



# Plan Comercial

Programa Regional de Desarrollo  
de Organizaciones de Base

# PLAN COMERCIAL INTRODUCCIÓN


## ¿CÓMO USAR EL PRESENTE MANUAL?

El manual que tienes en tus manos es una recopilación de los aspectos más importantes que debe contener un **Plan Comercial** y su aplicación en la organización a la que perteneces.

Ha sido pensado y diseñado para los líderes y por intermedio de éstos, a cada uno de los asociados Beneficiarios del Programa Regional **PorAmérica** "Fortalecimiento de Organizaciones de Base ODB para combatir la pobreza" de **RedEAmérica**.


Te darás cuenta que no es un material de capacitación común, sino que es un documento dinámico que además de brindarte algunos conceptos teóricos básicos, se complementa con ejercicios prácticos que te llevarán a que finalizada la sesión de capacitación, hayas definido aspectos muy propios de tu vida y tu organización.

## MANOS A LA OBRA


Los recuadros en los cuales aparece un lápiz  y el título de "**Manos a la Obra**", son ejercicios que te recomendamos hacer pensando en ti y en la organización a la que perteneces. Si es el caso que en el momento no dispongas de alguna información para realizar el ejercicio, no te preocupes, haz las anotaciones que consideres pertinentes y retoma el manual y el ejercicio posteriormente.

**Te encontrarás que en el recuadro también hay un texto en verde, son breves instrucciones que te ayudarán a resolver con mayor facilidad tu ejercicio.**

## EJEMPLOS

Señalados con un signo de exclamación,  en cada uno de los temas, hay ejemplos muy sencillos y que exponen posibles situaciones que has vivido, con esto se busca hacer más entendible cada uno de los contenidos, *no significa que esto sea lo que debes aplicar en tu vida ni en tu organización, solamente utilízalos como referencia.*

## CONSEJOS COMPLEMENTARIOS

Marcados con el signo  en color azul, te encontrarás algunos pequeños párrafos en los que se busca resaltar algún aspecto en el que te sugerimos pongas especial atención.

*El presente manual, ha sido diseñado por FUNDES y PorAmérica, con el único objetivo de que adquieras nuevas herramientas que te permitan fortalecer y hacer crecer tu Organización; te deseamos mucho éxito.  
**¡Manos a la Obra!***

# Plan Comercial

Seguramente habrás, escuchado o leído el cuento de Alicia en el País de las maravillas, si recuerda Alicia se encuentra pérdida en una carretera de cuatro caminos y no sabe cuál tomar, de pronto aparece un conejo al cuál le pregunta:

**-¿Qué camino es el correcto?**

**-El conejo le responde ¿hacia dónde vas?**

Alicia le dice que no sabe y el conejo le responde "si no sabes a dónde vas cualquier camino es bueno."

Aunque no lo crea la mayoría de las empresas se encuentran en esta misma situación, saben que quieren y necesitan vender, pero no saben ni quien es su cliente, ni donde esta, ni que necesidades tienen, es decir no tienen un "**Plan Comercial**", unos porque dicen que no tienen dinero, otros porque no saben que es; para que no nos suceda lo mismo veamos ¿qué es? y para qué sirve un plan comercial.

## ¿QUÉ ES UN PLAN COMERCIAL?

Es un instrumento que nos permite orientar la gestión comercial de nuestro negocio.

La época actual requiere un documento corto, pero claro y objetivo para darle un seguimiento real, lo fundamental del plan comercial es tener los pies en la tierra y ser realista. Debe ser medible.

*"Un sueño es sólo un sueño. Una meta es un sueño con un plan y una fecha de cumplimiento".*

**HarveyMackay**



**Preguntas iniciales para la construcción del Plan Comercial:** **Antes de iniciar, contesta las siguientes preguntas y coméntalas con tus Compañeros...**

¿En dónde está nuestro negocio?

---

---

---

---

---

¿Hacia donde queremos ir?

---

---

---

---

---

¿Como hacemos para llegar allí?

---

---

---

---

---

El punto de partida de construcción de un plan comercial es dar respuesta a la primera pregunta, lo cual implica un minucioso análisis del estado en que se encuentra la gestión comercial en la empresa.

Este análisis será útil, no solo para darnos cuenta del estado de la gestión comercial sino que permitirá, además, determinar cuáles son los aspectos que deben recibir mayor atención durante las fases de implementación y seguimiento del plan elaborado.

# ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Antes de elaborar el plan comercial de tu Organización es necesario que identifiques las etapas que lo componen.

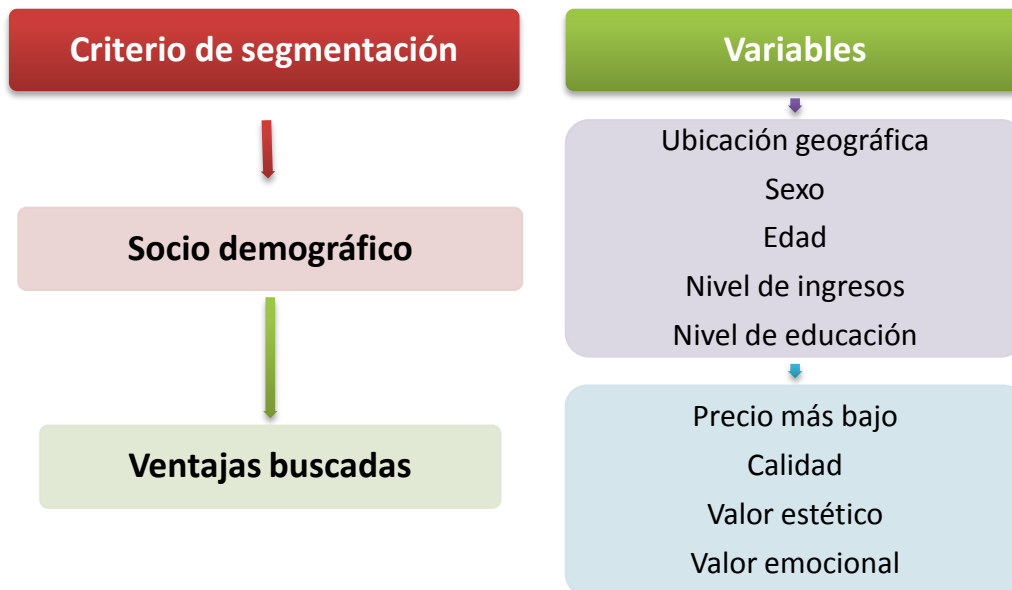


# ¿QUIÉN ME VA A COMPRAR?

## I.- SELECCIONAR MERCADO OBJETIVO:

El primer paso es seleccionar el grupo al que vamos a dirigir nuestra oferta: el segmento de mercado. Los segmentos de mercado son grupos específicos con características homogéneas.

Existen diferentes criterios de segmentación y cada criterio puede agrupar un conjunto de variables, la segmentación es efectiva siempre y cuando se logren los objetivos que se fijó la empresa, se segmente el mercado adecuadamente y se obtenga la información que se requiere obtener.



## ✓ Para una Segmentación de mercado efectiva

- Reconocer usuarios con necesidad de su producto
- Identificar una serie de productos que combinados satisfagan la necesidad del cliente
- Identificar a los clientes con mismo modelo de compra
- Reconocer el punto de compra del cliente o canal de distribución



**Criterios de Segmentación:** Piensa en tu Organización y señala tres criterios de segmentación, a continuación menciona las variables que son relevantes.

Criterio de Segmentación	Variables



Tienes que ser consciente de que tu Organización no está sola en el mercado, la clientela potencial ya satisface esa necesidad por otros medios, por lo tanto tienes que ofrecer un producto mejor que la competencia.

## II.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

La competencia ocurre cuando diferentes firma privadas concurren en un mismo mercado para ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores que actúan independientemente es a lo que se llama demanda. Significa que las empresas rivalizan entre sí por la preferencia de los clientes.

Tienes que comparar su situación de ventas, distribución, imagen, respecto al mercado en que se desenvuelve, considerando a sus principales competidores, y estar atento al ingreso de nuevos adversarios, productos, incluso alianzas entre empresas que puedan afectar su posición.



### **Siempre debes tener en cuenta:**

- Número de competidores ¿Cuántos y quiénes?  
Ofrecen productos similares
- El tamaño y volumen de ventas que manejan
- La calidad de sus productos.
- Su posicionamiento en el mercado y la estrategia que los mantiene en en el mismo.
- Las barreras que impone el mercado para el ingreso de nuevos oferentes
- Las políticas que favorecen u obstaculizan la articulación de las empresas en el mercado.





**Analizando nuestra competencia:** Describe en el siguiente cuadro la competencia comercial de tu Organización.

Nombre de la empresa	Productos que ofrece	Volumen de ventas Tamaño de la empresa	Participación en el mercado	Estrategia comercial	Barreras y políticas

## OFERTA COMERCIAL

La persona que anuncia una oferta está informando sus intenciones de entregar un objeto o de concretar una acción a cambio de una retribución económica. Ésta oferta se encuentra íntimamente ligada con la misión de la empresa y debe ser lo más atractiva posible al público.



### Preguntas clave que debe hacer tu Organización....

¿Qué es lo que se ofrece o se promete a los clientes?

¿Qué hábitos tiene?

¿Qué diferencia mi producto / servicio?

¿A quienes se ofrece?

¿Qué capacidad económica?



**¿Conocemos la oferta comercial de nuestra Organización?**  
**Reúnete con tus compañeros y describan la oferta comercial de tu Organización basándose en la misión de su empresa.**

¿Qué ofrece de diferente y mejor que la competencia?

### III.- OBJETIVOS Y ESTIMACIÓN DE VENTA

En el plan de ventas estableceremos los resultados cuantificados que esperamos conseguir. Se calculará el volumen del mercado del producto, la cuota de mercado que aspiramos alcanzar y nuestra previsión de ventas.

Para una primera estimación, habrá que tener en cuenta que el volumen de ventas varía de acuerdo a la fase de desarrollo de la empresa en la que nos encontremos:

**FASE DE IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA:** Es el momento del lanzamiento.

**FASE DE CRECIMIENTO HASTA EL UMBRAL DE LA RENTABILIDAD:** Nuestro producto se asienta en el mercado y el volumen de ventas alcanza valores significativos que pueden provocar reacciones de la competencia.

**FASE DE EXPANSIÓN Y DESARROLLO:** El negocio se consolida y se alcanza cierta estabilidad en ventas.

La previsión de ventas debe calcularse teniendo en cuenta la información recopilada y analizada en los estudios de mercado

Para conseguir dicha información se habrán utilizado fuentes como:



- Datos sobre la evolución general de la economía y el consumo
- Análisis de las ventas del producto en los últimos años
- Opinión de las personas distribuidoras, agentes de ventas, tiendas
- Pruebas piloto del producto en el mercado
- Encuestas a consumidores finales

## ¿CUÁNTO VOY A VENDER?

### **¡CUIDADO!**

Con previsiones de ventas demasiado optimistas e irreales



### **PARA PLANIFICAR EL VOLUMEN DE VENTAS:**

- Estimar el volumen total del mercado, utilizando datos de diferentes fuentes
- Comparar las características de nuestra oferta, en relación con las de la competencia.
- Decidir la porción de mercado que razonablemente podemos ganar
- Conviene ser conservador en estas estimaciones



**¿Conocemos a nuestros Clientes? Analiza quienes son los Clientes de tu Organización.**

¿Quiénes son los clientes (segmentos), más importantes	
¿Qué tanto depende la empresa de ciertos clientes?	
¿Qué tan leales son los clientes?	
¿Cómo es la programación de los pedidos de los clientes?	

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS

Debes de tener cuidado de no confundir los objetivos con estrategias, los objetivos indican **“que queremos”**, mientras que las estrategias se refieren a **“como lo vamos a hacer”**.

### EJEMPLO DE OBJETIVOS:

- Venta de tantas unidades
- Generar nuevos clientes
- Rediseñar el modelo de negocio
- Evaluar el uso de una herramienta electrónica



**Recuerda: Los objetivos deben ser medibles y alcanzables, al mismo tiempo debemos establecer el periodo en que se cumplirán.**



### EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS:

- Distribución
- Producto o servicio
- Precio
- Publicidad y promoción
- Ventas
- Comunicación
- Imagen
- Investigación de mercado
- Lanzamiento o relanzamiento de productos o servicios
- Conservar a los clientes actuales
- Generar nuevos clientes
- Contar con una base actualizada de clientes y prospectos
- Programas de fidelidad



**Objetivos y Estrategias:** Describe con tus compañeros un Objetivo y una Estrategia de venta de tu Organización.

**Escriba un objetivo de venta:**

---

---

---

---

**Escriba una estrategia de venta:**

---

---

---

---



## **IV.- ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y FIJACIÓN DE PRECIOS**

**¿Cómo hare llegar mi producto al cliente?**

**¿En qué plaza (lugar) debería estar nuestro negocio para acceder a la clientela?**

No es lo mismo vender libros en una plaza comercial, que en un mercado o por internet, un buen punto de venta puede ayudar al éxito; uno malo puede significar el fracaso del negocio.

**DEBEMOS DEFINIR COMO LOGRAREMOS QUE NUESTRO PRODUCTO LLEGUE AL MERCADO OBJETIVO:**

**¿Dónde podemos vender nuestro producto?** a mayoristas, minoristas a los consumidores, en un punto de venta propia, en ferias.

**¿Los vendemos directamente o a través de terceros?** Definir los canales de distribución: minoristas, mayoristas, almacenes, y las condiciones comerciales a negociar con cada uno de estos agentes.

**¿Que necesitamos para que nuestros productos lleguen a la clientela en condiciones adecuadas?:** Empaque, etiquetado, servicio al cliente, transporte.

**HABRÁ QUE DECIDIR TAMBIÉN LAS CARACTERÍSTICAS DE NUESTRA FUERZA DE VENTAS:**

**Tipo de agentes de ventas:** Empresas distribuidoras, vendedores propios, comisionistas.

**Organización de la fuerza de ventas:** Despliegue por zona, por gama de productos, por segmento de clientes.

**Sistema de seguimiento:** Forma de medir la efectividad de la fuerza de ventas.



**Canales de Distribución: Analiza con tus compañeros los Canales de Distribución utilizado por tu Organización.**

<b>Analiza</b>	<b>Si o No y ¿Por qué?</b>
¿Está el producto disponible en el lugar correcto, en el tiempo correcto y en la cantidad correcta?	
Define si entregas tus productos directamente o por medio de distribuidores o intermediarios	
¿Son adecuados tus canales de distribución (viables y rentables)?	
¿Qué canales alternativos se podrían aplicar en tu Organización?	

## V: PRECIO: ¿TUS CLIENTES CUÁNTO ESTARÁN DISPUESTOS A PAGAR?

Si te comparas con alguien que tenga un mejor producto, el tuyo parecerá barato. Si te comparas con uno que tenga peor producto el tuyo parecerá caro.

El precio de venta es el valor en dinero de un producto o servicio en el mercado, que va a pagar la clientela.

### PARA CALCULARLO HAY QUE TENER EN CUENTA QUE:



### ¿Cómo vamos a fijar el precio final?

**Para realizarlo hay que decidir entre las siguientes alternativas:**

- Si lo defines por costo, suma todos los costos y súmalo el porcentaje de utilidad que desea.
- Si lo fijas por mercado: Investiga cuánto cuestan los bienes y servicios similares y toma una decisión, de tal forma que tu producto sea competitivo. Busca los competidores correctos.
- Otras políticas de precios incluyen la fijación de un precio máximo y mínimo en función de la demanda, descuentos sobre volumen de compras, precios según el lugar de colocación del producto, etc.



**Estrategia de Precios: Determina la estrategia de precios adecuada para tu producto o líneas de producto**

Estrategias de precios	Línea de Producto 1	Línea de Producto 2	Línea de Producto 3

**“El objetivo es fijar un precio justo para el consumidor”**

## ¿CÓMO VOY A COBRAR?

En economías dominadas por la falta de recursos, el recurso a las deudas es casi universal.

Por ello se ha de definir claramente cuál será la política de ventas ¿Al contado o a crédito? ¿A quién se le venderá a crédito? ¿Cuánto?, ¿Con que plazo?, ¿Cómo se cobrará los morosos?

Cuanto más clara sea la política, mejor se comunicará a la clientela, mejor la entenderán los vendedores y mejor se gestionará.

## VI: PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La promoción consiste en informar a la gente que tu producto existe, nadie comprará algo que no conoce. Hay que hacerle saber que existe una solución a sus problemas; que tu Organización tiene ese producto o servicio con el que ha soñado.

### LA PROMOCIÓN SIRVE PARA:

- Informar a las personas consumidoras sobre las ventajas de nuestro producto/ servicio.
- Crear una imagen reconocida del producto.
- Incrementar su consumo y por tanto tu volumen de ventas

Dentro de las técnicas de promoción están:

- Campañas publicitarias
- Promoción de ventas
- Venta personal
- Propaganda
- Relaciones públicas

## VII: PRESUPUESTO

Es sumamente importante establecer el presupuesto destinado al plan de comercialización, de tal manera que el costo-beneficio sea el adecuado, ya que sí tu estrategia no es la adecuada, aunque realices una alta inversión los resultados no serán los esperados.

Deberás calcular o estimar el costo de los recursos necesarios de mercadotecnia, promoción y relaciones públicas, considerar para tal efecto estacionalidad o algún otro evento que modifique los patrones de uso y consumo de nuestros productos o servicios.



**El error más común en la mayoría de las compañías es que el presupuesto de mercadotecnia se elabora a partir de bases financieras o por asignación de cierta cantidad establecida por área de finanzas, esto puede afectar en gran medida el cumplimiento de la estrategia.**



**Promoción y publicidad: Piensa en tus productos y contesta lo siguiente, si te es posible trabaja sobre líneas de productos**

	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4
¿Qué mensaje quieres emitir?				
¿Cómo quieres ser percibido?				
¿Qué medios de comunicación usara y cómo los medirá				
¿Qué promociones?				
¿Cuánto invertirás y cómo medirás el impacto?				

## VIII: SERVICIO POST VENTA

Una vez que el cliente, ya ha adquirido tu producto o servicio **¿Cuál es el siguiente paso que usted y su empresa dan?**

Muchas empresas olvidan que la venta no termina cuando se le entrega el producto o servicio a un cliente, existe todo un trabajo posterior a la venta que incluye dar soporte, validar la garantía de un producto en caso necesario y sobre todo buscar la retroalimentación de parte del cliente. A todo esto se llama **servicio Post venta**.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL SERVICIO POST VENTA?

El cliente necesita saber que hay una empresa detrás del producto o servicio que ha comprado y sobretodo que en esta empresa hay personas dispuestas a ayudarlo.

### PARA DAR UN BUEN SERVICIO POST VENTA

Agradece la compra, esto no significa solamente decir gracias cuando cierre la venta, significa ofrecerle algo como "agradecimiento" por esta compra, puede ser un descuento en otro producto, una extensión de garantía, un descuento para su siguiente compra.

Darle seguimiento a un cliente significa visitarlo, llamarle o de alguna otra forma pedirle al cliente que nos hable de su experiencia con nuestro producto o servicio. No solo llamarle para preguntar cuando estará el cheque o cuando le puede volver a visitar para ofrecerle un producto nuevo.

## IX: ÉTICA EMPRESARIAL

Es el conjunto de valores, normas principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a todos los entornos.



## **Apegarse a los principios de Sustentabilidad Social**

A través de una ética laboral enfocada a dar oportunidades a los empleados y mantener políticas de equidad.

## **Sustentabilidad económica**

A través de mantener un desarrollo y crecimiento sin afectar al entorno ambiental y social de la comunidad.

## **Sustentabilidad Ecológica**

A través de la adopción de tecnologías y métodos de producción amigables con el medio ambiente.

## **Mantener prácticas de comercio justo**

Es el Comercio basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad.

## **X.-CONTROLES PARA MEDIR RESULTADOS**

Se deben programar reportes y juntas periódicas para informar al gerente o director general, así como al resto del equipo, los avances y problemas que puedan presentarse, incluidos los responsables y las fechas y compromisos para cumplirlas.

Si no existe un compromiso real por parte de los involucrados, es muy difícil que el plan comercial se cumpla satisfactoriamente.

## RECOMENDACIONES PARA EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN COMERCIAL

1. Dedicar el tiempo adecuado (es una inversión y no un gasto) al plan. Muchas empresas lo hacen mediante un retiro de su equipo directivo fuera del lugar de trabajo, o durante un fin de semana, sin distracciones. Trabajar gradualmente en el plan sólo cuando hay tiempo disponible es una manera efectiva de fallar.
2. Tienes que saber dónde está tu Organización para saber qué camino tomar. Los datos deben incluir la mayor cantidad de información sobre: Tus clientes, tus costos y utilidades, las fuentes de cada transacción, etc.
3. En el plan debes considerar que ocurrirán crisis o cosas inesperadas. Siempre asume que necesitaras entre un 20% o un 30% más del tiempo estimado en el plan inicial.
4. Cuestiona la manera habitual de producir o entregar productos o servicios a sus clientes. Busca nuevos modos de comercializarlos, de asociarse con otros y de llegar a nuevos segmentos no atendidos todavía.
5. Ten absoluta claridad sobre el porqué o razón por la cual quiere alcanzar tu meta comercial. Esto te ayudará a ponerte en acción. Sigue preguntándote: ¿Por qué quiero esto? O ¿Qué obtendré si logro esto otro?

# PLAN DE ACCIÓN



**Plan Comercial:** De acuerdo con lo visto en este módulo, valida con que información cuenta tu Organización para definir tu Plan Comercial.

## Revisión de Estrategia Comercial

ITEM	TENGO INFORMACIÓN		PLAN DE ACCION PARA CONOCERLO	PLAZO
	SI	NO		
Definición del producto o servicio				
Uso de marca y ficha técnica de los productos				
Necesidades que satisface el producto o servicio				
Mercado meta				
Valor agregado y propuesta comercial				
Tamaño del Mercado global				
Características y limitantes del mercado				
Estrategia de Distribución				
Precio de productos por canal				
Estrategia de comunicación				
Principales competidores				
Precio de la competencia				
Participación de la competencia mercado				
Presupuesto Comercial				
Proyección de ventas por canal				
Costo total y Margen de contribución y Utilidad				
Indicadores				

*Escribe aquí las preguntas que tienes ....*



*Tus notas de este modulo ....!!*

