

12

Planificación: Plan comercial



Índice

- Objetivos
- Plan comercial
- Escoger el segmento de mercado
 - ✓ ¿Por qué nos van a comprar?
- Producto
 - ✓ Subproductos, productos sustitutos y complementarios
 - ✓ Ecoeficiencia de un producto
- Estrategia de producto-mercado
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V11: Definición del producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

- Cálculos económicos: Previsión de ventas
 - ✓ Basarse en datos contrastados
 - ✓ ¿Cuánto vamos a vender?
 - ✓ ¿Cómo vamos a cobrar?
 - ✓ Ingresos por ventas
- Cálculos económicos: Gastos de ventas
- Ejercicio nº 1: Cálculos económicos del plan comercial, MARRUPA
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V12: Plan comercial

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...identificar los aspectos clave del plan comercial de una empresa,

...definir específicamente un producto o servicio,

...planificar la estrategia para llegar al segmento de mercado escogido,

...estimar la previsión de ventas de su empresa,

...calcular los costes de marketing de una iniciativa económica.



Plan comercial

El objetivo es:

Suministrar a la clientela adecuada, el producto/servicio adecuado, en el momento y condiciones adecuadas, de forma que esté satisfecha y nos pague más de lo que nos costó.

Para ello debemos escoger, **definir, organizar y presupuestar**:

- **Escoger** el segmento que mejores oportunidades de desarrollo ofrece para la empresa y en el que la empresa es más fuerte respecto de la competencia.
- **Definir** las variables de marketing: producto, precio, plaza y promoción.
- **Organizar** la comercialización: personal, tiendas o almacenes, transporte, etc.
- **Presupuestar** lo anterior en términos económicos (previsión de ventas, plazo medio de cobro...).

Intentaremos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué segmento de mercado vamos a atender? ¿Cuál será nuestra ventaja competitiva respecto de la competencia?
- PRODUCTO: ¿Qué producto se les ofrecerá a los clientes (embalaje, calidad, servicio...)?
- PRECIO: ¿A qué precio?
- PLAZA: ¿Cómo vamos a vender nuestros productos?
- PROMOCIÓN: ¿Cómo vamos a dar a conocer nuestros productos (publicidad, ofertas...)?



Los últimos apartados determinan la estrategia para llegar al segmento de mercado escogido y se resumen en las cuatro “P” del mercadeo:

Producto + Precio + Plaza + Promoción



Escoger el segmento de mercado

Es hora de perfilar el plan de marketing, es decir, de concretar cómo vamos a comercializar nuestro producto.

El primer paso es seleccionar el grupo al que vamos a dirigir nuestra oferta entre el universo de clientes potenciales: el **segmento de mercado**. Recordemos que los segmentos de mercado son grupos específicos con características homogéneas.

En el plan de marketing redactaremos la siguiente información sobre nuestro segmento de mercado:

- **Características:** localización geográfica, datos demográficos, poder adquisitivo...
- **Factor de diferenciación** de nuestro producto/servicio para este segmento, teniendo en cuenta sus necesidades y deseos específicos: en qué se distingue de otras alternativas ya existentes en el mercado que satisfacen la misma necesidad.

- **Análisis de la oportunidad** del segmento de mercado identificado: situación actual del mercado, tamaño, competencia actual y potencial y perspectivas de cambio que podemos aprovechar.
- **Proyección de la demanda:** cuánto se estima que crecerá el mercado identificado, la demanda del producto y la participación de la producción del proyecto en esa demanda.



¿Por qué nos van a comprar?

Hemos de ser plenamente conscientes de que nuestra empresa no está sola en el mercado. La clientela potencial ya satisface mejor o peor esa necesidad por otros medios y, por tanto, tenemos que ofrecer un producto/servicio mejor que la competencia.

En el plan de marketing deberá demostrarse que el producto/servicio que ofrecemos será más atractivo para el público que otros que ya hay en el mercado.



¿Por qué nos van a comprar?: ÓLEO ANIMA (Mozambique)

Para la venta de aceite de girasol, la competencia iba a ser distinta, dependiendo de la estrategia adoptada. Se presentaban dos opciones:

1ª) Vender en el pueblo directamente a consumidores finales, en envases de 50 ml. En este caso la competencia serían los pequeños vendedores y vendedoras del mercado central.

2ª) Vender a vendedoras y vendedores del mercado en envases de 20 l. En ese caso la competencia serían los grandes almacenes mayoristas de la ciudad (de donde se abastecían hasta entonces los pequeños vendedores).

En el 1^{er} caso, el precio de venta sería más elevado, pero en el 2º el trabajo de comercialización (número de operaciones de venta) sería menor.

Finalmente se decidieron por la 2ª estrategia. La cercanía a las y los vendedores del mercado, junto con una calidad y precio competitivos, les permitieron ganarse a los pequeños vendedores. Es decir, se convirtieron en proveedores más atractivos que los grandes almacenes de la ciudad.



El producto

El producto es un bien o servicio, que cuenta con un conjunto de atributos que satisfacen necesidades y deseos.

Para la definición del producto, es preciso considerar:

- **La línea:** variedad de productos que podemos hacer y ofrecer con el equipamiento del que disponemos.
- **La marca:** nombre comercial que diferencia a nuestro producto de otros similares.
- **El empaque,** que protege al producto y lo muestra al cliente de forma atractiva.
- **La calidad:** cualidades del producto para satisfacer e incluso superar las expectativas de la clientela.
- **Servicios adicionales:** garantía, crédito, entrega a domicilio, mantenimiento...



Definición del producto: APROCAM (Perú)

Línea. Grano de cacao orgánico seleccionado.

Marca. Cacao Alto Marañón.

Empaque. Costal de yute con marca (50 Kg.). El empaque contiene la siguiente información: peso, logo y sello de APROCAM, sello de la certificadora, zona de producción, código de exportación, hecho en Perú y año de producción.

Calidad. Grano de cacao orgánico de calidad “Fair Fermented” (grado 1). Cumple con las exigencias fitosanitarias de control de calidad.

Tamaño: máximo 100 granos en 100 gr.

Humedad: mín. 7%, máx. 8%.

Defectos: máximo 5% entre los siguientes: atacados por insectos, enmohecidos, partidos, pastillas (flan beans), doble o múltiples, otros defectos...

Granos pizarrosos: máximo 3%.

Granos violeta: máximo 15%.

Ausencia total de olores y sabores extraños.

Servicios adicionales: Entrega en Puerto de Paita a precio FOB.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.

Subproductos, productos sustitutos y complementarios¹

Es necesario que definamos no sólo nuestro producto, sino también aquellos productos que se relacionan con él, según se indica en el siguiente cuadro:

Clasificación del producto	Preguntas a contestar	Ejemplos
Subproductos	¿Se originan subproductos en el proceso de fabricación? ¿Qué uso se les dará?	Proyecto de producción de oveja pelibuey para venta de carne. Subproducto: piel de oveja, pelo de oveja. Se venderán a una peletería para su procesamiento.
Productos sustitutos	¿Existen productos con características similares en el mercado? ¿Cómo es nuestro producto en relación con el producto sustituto?	Textiles bordados a mano. Sustituto: textiles bordados a máquina a precios baratos, se encuentran en todos los mercados, con diseños homogéneos y tradicionales.
Productos complementarios	¿Está condicionado el uso de nuestro producto por la disponibilidad de otros bienes o servicios?	La compra de una lámpara de artesanía está condicionada por la existencia o no de luz en el hogar. Complementario: energía eléctrica.

¹ Landa Ugarte, A. (2007): *Los estudios de mercado*, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, Septiembre, Guatemala.



Producto principal, subproductos, productos sustitutos y complementarios: **JABONES NATURALES LA GRANADILLA (Nicaragua)**

Producto principal. Jabón de elaboración artesanal, cremoso y espumoso, a base de hierbas y esencias naturales, para uso personal. Presentación de 60 gr. rectangular, coloración verdosa, aroma silvestre, con etiqueta del Colectivo de Mujeres La Granadilla. Mejora el cuidado de su piel, hidratándola de forma natural, gracias a su aporte en vitaminas A y E. Un posible valor agregado sería mejorar la presentación con empaque de papel reciclado y flores secas.

Subproductos. De la sábila, ruda, albahaca, zacate de limón, aguacate... se producen desechos de hierbas y aguacate, que sirven como abono foliar, fertilizante.

Productos sustitutos. Jabones naturales de Costa Rica, que se venden en farmacias y tiendas de productos naturales, con presentación de 120 gr. y de 30 gr.

Productos complementarios. Agua y paste.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.

Ecoeficiencia de un producto

Un valor agregado que podemos dar a nuestro producto/servicio es su ecoeficiencia o calidad medioambiental.

La ecoeficiencia de un producto se define como la capacidad de satisfacer las necesidades de las y los clientes, causando en el conjunto de su ciclo de vida un menor daño al medio ambiente que la mayoría de los productos competidores.

Si queremos que nuestro producto sea ecoeficiente, procuraremos:

En el diseño y composición del producto

- Diseñar el producto para que pueda desensamblarse fácilmente.
- Reducir el volumen y peso del producto, para reducir también la generación de residuos al final de su vida útil.
- Sustituir los elementos tóxicos por otros menos nocivos.
- Optar por recursos renovables frente a recursos naturales escasos.
- Emplear materiales reciclados y fabricados con bajo consumo energético.
- Emplear materiales reciclables o reutilizables.

En el proceso de producción y transformación

- Minimizar el consumo de agua, recursos naturales y energía, ésta última obtenida preferentemente a partir de fuentes de energía renovables.
- Reducir la contaminación: por emisión de CO₂, metales pesados, vertidos líquidos o residuos sólidos.
- Evitar el uso de envases innecesarios.

En el consumo y fase posterior

- Informar a la clientela para un uso ecoeficiente.
- Minimizar el consumo de agua y energía.
- Reducir las emisiones contaminantes.
- Reciclar los materiales.



Estrategia de producto-mercado

La matriz producto-mercado nos permite visualizar la estrategia a seguir, dependiendo de si nuestro producto ya existe o es nuevo, y de si el mercado es el habitual o queremos desarrollar nuevos mercados.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Estrategia de penetración para aumentar el volumen de venta en el mismo mercado.	Estrategia de desarrollo de productos nuevos para mis mercados actuales, p.e., con innovaciones de diseño o más líneas de producto.
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercados , para introducir mis productos actuales en mercados nuevos, p.e., ampliando los canales de distribución y puntos de venta.	Estrategia de diversificación , desarrollando nuevos productos para nuevos mercados.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V11: Definición del producto

1. Definir el producto, detallando sus características físicas, químicas, de composición, la necesidad que satisface y las ventajas comparativas en relación con la competencia.
Especificar:
 - a. La línea
 - b. La marca
 - c. El empaque
 - d. La calidad
 - e. Los servicios adicionales
2. Identificar subproductos, productos sustitutos y productos complementarios.
3. ¿Cuál es la estrategia producto-mercado que se va a utilizar?



Precio

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

Para calcular el precio tendremos en cuenta que:

$$\text{Coste total} + \text{Utilidad} = \text{Precio de Venta}$$



Para el caso de las empresas sociales, es necesario siempre tener claro que los precios finales que se establezcan deben cubrir los costes de producción y comercialización, incluyendo los costes de mano de obra valorada de forma justa y equitativa. Deben cubrir también los costes de amortización del equipo, así como un margen de ganancia que permita acumular excedentes para reinvertir en el fortalecimiento de la empresa.²

² Landa Ugarte, A. (2007): *Los estudios de mercado*, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, Septiembre, Guatemala.

Uno de los aspectos a definir en el plan de viabilidad es nuestra política de precios. ¿Cómo vamos a fijar el precio final? Decidiremos entre las siguientes alternativas³:

- Precios con orientación al coste: Se fijan añadiendo una ganancia al coste unitario del producto.
- Precios orientados al valor percibido por las y los compradores: Esta alternativa nos permite subir el precio si el producto es bien valorado por la clientela, sin embargo, si el precio fijado es superior al valor percibido, nuestro producto pronto perderá mercado.
- Precios con orientación a la competencia: El precio estará por encima del precio del producto competidor si nuestro producto tiene ventajas comparativas claras; y por debajo si es de menor calidad o si queremos buscar la participación en el mercado.

Otras políticas de precios incluyen la fijación de un precio máximo y mínimo en función de la demanda, descuentos sobre el volumen de compras, precios según el lugar de colocación del producto (precios FOB, CIF), etc.

³ Emaús Fundación Social (2005): *Guía para integrar proyectos productivos en el Comercio Justo*, Emaús Fundación Social y Bakeaz, Bilbao.



Cálculo del precio: CAFÉ ORO (Guatemala)

Cálculo de costes de 1.402 bolsas de café orgánico que se producen y venden anualmente:

	Componentes	Medida	Cantidad	Coste total en dólares para 1.402 bolsas	Costo de 1 bolsa de 1/4 Kg.
Materia prima	Café oro	Kg.	350,40	\$1.704,00	\$1,22
Depreciación anual del equipo	Tostadora, secadora y molino	Unidad	1 de cada	\$454,00	\$0,32
Mano de obra molido de café	Personas	Jornales	2	\$110,00	\$0,08
Etiquetado	Viñeta	Unidad	1.402	\$70,10	\$0,05
Empaque	Bolsa	Unidad	1.402	\$280,40	\$0,20
Coste de producción				\$2.618,50	\$1,87
Gastos de comercialización (10%)				\$261,85	\$0,19
Gastos de administración (5%)				\$130,93	\$0,09
COSTE TOTAL				\$3.011,28	\$2,15

Si pretendemos una utilidad del 20% de los costes:

Precio = Coste total de la unidad + Utilidad = \$2,15 + \$0,43 = **\$2,58** para cada bolsa de café.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



Plaza

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

En este apartado debemos definir cómo lograremos que nuestro producto/servicio llegue al mercado objetivo:

- ¿Dónde pensamos vender nuestros productos?: a puerta de fábrica, a mayoristas, minoristas, a las personas consumidoras, en un punto de venta propio, en eventos institucionales, en ferias y fiestas patronales...
- ¿Los venderemos directamente o a través de terceros/as? Definir los canales de distribución: minoristas, mayoristas, almacenes... y las condiciones comerciales a negociar con cada uno de estos agentes.
- ¿Qué necesitamos para que nuestros productos lleguen a la clientela en condiciones adecuadas?: empaque, etiquetado, servicios al cliente, transporte...

Habrá que decidir también las características de nuestra fuerza de ventas:

- Tipo de agentes de ventas: empresas distribuidoras, vendedores/as propios, comisionistas...
- Retribución de las y los agentes de ventas.
- Organización de la fuerza de ventas: despliegue por zonas, por gama de productos, por segmento de clientes...
- Sistema de seguimiento.



Una de las mayores dificultades de las empresas sociales o promovidas por la cooperación deriva de que se dedica un gran esfuerzo a producir y poco a comercializar. En muchos casos, los y las empresarias no “quieren” salir a vender.

En particular, en el caso de las mujeres, enfrentar el mercado supone realizar transformaciones de su rol tradicional asignado (salir de lo privado a lo público). Además, las tareas realizadas en el espacio privado no siempre son asumidas por otros u otras, por lo que las mujeres cargan con una doble o triple jornada, sobre todo cuando la empresa todavía no marcha y su trabajo, en consecuencia, no es reconocido y respetado por la familia.

Por ello, la comercialización del producto ha de ser uno de los primeros aspectos a consensuar dentro del grupo promotor, no sólo en sus contenidos, sino tratando de que se asuma colectivamente como una tarea central de la empresa.⁴

⁴ Landa Ugarte, A. (2007): *Los estudios de mercado*, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, Septiembre, Guatemala.



Promoción

La promoción es la estrategia 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, nuestro volumen de ventas.

En este apartado se trata de establecer la política de comunicación:

- El mensaje que queremos transmitir.
- El soporte de nuestro mensaje: folletos, anuncios, carteles, imagen del establecimiento...
- Los medios de difusión: radio, prensa, buzoneo, cartas personalizadas...
- Los costes de promoción y publicidad.



Estrategia de comercialización: APROCAM (Perú)

Segmento de mercado. Empresarial (Broker). Industria nacional: NEGUSA, Nestlé. Industria internacional: Nestlé, Suchard, Suiza-Bélgica.

Oportunidad del segmento de mercado. Alta demanda de cacao seleccionado. Clientela interesada en privilegiar el precio del cacao orgánico. Alta demanda mundial de productos asociados con propiedades anti-estrés.

Proyección de la demanda. El mercado mundial de cacao orgánico está sólo cubierto en un 25%, quedando un 75% por cubrir. Esta demanda insatisfecha nos da la oportunidad de establecer alianzas estratégicas que nos permitan incrementar volúmenes haciendo sostenible el producto en el mercado.

Posicionamiento y ventaja diferencial del producto. Grano de cacao seleccionado (almendra), producido en armonía con el medio ambiente por agricultores organizados de comunidades nativas. Cacao étnico.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Estrategia de comercialización: APROCAM (Perú)

Producto. Grano de cacao orgánico de grado 1, envasado en costales de yute de 50 Kg. con la siguiente información: peso, logo y sello de APROCAM, sello de la certificadora, zona de producción, código de exportación, hecho en Perú y año de producción.

Política de precios. Contrato compra-venta por contenedor a precio de bolsa+plus y contrato de venta a futuro+plus. Para el tercer año está previsto un incremento del 43% del precio de venta del cacao orgánico seleccionado: de 3,50 soles a 5,00 soles por Kg., gracias al volumen constante, la mejora de la calidad, el sistema de acopio y la certificación.

Plaza. Mercado nacional: NEGUSA, Nestlé. Mercado internacional: Nestlé, Suchard, Suiza-Bélgica. Estrategia para llegar al segmento de mercado: participación en ferias nacionales (local-regional) e internacionales, envíos de muestras y misiones comerciales. Entrega: Puerto de Paita a precio FOB. Gastos de comercialización (transporte-proceso-gastos de comercialización) asumidos por la organización.

Promoción. Página web, tríptico y participación en ferias.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Cálculos económicos: Previsión de ventas

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

Habrá que tener en cuenta para una primera estimación que el volumen de ventas que podemos lograr es distinto, dependiendo de la fase de desarrollo de la empresa en que nos encontremos:

- Fase de implementación y puesta en marcha: es el momento del lanzamiento y el primer contacto en que se recoge una respuesta real del mercado.
- Fase de crecimiento hasta el umbral de rentabilidad: nuestro producto/servicio se asienta en el mercado y el volumen de ventas alcanza ya valores significativos, que pueden provocar reacciones de la competencia.
- Fase de expansión y desarrollo: el negocio se consolida y se alcanza una cierta estabilidad en las ventas.



Basarse en datos contrastados

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

Para conseguir esta información se habrán utilizado fuentes diversas como:

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



¿Cuánto vamos a vender?

¡Cuidado con previsiones de ventas demasiado optimistas e irreales!

Para planificar el volumen de ventas:

- 1) Estimar el volumen total del mercado, utilizando datos de diferentes fuentes, debidamente cotejados.
- 2) Comparar las características de nuestra oferta, en relación con las de la competencia.
- 3) Decidir la porción de mercado que razonablemente podemos ganar.

Conviene ser siempre conservadores en estas estimaciones.



¿Cómo vamos a cobrar?

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

Por ello, hemos de definir claramente cuál será la política de ventas: ¿al contado o a crédito?, ¿a quién se le venderá a crédito?, ¿cuánto?, ¿con qué plazo de devolución?, ¿cómo se cobrará a los morosos?...

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



¿Cómo vamos a cobrar?: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

La empresa Chontipollo Caia se encontró, una vez iniciada la actividad, con que en la distribución de pollos es habitual dar crédito a las personas compradoras. Normalmente mayoristas y minoristas pagan una vez que han vendido los pollos. Pero esta situación no había sido prevista y no se definió una política de crédito dentro de la política comercial.

Una política de crédito habría definido: a qué tipo de clientes se daría crédito y a quiénes no, cuál sería el límite de crédito para cada tipo de cliente, si se harían o no contratos formales, qué estrategia seguir con clientes morosos, quién y cuándo dedicaría tiempo a cobrar a la clientela, etc.

Además el estatus social del equipo humano como indígenas y su posición de mayor debilidad en la relación de poder que se estableció con las personas compradoras, afectó a su poder de negociación tanto en el acto de la venta como en el cobro.

Al no estar previsto, fue una sorpresa y se tuvo que improvisar, lo que contribuyó a crear un cierto desorden y las ventas no cobradas aumentaron hasta límites intolerables y pusieron en peligro la viabilidad misma de la empresa.

Ingresos por ventas

Para calcular nuestra previsión de ingresos por ventas necesitamos los siguientes datos:

- El volumen o demanda total del mercado de nuestro producto o productos (los productos pueden ser nuestro producto principal y el subproducto que esperamos poder comercializar).
- Una estimación de la cuota o porcentaje del mercado que pretendemos captar.
- El volumen de producción o número de unidades de cada producto (número de pollos, kilogramos de mora, litros de aceite...) que pensamos poder vender en el periodo de tiempo escogido (un mes, al año...). Este volumen de producción se puede obtener a partir de los dos datos anteriores, aplicando el porcentaje del mercado que vamos a captar al volumen total del mercado.
- El precio medio de cada producto para cada cliente (mayorista, minorista, consumidor o consumidora final) en el periodo de tiempo escogido.

La multiplicación del número de unidades de producto por el precio medio nos da como resultado los ingresos por ventas.



Cuadro de ventas

Ventas en Kg.	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Kg. mora	79.500	91.425	100.568
Ventas Kg. tomate árbol	105.000	120.750	132.825
TOTAL UNIDADES VENDIDAS (Kg.)	184.500	212.175	233.393

Precio mora	1.800	1.850	1.900
Precio tomate	1.600	1.650	1.700

Ventas en pesos	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos ventas mora	143.100.000	169.136.250	191.079.200
Ingresos ventas tomate árbol	168.000.000	199.237.500	225.802.500
TOTAL INGRESOS VENTAS (PESOS)	311.100.000	368.373.750	416.881.700



Cuadro de ventas con ventas mensuales el primer año

Año 1									Año 2	Año 3
Ventas (Kg.)	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	...	TOTAL		
Ventas mora	5.500	5.500	7.000	9.000	9.000	7.500	...	79.500	91.425	100.568
Ventas tomate árbol	8.000	8.000	10.000	11.000	11.000	9.000	...	105.000	120.750	132.825
TOTAL UD. VENDIDAS (Kg.)	13.500	13.500	17.000	20.000	20.000	16.500	...	184.500	212.175	233.393

Precio mora	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.850	1.900
Precio tomate	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.650	1.700

Año 1									Año 2	Año 3
Ventas en pesos	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	...	TOTAL		
Ingresos ventas mora	9.900.000	9.900.000	12.600.000	16.200.000	16.200.000	13.500.000	...	143.100.000	169.136.250	191.079.200
Ing. ventas tomate árbol	12.800.000	12.800.000	16.000.000	17.600.000	17.600.000	14.400.000	...	168.000.000	199.237.500	225.802.500
TOTAL VENTAS (PESOS)	22.700.000	22.700.000	28.600.000	33.800.000	33.800.000	27.900.000	...	311.100.000	368.373.750	416.881.700



Cálculos económicos: Gastos de ventas

Para calcular los gastos por ventas necesitamos los siguientes datos:

- Determinar los conceptos que pueden generarnos gastos de comercialización, sean gastos fijos (p.e., equipamiento para el traslado de productos como bidones para líquidos, cajas...) o gastos variables (transporte del producto, transporte del agente de ventas, dietas...).
- Gasto que genera cada uno de estos conceptos por unidad de producto vendido.

Multiplicando el n^o de unidades de producto vendido en el periodo escogido por el gasto que genera un concepto concreto para cada unidad de producto, obtenemos el gasto correspondiente a dicho concepto en el periodo estudiado.



Ejercicio N° 1: Cálculos económicos del plan comercial: MARRUPA

De acuerdo con la información que se aporta en el Anexo I, los estudios previos para la creación de una fábrica de aceite de girasol en Marrupa han concluido que la demanda de litros de aceite en el mercado de Marrupa es de 5.200 l, la de las tiendas 7.000 l y la del mercado de Cuamba 160.000 l.

Se desconoce cuál puede ser la demanda de bagazo (subproducto). Nuestra producción de bagazo será de 53.088 Kg. el primer año, 102.367 Kg. el segundo y 199.688 Kg. el tercero, ya que esta producción aumenta en la medida en que aumentamos nuestra producción y venta de aceite.

Basándonos en el estudio de mercado y en las ventajas comparativas de nuestro producto, hemos estimado el porcentaje del mercado que vamos a captar, que se recoge en la siguiente tabla:

% de la demanda que vamos a captar	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cuota venta mercado Marrupa	70%	85%	100%
Cuota venta directa Marrupa	25%	40%	50%
Cuota venta mercado Cuamba	7%	14%	28%
Porcentaje de la producción de bagazo vendida	20%	60%	100%

En Marrupa el litro de aceite lo venderemos el primer año a 28 meticales y en Cuamba a 23 meticales. El kilogramo de bagazo lo venderemos a 0,25 meticales.

La venta en Marrupa no genera gastos de comercialización. Para la venta en Cuamba, por cada litro de aceite vendido se calcula un coste de transporte del producto de 1,10 meticales, un coste de transporte del personal de 0,54 meticales y dietas por valor de 0,16 meticales.

Para el transporte del aceite el primer año se van a comprar 100 bidones de 20 l a 55 meticales el bidón y 2 bidones de 200 l a 450 meticales la unidad. El segundo año se comprarán 50 bidones de 20 l y un bidón de 200 l. El tercer año se comprarán 20 bidones de 20 l y un bidón de 200 l.

Se estima que la demanda total de producto en el mercado aumentará de media un 8% anual, incremento que también se aplicará a los precios de venta y a los gastos de comercialización (transporte, bidones...).

Con estos datos, calcular utilizando la plantilla *Marketing* del Anexo II:

- a. El total anual de litros de aceite y de kilos de bagazo vendidos.
- b. El total anual de ingresos por ventas.
- c. El coste variable total de ventas.
- d. Otros gastos fijos de ventas.

Soluciones al ejercicio en Anexo III



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V12: Plan comercial

1. Describir el segmento del mercado al que vamos a ofrecer nuestro producto/servicio.
2. Realizar un primer cálculo estimativo de los costes de nuestro producto y decidir su precio. Establecer la política de precios que se considere necesaria.
3. ¿Cómo lograremos que nuestro producto/servicio llegue al mercado objetivo? (plaza).
4. ¿Cómo vamos a promocionar nuestro producto?
5. Teniendo en cuenta el volumen total del mercado y la cuota de mercado que esperamos captar (respuestas al *Ejercicio V4: Análisis del mercado*), determinar el volumen de ventas de nuestro producto/os.

6. Calcular utilizando la plantilla *Marketing* del Anexo II:

- a. El total anual de ventas en unidades físicas de nuestro producto.
- b. El total de ingresos por ventas.
- c. El coste variable total de ventas.
- d. Otros gastos fijos de ventas.