suministro...)

Las ventajas que aporta una segmentación son evidentes, pues permiten poner de relieve las oportunidades de negocio existentes, ayudan a establecer prioridades, facilitan el análisis de la competencia y permiten adaptar la oferta en función de las necesidades específicas de un segmento.

Teniendo en cuenta las características de IDSEGUR como empresa recién creada el objetivo sería buscar empresas de mediano y pequeño tamaño que tuviesen interés en mejorar su cartera de productos, llevasen en funcionamiento más de 5 años (para asegurar su credibilidad y nuestra imagen) y tuviesen ratios de solvencia aceptables (que sean buenos pagadores).

## Ubicación y definición de nuestro producto

iMAGIC se encuentra aún en la fase de lanzamiento dentro del ciclo de vida del producto. Esta fase se caracteriza porque sus ventas son bajas, los costes por cliente son altos, los beneficios suelen ser negativos pero, por suerte, los competidores son pocos o ninguno.

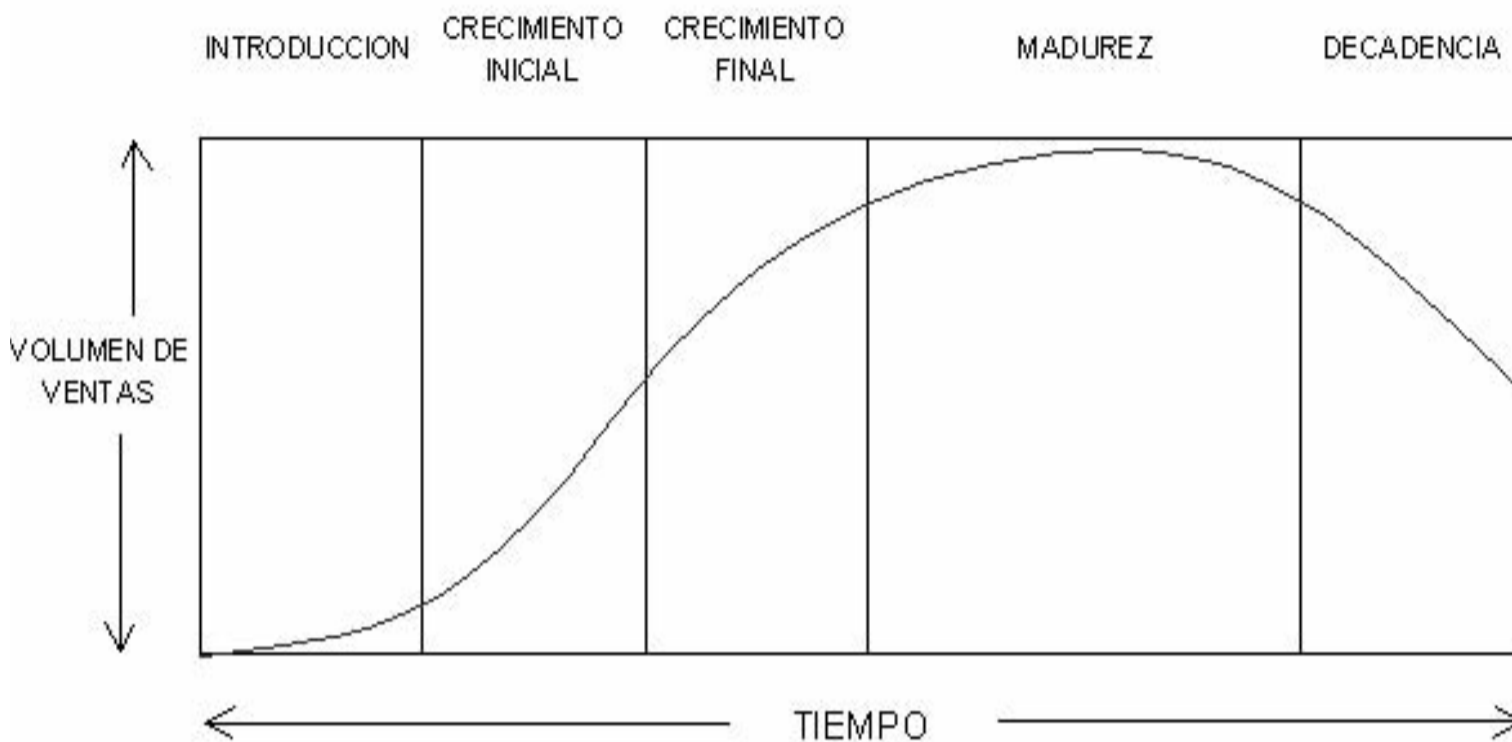
En esta fase, el canal suele mostrar cierta resistencia ante el producto, lo que



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	Conocen el sector pues ya ha trabajado en él	Son una empresa nueva con recursos limitados
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	Tienen un producto único y patentado con lo que podrá posicionarse muy rápidamente	Las empresas más grandes podrían frenar sus ventas utilizando técnicas de venta agresivas, ej: tirando los precios

Tabla 1

## EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



suele exigir cierto tiempo, para una correcta difusión. También se generará la llamada "resistencia al cambio" en los distribuidores que acostumbrados a trabajar con otros productos y empresas desdeñarán nuestras proposiciones de venta. Este desdén también lo trasladará el usuario final al distribuidor que pretenda implantar iMAGIC como solución de seguridad, incluso sabiendo ambos que es mucho mejor. *Piensen en como mucha gente no cambia de móvil por otro mejor solo por el hecho de que se ha acostumbrado al viejo.* Se generarán también problemas técnicos inherentes a todo proceso productivo por no tener dominio del mismo. La inversión en publicidad, aunque sea muy poca, supondrá una carga excesiva.

Conociendo donde está nuestro producto acudiremos a otro básico del mundo empresarial para poder definirlo, las 4P: Producto, Precio, Posicionamiento y Promoción.

• **Producto:** tenemos un único producto sin variaciones. Su empaquetado deberá ser sencillo (que no malo), pues al ser un negocio B2B (Business to Business) serán más importantes sus características técnicas que su empaquetado. Dichas características deberán figurar siempre y sin que den lugar a confusiones. Se incluirá un manual de instrucciones técnicas y de instalación en un lenguaje entendible para los técnicos y los instaladores y otro manual en lenguaje común que se destinará al usuario final, el

particular. Será visible además un teléfono de atención al cliente y al servicio técnico.

• **Precio:** teniendo en cuenta su costes asociados (producción, distribución, mantenimiento,...) deberá ser un precio algo superior a cualquier otro que exista en el mercado, pues mejora las capacidades de los sistemas de seguridad anteriores.

• **Posicionamiento:** como canal de venta elegiremos exclusivamente a distribuidores, pues IDSEGUR deberá centrarse en su base de negocio (por el momento) que es la fabricación. La logística para el envío a distribuidores se realizará a través de mensajería externa o si un comercial va a ver al cliente deberá aprovechar para entregar el producto en mano (20 € a 20 € rentabiliza mucho, sobre todo al principio).

• **Promoción:** existen dos enfoques hacia los que IDSEGUR debería dirigir la publicidad:

o hacia el cliente (distribuidoras)

o hacia el usuario final (particular).

La inversión en anuncios de prensa (generalista o especializada) para una empresa con recursos limitados es tan inútil como perseguir a tu sombra. Por el contrario, la mejor forma de optimizar recursos es realizar la combinación más habitual en un proceso de venta:

o Llamada telefónica: nuestro objetivo aquí no será presentar extensamente el producto, sino conseguir la visita.

o Visita: explicar el producto con detalle y, si el cliente lo permite, realizar una demostración en vivo que aporta mayor valor al producto

También será especialmente útil y rentable acudir a ferias especializadas y hacer demostraciones en vivo y, como no, aparecer en medios de comunicación locales y regionales (con los nacionales suele ser más difícil, aunque tratándose de una patente debería intentarse) ya que la aparición como noticia aporta siempre mayor credibilidad ante

el público. La utilización de un CRM (Customer Relationship Management) como medio para publicitar masivamente IDSEGUR sería un craso error pues acabaría por molestar a los clientes. Sin embargo, si será un buen medio de gestión de información de los clientes.

### Diseña el plan comercial y ponlo en marcha

Para finalizar, brevemente, dejo entrever las líneas que se deberían tener en cuenta para elaborar un plan comercial.

Basándonos en los datos que ya tenemos, será imprescindible realizar un análisis cuantitativo de cada zona del global de la cartera

para, a priori y posteriori, realizar segmentaciones y predicciones de clientes, de beneficios, de márgenes, de cobertura geográfica de flujos de distribución de pedidos, de vida media de los clientes... y también un análisis cualitativo basado en parámetros como la fidelización, un trato adecuado, la facilidad de gestiones...

Realizar un análisis PEST (Político, Económico, Social-Cultural y Tecnológico) mejorará nuestro enfoque y dinamizará nuestras acciones comerciales.

Se deberán desglosar los ingresos obtenidos por precios, volúmenes, productos y márgenes; y los gastos por visitas, promociones, medios de apoyo a la venta, servicio post-venta y logística.

Son muchos más parámetros los necesarios para elaborar un plan comercial, pero no debe faltar una calendarización de ellos, es decir, un cronograma. Una buena herramienta muy recomendable para ello es el Microsoft Project.

Por último, se deberá controlar que todas las acciones que se hacen y también aquellas que se dejan de hacer, para poder analizar el proceso "causa-efecto" con las ventas.

Todo lo expuesto es resumido y aporta exclusivamente una visión muy generalizada y global de cómo debería hacerse un análisis de un producto y su plan de comercialización asociado. Estimados lectores, tras escribir este artículo me gustaría dejaros con una reflexión: **¿es vender algo con lo que se nace o es sin embargo una profesión de carrera?**



David Blanco