

PLANES DE NEGOCIO

Fernando Burbano Paz

Marketing

La mercadotecnia es la encargada del proceso de planificar las actividades de la organización con relación al precio, la promoción, distribución y venta de bienes y/o servicios de la empresa; así como en la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de manera que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los propósitos de los clientes y de la propia empresa.

Debe establecer una perfecta coherencia entre los objetivos comerciales y los objetivos globales de la empresa, y cómo se pretende alcanzarlos. Habrá que conocer bien a los clientes y a la competencia identificando cuál será la táctica que se utilizará con ellos.

Los principales elementos que se deben tomar en cuenta para la realización de todo plan de mercado son las conocidas 4P:

Producto: se realiza una breve descripción de la actividad desarrollada por la empresa, en términos de productos (y servicios, entendiéndolos como productos intangibles).

Precio: se refiere al análisis que debe efectuarse para el establecimiento de un adecuado costo del producto, a qué precio estará disponible el producto en el mercado.

Plaza: se refiere a la ubicación que tendrá el producto dentro de una región o un país. También se incluyen los canales de distribución a través de los cuales el producto llegará hasta el consumidor.

Promoción: incluye todas las actividades y elementos necesarios para dar a conocer el producto al consumidor.

Además de estos elementos se deben tomar en consideración la competencia, los proveedores y el estudio de los clientes, quiénes serán los receptores de nuestros productos y/o servicios

El producto

Se trata de definir los productos con los que vamos a contar y sus cualidades, a efectos de hacer una valoración justa y objetiva que permita visualizar sus efectivas posibilidades en el mercado, frente a otros productos.

No se deben definir únicamente las buenas cualidades, también si encontramos en nuestro producto alguna cualidad no tan buena, ésta debe expresarse, y desde luego, buscar cómo resolverla para mejorar la cualidad.

Describa las principales características de su producto de tal manera que se entienda claramente qué es y para qué sirve. Describa físicamente sus características técnicas, de utilización y necesidades que satisface.

La descripción de cada producto debe incluir elementos generales en cuanto a:

Nombre del producto.

Utilización.

Materiales con los que está elaborado.

Características físicas (peso, color, tamaño, etc).

Empaquetado.

Tiempo de duración.

Ventajas y beneficios.

Este ejercicio puede hacerse a través de una lluvia de ideas, y se puede utilizar una matriz como la siguiente para efectos de comparación, clasificación, selección y elección del o los productos a desarrollar:

Producto	Características	Necesidad que satisface	Tiempo de duración	Ventajas y beneficios
----------	-----------------	-------------------------	--------------------	-----------------------

Segmento de mercado. En ocasiones cuando es un segmento muy concreto o pequeño hablamos de "nicho de mercado". Definir el grupo poblacional al que nos enfocamos, incluso definir el tipo de uso que deseamos para nuestro producto. Por ejemplo si nuestra bebida de naranja la posicionamos para desayunar, para otro momento del día o para mezclar con otras bebidas.

Se debe establecer con claridad a quiénes estamos dirigiendo nuestro producto. Afirmaciones vagas como: "las señoras de la ciudad x", los habitantes de este lugar" y otras del estilo no definen exactamente como vamos a manejar la promoción, publicidad y otras formas de comunicación para llegar a nuestros clientes.

Una manera más completa puede ser: "nuestro zapato es fabricado para ser consumido por las niñas escolares, de 8 a 12 años, cuyos padres tengan ingresos bajos, y que vivan en nuestra misma provincia".

En cuanto al mercado, se debe realizar un análisis que permita conocer los siguientes aspectos:

Características (bien industrial, bien de consumo).

Estratificación. Segmento concreto del mercado al que nos dirigimos. Es decir, si por ejemplo vendemos zapatos de deporte o por el contrario zapatos para vestir más formal.

Localización (nacional, departamental, municipal, zonal, regional).

El precio de venta

Los consumidores entregan algo de valor económico al vendedor a cambio de los bienes y/o servicios que recibe. La cantidad de dinero que se paga por los bienes y/o servicios constituyen su precio.

La fijación de precios reviste gran importancia, pues el precio de un producto influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto y/o servicio que recibe.

No debe obviarse a que tipo de mercado se está enfocando el producto, debe conocerse si lo que buscará el cliente será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes. En varias ocasiones, una errónea fijación del precio es la causa responsable de la escasa demanda de un producto.

Precio de venta

En la determinación del precio nos podemos guiar por varios factores fundamentales:

A) El costo de nuestro producto.

B) Los precios de la competencia en el mercado.

C) Nuestro porcentaje esperado de ganancia, por determinado número de unidades o volúmenes.

Y un aspecto importante es el análisis del consumidor. Qué renta está dispuesto a gastar. Desde la percepción del consumidor, qué valor tiene nuestro producto y cuánto está dispuesto a pagar el cliente.

Algunas preguntas que pueden ser de utilidad para esclarecer aspectos referentes al precio del producto son:

¿Cómo se ha decidido establecer el precio del producto?

¿Qué criterios utilizarán para hacerlo?

La sugerencia es que elabore un listado correspondiente con todos los materiales y elementos que necesite para producir. También elabore un listado con los gastos que tendrá que efectuar para producirlo.

Luego, asigne un valor a las listas y totalice las cantidades, al total agréguele un porcentaje que usted considere como ganancia que quiera obtener con la venta del producto.

Además, establezca el precio de su producto tomando en cuenta el precio de los productos de la competencia, por lo que debe averiguar los precios de productos similares o parecidos y compárelo con el que se determinó para su producto.

La siguiente matriz puede serle de utilidad para el establecimiento del precio de su producto.

PRODUCTO	COSTOS Fijos producción	COSTOS Variables	GASTOS Varios	BENEFICIO Utilidad	PRECIO de Venta
Producto X	\$	\$	\$	\$	\$
Producto Y	\$	\$	\$	\$	\$
Producto Z	\$	\$	\$	\$	\$

En términos sencillos, la relación es la siguiente:

$$\text{Precio de Venta} = \text{C. Fijos} + \text{C. Variables} + \text{Gastos} + \text{Ganancia esperada}$$

Si una empresa elabora el producto "X", fácilmente puede determinar si su precio está por encima o por debajo del de la competencia, y analizar las razones de dicho hallazgo, menores costos, mayor utilidad, etc.

Los competidores

Los competidores de una empresa existente o nueva pueden ser directos o indirectos. Esta clasificación está enfocada al mercado de referencia, ya que algunas empresas pueden, y de hecho ofrecen, productos y/o servicios capaces de satisfacer las mismas necesidades del consumidor, y tales productos pueden ser completamente diferentes.

Los competidores directos ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas o muy similares, por ejemplo, el transporte terrestre, puede un consumidor elegir una compañía ferroviaria o una compañía de autobuses para transportarse hacia su lugar de destino. Otro ejemplo muy interesante es el de los servicios de telefonía móvil.

Forman parte de la categoría de competidores indirectos aquellas empresas que se dirigen, así sea parcialmente, al mismo mercado de referencia, pero en el cual el grado de sustitución de la oferta no es significativo. Los libros y las revistas cumplen la misma función de informar y actualizar a los lectores, con regularidad las motivaciones básicas de sus decisiones de compra son diferentes y, por tanto, una agresiva acción comercial realizada sobre los libros incidirá, con seguridad, en el mercado de las revistas, pero indirectamente.

Ventajas sobre los competidores

Se debe hacer una lista de nuestro análisis acerca de cuales son las cosas que nos distinguen para bien, de los competidores que llegan a nuestro mismo nicho de mercado, algunas ventajas pueden ser:

"Compramos materiales y materia prima de la mejor calidad, al mismo precio que ellos compran los suyos de menor calidad".

"Contamos con un medio de transporte que puede desplazarse para lograr una más fácil distribución".

"Tenemos los contactos fuera del país que nos pueden apoyar con la distribución".

"Poseemos un mejor control de calidad y nos exigimos realizar las cosas bien hechas", etc.

Desventajas frente a los competidores

Para ser muy francos, no siempre podemos contar con ventajas, a veces también tenemos desventajas, de las que debemos ser conscientes, analizándolas y escribiéndolas. Unas posibles desventajas pueden ser:

"No tenemos un conocimiento preciso del lugar donde comprar el insumo más barato".

"No contamos con la moderna maquinaria que ellos usan para ser más rápidos".

"No hemos logrado crédito de los proveedores en la forma en que ellos lo han logrado".

Continuando con el plan de empresa, en este aspecto, identifique los principales competidores y determine los siguientes elementos:

Ubicación.

Tamaño.

Cobertura del mercado (urbano, municipal, regional, zonal, nacional, internacional).

Capacidad de producción.

Características del producto (material, diseño, calidad, marca, precio, etc.).

Canales de distribución.

Política comercial (plazo, descuentos, forma de pago).

Estrategia publicitaria.

Canales de distribución

Para empresas nuevas

La definición que se encuentra en cualquier diccionario de la lengua española, se refiere a cliente como "quien compra a un comerciante, especialmente el que lo hace

habitualmente". Por tal motivo, la validez esencial de un proyecto, en términos de potencialidad y perspectivas, puede comprenderse solamente después de un atento estudio del mercado de referencia. La atención debe orientarse, en un principio, hacia el mercado, hacia nuestros futuros clientes.

Uno de los métodos más eficaces para identificar y analizar el mercado de los bienes de consumo se establece en cuatro niveles:

a) Geográfico. La subdivisión del mercado se presenta en áreas geográficas como regiones, zonas, provincias, continentes. Sin embargo, también se puede aplicar el concepto al tipo de clima de una zona determinada como áreas tropicales, áreas templadas, etc.

b) Demográfico. El mercado puede ser dividido por características demográficas como población, edad, raza, sexo, número de individuos por familia, etc.

c) Socioeconómico. Algunas de las variables que se toman en cuenta en este caso son educación, ingreso monetario, clase social, ocupación, etc.

d) Psicográfico. Tiene que ver con el campo de la psicología, tales como las necesidades, la motivación de compra, valores, gustos e intereses, etc.

Al interior del mercado, la empresa se orienta generalmente a un grupo específico de consumidores. Es esto lo que se define como mercado de referencia o target market. El target de los consumidores es este segmento peculiar que identifica a un grupo de latentes compradores que tienen características similares.

La empresa necesita comprender, ante todo, el mercado en su conjunto y, por tanto, detenerse a examinar las principales características geográficas y demográficas. De esto, el diagnóstico se orienta a la identificación de los segmentos de consumidores para donde los productos y/o servicios se dirigen; este proceso se establece como segmentación de la demanda.

El análisis de las necesidades y de las actitudes referentes al consumo de un grupo homogéneo de consumidores confirma la utilidad de este enfoque. El estudio en esta fase, orienta su atención, más que nada a las variables psicográficas y socioeconómicas, en lo que respecta a los bienes de consumo, y hacia las características de compra, financieras y operativas de bienes industriales.

Algunos autores van más allá, y afirman lo siguiente: "el cliente no es el que compra sino el que determina la decisión de comprar".

Tomando como referencia lo que se ha mencionado en esta lección, se le pide que identifique para su empresa:

¿Quién es su cliente? (características, estratificación)

¿Qué necesidades tiene? (nacional, internacional)

¿Qué compra?(marca, color, empaque, calidad, diseño, etc.)

Motivaciones de compra (por qué compra)

Hábitos de compra (en dónde, cuánto y con qué frecuencia compra)

Para empresas existentes

Como ya se mencionó anteriormente, conocer a nuestros clientes, saber sus deseos y tendencias es para el empresario una herramienta trascendental para asegurar el éxito de su negocio. En el pasado, las ventas no buscaban tener relaciones de largo plazo con los clientes. Hoy lo más importante es que el cliente se transforme en el socio principal del negocio. La mercadotecnia tiene básicamente que ver con las necesidades, deseos y tendencias del consumidor, con el propósito de satisfacerlas. Pero la nueva realidad exige enfocar la mercadotecnia como una filosofía orientada hacia el cliente.

El mercado sugiere las tendencias de acuerdo a las necesidades, aunque éstas son cambiantes. La observación y el conocimiento del mercado potencial dan pie a la gestación de productos que realmente satisfacen las necesidades del consumidor. En consecuencia, la pregunta es ¿Cómo conocer el mercado? La solución obligada podría ser un estudio especializado, aunque siempre se deben mantener las reservas del caso debido a los resultados que afloran, como los elevados costos que conlleva un estudio de este tipo.

Existen algunas actividades que los pequeños y medianos empresarios pueden llevar a cabo para conocer lo que piensan sus clientes. Son métodos y técnicas sencillas y económicas que realizan algunas de las funciones de un estudio especializado de mercado. A saber:

Consulte en su empresa sobre el trato permanente y diario que el personal tiene con el cliente; ya que la atención a las quejas y reclamos del cliente permite saber con precisión qué se espera de la empresa y cuáles son las áreas o departamentos problemáticos.

Compile y estudie las quejas o reclamos de los clientes. En lugar de rechazarlas, ocultarlas o dejarlas sin prestarles atención, fomente la presentación de quejas, para sistematizar el esquema.

Consiga y analice investigaciones y estudios que existan y que traten sectores parecidos al que usted se encuentra operando.

Establezca como referencia a sus clientes de mayor importancia. Asista a reuniones con ellos, visítelos y consúlteles sobre los problemas que tienen con los productos y/o servicios que brinda la empresa.

Elabore un cuestionario de salida a los trabajadores que están próximos a dejar la empresa. Sus contestaciones serán más sinceras y serán de gran utilidad para encontrar fallos en la empresa.

Finalmente, coloque un buzón de sugerencias; constituye una forma económica de conocer lo que opinan los clientes del negocio.

Conocer al cliente resulta muy laborioso, ya que ante todo es un ser humano, una persona, compleja y cambiante. Por ello si quiere conocerlo, transfórmelo en su mejor aliado.

Publicidad y promoción

Después de reconocer las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un bien y/o servicio que las satisfaga, es necesario disponer cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello se deben elegir rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor final, de la manera más efectiva que sea posible.

Teóricamente se conocen cuatro canales de distribución para hacer llegar los bienes del productor al consumidor:

Cada etapa del proceso de distribución, hace posible incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado.

Forma de distribución

Deben describirse las formas, rutas, periodicidad y manejo de volúmenes en los que estaremos distribuyendo el producto. Si se piensa necesario, puede hacerse una proyección de distribución del producto por meses para un año, considerando la estacionalidad del producto, es decir, analizando los meses del año en que nuestro producto se venderá mas o menos.

Entre las preguntas básicas que deben responderse en este aspecto se encuentran las siguientes:

¿Qué medios de comercialización (canales de distribución) utilizará para la venta de su producto? (venta directa al consumidor final, intermediarios, mayoristas, minoristas, punto de venta propio, etc.)

¿Qué medios de transporte se utilizará para la distribución de su producto?

¿Cuáles son los costos? y ¿cuál el costo de su transporte?

¿Cuánto tiempo demora el transporte de los productos?

¿Necesita algún tipo de almacenamiento especial?

¿Cuáles son los costos del almacenamiento?

Para facilitarle en la elección del canal de distribución, puede cumplimentar el siguiente formato tipo matriz:

SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN A EMPLEAR	
MOTIVOS PARA ELEGIR ESTE SISTEMA	
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
DIAGRAMA DEL PROCESO	

Ventas

Otro aspecto que puede causar gran incidencia en el mercado meta es el sistema de promoción de ventas que se lleve a cabo; la promoción de ventas comprende actividades que dejan presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe desarrollarse para que el cliente ubique al producto o servicio de la empresa en el mercado, ejemplo de estas actividades son: muestras gratis, ofertas de lanzamiento, participación en actividades o eventos sociales, culturales, educativos, deportivos, etc.

Además, no debe olvidarse la importancia que reviste el poseer una marca definida, que el producto lleve etiqueta y empaque apropiado, para que el consumidor se sienta alentado a adquirir el producto.

Existen varias formas de promover el producto:

Publicidad. Consiste en anunciar el producto en medios de comunicación, ya sea radio, televisión, prensa escrita, etc.

Promoción. Es obsequiar muestras del producto al público para que éste lo pueda conocer, y utilizar o participar con el producto en ferias, exposiciones, etc.

Ventas personales. Este sistema se da cuando un vendedor de su empresa o usted realiza visitas personales al público, ya sea en su casa o en sus empresas para ofrecerle directamente el producto.

Relaciones públicas. La gestión de la imagen de la empresa y las apariciones en los medios de comunicación.

Con referencia a lo anterior, debe tenerse en cuenta que al elegir una manera de dar a conocer el producto se tome en cuenta el costo de hacerlo, así como ¿cuándo? y ¿dónde? comenzará a hacerlo.

No siempre se cuenta con un fondo destinado a promover el producto, sin embargo, muchas veces la publicidad puede hacerse con acciones de bajo costo, de forma que siempre se permanezca en la mente de nuestros consumidores.

Actividades posibles de promoción y publicidad son:

Docena de trece.

Después de diez, regale uno.

Calcomanías.

Calendarios de bolsillo.

Anuncios en la pared.

Bolsas de plástico con el nombre de la empresa, etc.

Desde luego, si sus fondos son suficientes y su mercado es masivo, use ese tipo de medios; no tiene sentido que se anuncie en los principales periódicos del país si su producción y nicho de mercado es limitado geográficamente.

A manera de ejercicio y teniendo en cuenta la clase de producto y las características de la clientela potencial, determine los medios que planea utilizar para dar a conocer su producto (catálogos, muestra física, visita directa, folletos, participación en eventos, otros) y si ha previsto el mensaje que quiere hacer llegar.