

Guía básica para un buen plan de mercado para su negocio.

Por Rafael Maldonado

Gran parte del éxito de una empresa de cualquier talla está basado en la adecuada implementación de estrategias comerciales efectivas. Sin embargo, muchas compañías no realizan una adecuada planeación de mercadotecnia a pesar de que sí lo hacen en el área financiera o administrativa.

El plan de mercadotecnia es un documento que debe ser elaborado por el área comercial de una empresa o por asesores externos, y debe contener al menos los objetivos y estrategias que deberá realizar la misma en un periodo de tiempo determinado, por ejemplo un año.

Si usted es empresario y quiere realizar un plan anual de mercadotecnia de manera sencilla y lograr de esta forma una posición adecuada en el mercado, le recomendamos seguir de cerca lo siguiente:

- 1) **Evalúe su negocio.**
- 2) **Evalúe el mercado.**
- 3) **Conozca a sus consumidores.**
- 4) **Establezca mercados y objetivos.**

Con la información que usted ha recopilado en los puntos anteriores podrá realizar un análisis conocido como FDOA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas). En este análisis concretará los puntos más importantes a considerar para determinar las acciones que deberá seguir en su plan comercial.

De cada una de las conclusiones que ha obtenido en el **análisis FDOA** podrá establecer objetivos claros y precisos sobre las acciones a efectuar. Por ejemplo, si detectó que una de las debilidades de su empresa es la distribución, entonces uno de sus objetivos deberá ser optimizar el proceso de distribución del producto. Sólo deberá establecer objetivos que respondan a situaciones claras del mercado, o a fortalezas y debilidades de su empresa; es decir, no establezca otros objetivos hasta no haber eliminado sus debilidades y explotado sus fortalezas, aprovechando las oportunidades del mercado y controlando las amenazas a su negocio.

La futura empresa (un ejemplo)

El análisis de los datos de la aplicación de la encuesta definitiva, permitió a Antonio, Ismael y Genaro definir no sólo las características de las computadoras que van a fabricar, sino también a quiénes las venderían y su precio.

La razón de haber decidido el precio, fue para estar en un promedio con el mercado, fijados por máquinas de marcas conocidas, y los equipos ensamblados, llamados clones.

Escogieron el precio como un promedio para estar en competencia, ya que un precio mayor estaría fuera de mercado y uno menor, al ser marca nueva, pudiera pensarse que son de mala calidad. Este es un fenómeno real del comportamiento en el mercado que cualquier emprendedor lo sabe. Ahora su trabajo estará en que al calcular sus costos, éstos queden por debajo de la cifra de venta.

A partir de esta información deciden establecer los aspectos siguientes:

1. Estrategias de comercialización

Cómo se venderá (a través de vendedores), cuál será el servicio al producto, los puntos de venta, promociones y la publicidad para darse a conocer.

2. Pronóstico de ventas

Pronostican de una manera aleatoria apoyándose en la experiencia productiva de uno de los socios, una venta los primeros tres meses de 550 computadoras por mes y a partir del cuarto, un incremento a una producción superior a las 1,000 unidades mensuales durante el primer año. Tal pronóstico se sustenta por un lado, en considerar que los primeros tres meses el personal se capacitará e irá adquiriendo destreza a medida que producen, y por otro, basado en una estrategia de venta bajo el criterio de:

Un vendedor podrá visitar 2 escuelas por día, esto es, 10 a la semana, lo que arroja 40 al mes trabajando de lunes a viernes. Si se contratan 10 vendedores, el número de escuelas visitadas será 400.

Ahora bien, tomando en cuenta que para lograr la venta en una escuela, se requerirán en promedio 5 visitas, dividimos $400/5 = 80$

Esto nos acusa que se lograrán al mes 80 ventas con los 10 vendedores.

Tomando como base un mínimo de población estudiantil de 150 alumnos en Secundaria y 100 en Preparatoria por escuela, nos arroja un promedio de 125 alumnos por institución. Al visitar una cantidad igual de escuelas de ambos niveles, podremos considerar al promedio de 80 escuelas visitadas (80×125), una posibilidad de ventas de 10,000 computadoras mensuales, lo que representa para ellos la potencialidad de éste segmento de mercado.

Sin embargo no todos los estudiantes adquirirán su máquina por diversas razones, por tanto se tomará el 10% como porcentaje conservador en el cálculo de probabilidad de ventas. Esta cifra la deciden basándose en la encuesta que arrojó el 8% de estudiantes que no les interesaría adquirir una computadora ensamblada, cifra que es solamente representativa del universo estudiantil (se encuestaron solamente 1,500). Por tanto consideran una posible venta de 1,000 unidades al mes con los 10 vendedores.

Esta cifra por supuesto la toman como una meta a alcanzar, ya que define la potencialidad de su mercado, sin embargo saben que no será posible lograrla en un principio porque requeriría una inversión muy fuerte para una empresa naciente. Las cantidades reales las analizarán cuando establezcan su programa de producción.

3. Presupuesto de ventas

Para el presupuesto de ventas, solamente se tomarán en cuenta las comisiones a los vendedores, el arrendamiento de una camioneta de reparto y la publicidad mediante trípticos. Tal publicidad piensan distribuirla a través de trípticos que distribuirán a los estudiantes en las escuelas y por medio de la Radio, en estaciones que los estudiantes acostumbran escuchar y en los horarios pertinentes, a fin de asegurar una buena audiencia. Para el diseño del tríptico y el texto del mensaje por radio, se contratará una Agencia de Publicidad.

El presupuesto estimado para este renglón se ajustará en principio a la cantidad de \$5,000.00 al mes. Tal cantidad surge como resultado del presupuesto presentado por una agencia de publicidad que será la encargada de esta labor. Esta cifra formará parte más adelante del presupuesto de ventas como una porción de los gastos de venta.

Análisis FODA

Para completar su análisis antes de aventurarse a realizar una inversión, surge la necesidad de un estudio más completo, esto es, un estudio FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Por tal motivo se concentran a trabajar en la elaboración de este análisis para determinar acciones a seguir que los conduzcan a un alto porcentaje de probabilidades de éxito, formando el siguiente cuadro:

Fortalezas	Debilidades	Acciones	Oportunidades	Amenazas	Acciones
Tenemos precios muy competitivos, o menores a las otras marcas.	No tenemos una marca conocida por el mercado	Reforzar más las campañas de la publicidad.	Se desarrolla nueva tecnología aplicable directo al producto.	Nuevas tecnologías solamente están al alcance de las trasnacionales.	Solicitar la compra de tecnología o aliarse con empresa extranjera
Atendemos directamente al usuario final que integra nuestro nicho	No tenemos sistema de crédito como la competencia.	Diseñar producto más económico eliminando los lujos.	Se abre la posibilidad de exportar los equipos armados.	Los controles de calidad en el extranjero son muy estrictos a la exportación.	Buscar ya la certificación al producto bajo las normas ISO 9000

Como puede observarse, para cada debilidad o amenaza, aplicarán acciones, mismas que van a determinar el rumbo a tomar para lograr una ventaja competitiva contra la competencia existente de varios años.

La futura empresa (otro ejemplo)

El análisis de los datos de la aplicación de la encuesta definitiva, permitió a Antonio, Ismael y Genaro definir no sólo las características del futuro restaurante, sino también, quiénes serían sus clientes, es decir, su segmento de mercado.

- Características del negocio: Restaurante comercial tipo súper cocina con servicio de comidas corridas, tortas y tacos, en instalaciones agradables y servicio de atención de calidad, con una capacidad de 40 comensales en 10 mesas con cuatro sillas cada una.
- Segmento de mercado: Deciden ofrecer los servicios del restaurante a estudiantes de escuelas de niveles media superior y superior y empleados de oficina en general.
- Precio: Serán fijados precios competitivos con negocios del ramo, en especial con súper cocinas.

La razón de haber decidido esas características del negocio, fue para estar en un promedio con el mercado, entre la súper cocina común con mejoras en las instalaciones y el servicio que

podrían compararse con restaurantes de mayor categoría, pero a precios mucho más accesibles para la mayoría de la población.

Escogieron precios por debajo del promedio comercial para estar en competencia, ya que un precio mayor en los platillos estaría fuera de mercado por ser un negocio nuevo. Este es un fenómeno real del comportamiento en el mercado que cualquier emprendedor lo sabe. Ahora su trabajo estará en que al calcular sus costos, éstos queden por debajo de las cifras de venta, es decir de lo que se le cobrará al cliente.

A partir de esta información deciden establecer los aspectos siguientes:

1. Estrategias de comercialización

- a) Se contratarán botargueros.
- b) Se diseñarán trípticos con fotos de los platillos principales y del propio restaurante.
- c) Se diseñarán menús atractivos para que se los lleven los clientes y sirvan como publicidad adicional.
- d) La ubicación inicial será escogida en una zona cercana a escuelas y oficinas.
- e) Como estrategia, se harán convenios con las escuelas y empresas cercanas, con descuentos por nómina para los profesores y los empleados de oficina, otorgando vales como pago de sus alimentos.
- f) Se ofrecerá el servicio de entrega de comidas directamente en las oficinas cercanas a la zona del restaurante.
- g) Se impartirán conferencias gratuitas sobre nutrición como estrategia comercial para darse a conocer.

2. Pronóstico de ventas

Se pronostica de una manera aleatoria apoyándose en la experiencia de uno de los socios que ya trabajó en restaurantes, que durante el primer mes se logre atender a 200 clientes, el segundo mes, ya siendo más conocidos, duplicar esa cifra, de tal manera que entre la atención en el local y las comidas entregadas a domicilio, se alcance el promedio de 2,600 comidas vendidas mensualmente en el primer año de operaciones.

Tal pronóstico se sustenta por un lado, en considerar que los primeros tres meses el personal se capacitará e irá adquiriendo destreza a medida que se superan con el servicio.

Esta cifra por supuesto la toman como una meta a alcanzar, ya que define la potencialidad de su mercado, sin embargo saben que en un principio requeriría una inversión importante. Las cantidades reales las analizarán cuando establezcan su programa de servicio.

3. Presupuesto de ventas

Para el presupuesto de ventas, solamente se tomarán en cuenta el arrendamiento de una camioneta de reparto y entrega en oficinas y la publicidad mediante trípticos. Tal publicidad piensan distribuirla a los estudiantes en las escuelas y a las oficinas de la zona. También harán uso de la Radio, en estaciones que los estudiantes acostumbran escuchar y en los horarios pertinentes, a fin de asegurar una buena audiencia. Para el diseño del tríptico y el texto del mensaje por radio, se contratará una Agencia de Publicidad.

El presupuesto estimado para este renglón se ajustará en principio a la cantidad de \$5,000.00 al mes. Tal cantidad surge como resultado del presupuesto

presentado por una agencia de publicidad que será la encargada de esta labor. Esta cifra formará parte más adelante del presupuesto de ventas como una porción de los gastos de venta.

Análisis FODA

Para completar su análisis antes de aventurarse a realizar una inversión, surge la necesidad de un estudio más completo, esto es, un estudio FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esto por supuesto, después de haber analizado en detalle a los negocios que consideran serán su real competencia, en los cuales descubren sus debilidades, mismas que aprovecharán como sus propias oportunidades.

Por tal motivo se concentran a trabajar en la elaboración de este análisis para determinar acciones a seguir que los conduzcan a un alto porcentaje de probabilidades de éxito, formando el siguiente cuadro:

Fortalezas	Debilidades	Acciones	Oportunidades	Amenazas	Acciones
Giro con posibilidades de crecimiento en zonas de alta concentración de oficinas y escuelas.	Falta de conocimiento administrativo, mercadotecnia, operación y atención al cliente.	Capacitación constante al personal. Concientizar al personal del buen servicio y sus bondades.	Conocer y familiarizarse con los clientes, visitar continuamente a negocios del ramo que sean exitosos.	Puestos de comida informales y sobre oferta de negocios de comida rápida.	Innovar continuamente buscando la perfección en el servicio en su totalidad.
Tenemos precios muy competitivos, o menores a las otros negocios.	No tenemos un nombre conocido por el mercado	Reforzar más las campañas de la publicidad.	Elaborar frecuentemente nuevos platillos para mantener el interés del cliente.	Que la competencia copie nuestras estrategias.	Procurar elaborar platillos con recetas inéditas.
Atendemos directamente al cliente como un rey.	No tenemos sistema de crédito como la competencia.	Diseñar sistema de vales para los empleados.	Se abre la posibilidad de entregas en el domicilio del cliente.	Que la competencia copie nuestras estrategias.	Esforzarnos mejorando el servicio de atención diariamente.