

Saber diferenciar un objetivo de una meta y como llegar a ellas es parte de la estrategia comercial de toda empresa que quiera ser exitosa. Para ello, debe planificar sus pasos, aprovechar escenarios favorables para el crecimiento y potenciar el uso de sus recursos humanos.

## Plan comercial para empresas de seguridad

### Lic. Augusto D. Berard

Consultor de empresas  
a.berard@pampamarketing.com



Las empresas vinculadas a la seguridad emplean miles de personas en todo el mundo y necesitan planificar sus actividades y acciones para sobrevivir y crecer dentro de un mercado extremadamente competitivo. El tiempo es un recurso escaso y su correcta gestión es la clave de la planificación comercial.

Planificar y visualizar escenarios futuros es parte de la naturaleza humana: todos los seres humanos pensamos e imaginamos nuestra vida dentro de cinco, diez o veinte años y las acciones y decisiones del presente se reflejarán a futuro.

El empresario Pyme necesita conducir a su equipo de trabajo y orientarlo hacia los resultados deseados. Para eso planifica. Consciente o inconscientemente lo hace día a día y sus pensamientos, sean positivos o negativos, van marcando el camino a recorrer.

La planificación efectiva es aquella que se escribe y se transmite a los integrantes de la organización. Esta tarea demanda tiempo, concentración, imaginación y dedicación. Planificar obliga al empresario a salir del día a día para reflexionar sobre la situación presente de su organización e imaginar la misma a futuro.

### Escenarios futuros para el planeamiento comercial

Es usual que se tengan en cuenta tres posibles escenarios futuros de la organización: uno malo, uno bueno y uno excelente.

En el peor escenario, el empresario estudia y planifica las acciones a tomar frente a un contexto de crisis externa o interna. Se pregunta que pasaría si sucediera determinada situación no deseada o se alterara el contexto del negocio por motivos alejados a su voluntad. Para afrontar crisis o situaciones desfavorables se pensarán planes de acción destinados a subsistir, hasta que la situación culmine.

Frente a un buen escenario la organización experimenta un crecimiento moderado o estable. Aprovechar ese momento para crecer es una oportunidad que no debe ser desaprovechada.

Muchas organizaciones prefieren permanecer en esta situación por muchos

años sin apostar al crecimiento: se fortalecen internamente y no reinvierten utilidades para dar un paso más allá. Esta es una estrategia aceptable pero que no puede ser mantenida en el tiempo, sin perder posiciones en el mercado, ya que la competencia podría ganar lugares que la organización no ocupa.

Cuando se planifica un escenario excelente hay que aprovechar para desplazar a la competencia y reinvertir utilidades en ampliar la capacidad de respuesta de la organización frente a nuevos negocios y clientes. Para ello es importante tener un preciso manejo de las finanzas y tener claro que los escenarios excelentes tienen su fin. Sobredimensionar la estructura de la

*“Frente a un buen escenario la organización experimenta un crecimiento moderado o estable y muchas organizaciones prefieren permanecer en esta situación sin apostar al crecimiento. Esta es una estrategia aceptable pero que no puede ser mantenida en el tiempo”*

organización puede significar su destrucción al momento de una baja en la actividad de los negocios. Los costos fijos serán los encargados de ajustar los beneficios.

Crecer duele y hay que estar preparado para alcanzar la madurez.

### ¿Cómo se planifica?

**- Línea de tiempo:** El primer paso a realizar para planificar es construir una línea de tiempo desde el momento cero o actual. Escribir sobre un pizarrón y ver día a día esa línea es una herramienta de gran utilidad para no perder de vista el rumbo y camino a recorrer.

Es necesario dividir la línea en años, meses y días y en el “momento cero” colocar los datos de la situación actual: facturación, cantidad de empleados, cantidad de clientes, cantidad de artículos co-

mercializados, etc. Ese “momento cero” reflejará las cifras relevantes del negocio en la actualidad y sobre las que se va a trabajar.

**- Tasa de crecimiento proyectado:** La tasa a utilizar para estimar el crecimiento es la que surja del mercado en el que se trabaja: si la empresa está en un mercado compuesto por cientos de jugadores y el crecimiento promedio de este mercado es el 25% anual, utilizaremos esa tasa de crecimiento para medir a nuestra organización.

Un error muy común en los empresarios y ejecutivos es ver el crecimiento de la organización únicamente sobre sus propias cifras, sin tener en cuenta al mercado. Si la propia organización creció un 15% en el año y las empresas que integran la competencia crecieron un 25% en ese lapso, esta realidad refleja que ese 15% de crecimiento es preocupante y denota la ineficiencia alcanzada. Siempre hay que mirar el contexto y al mercado en general para poder evaluar el propio crecimiento. La visión global del negocio es la que cuenta.

**- Recursos humanos:** Basados en el concepto de que los recursos humanos son la base del negocio hay que observar en el momento de realizar la planificación si los mismos tienen potencial de crecimiento, si se ajustarán a los cambios futuros y si capacitándolos se obtendrán los objetivos establecidos.

Es responsabilidad del empresario y sus colaboradores jerárquicos transmitir al equipo de trabajo los objetivos de la planificación y el camino a recorrer. Alinear a toda la organización es una ardua tarea que requiere diariamente supervisión y conducción gerencial. Si no hay compromiso por parte de los recursos humanos no hay posibilidades de llevar adelante planificación y ejecución alguna.

Dentro del plan comercial deben incluirse incentivos al personal y contemplar el desarrollo de carrera del mismo. Incluir políticas de retención e incentivos de los recursos humanos es imprescindible al momento de planificar.

**- Recursos económicos y financieros:** Evaluar la situación actual en los aspectos económicos y financieros para reflejar la misma en el momento cero de la línea de tiempo.

Continúa en página 208

Viene de página 204

La planificación económica y financiera requerirá de un capítulo aparte, por su complejidad e importancia.

- **Objetivos:** Los objetivos son aquellos desafíos a lograr y, generalmente, se reflejan en mejoras concretas teniendo en cuenta la situación actual. Son deseos que, acompañados por la acción comercial, se transformarán en el camino a recorrer. Estos objetivos tienen plazos para ser cumplidos y requieren la utilización de distintos recursos propios de la organización.

- **Metas:** Son los objetivos cuantificados. Si uno de los objetivos es captar más clientes, la meta será captar 15% más de clientes. La meta siempre refleja una cifra, es concreta y tiene un plazo para ser obtenida.

Las metas deben volcarse sobre la línea de tiempo mes a mes y año a año. Verlas así obliga al compromiso de quienes las fijaron para alcanzarlas. No hay excusas válidas: con trabajo y perseverancia las metas son las que cuentan a la hora de la verdad.

#### Utilidad de la planificación comercial

El plan comercial sirve para mejorar los resultados y alcanzar objetivos propuestos; permite que los integrantes de la organización conozcan hacia dónde se dirigen, los caminos a transitar y el tiempo estimado de llegada; obliga a corregir cambios de rumbo por distracciones y eventos no relacionados con el objetivo a alcanzar; motiva a la organización a superarse y trabajar en equipo.

Otra de las utilidades primordiales del plan comercial es la asignación de recursos: los recursos humanos, económicos y financieros se distribuyen y asignan a lo largo del tiempo para lograr la obtención de resultados.

Toda actividad comercial o industrial requiere de inversión de riesgo. Con un plan comercial se asignarán recursos y tomarán riesgos de la mejor manera posible, buscando el recupero de esa inversión en el menor tiempo posible.

#### ¿Cómo se comunica un plan comercial?

Para que el plan comercial sea útil debe ser comunicado a todo el equipo de trabajo por el dueño de la Pyme, directorio y personal ejecutivo. Debe buscarse el compromiso y que cada uno de los miembros de la organización asuma la

*“Los objetivos son aquellos desafíos a lograr y, generalmente, se reflejan en mejoras concretas teniendo en cuenta la situación actual. Las metas, en cambio, son esos objetivos cuantificados y se traducen en cifras, son concretas y tiene plazos para ser obtenidas”*

tarea que le fue encomendada.

Si el plan comercial no se comunica o se comunica mal los resultados a obtener serán inciertos.

En el mundo moderno no basta con vender productos: los consumidores compran servicios, experiencias y valor agregado. Todas estas herramientas diferenciales las brindan solo los seres humanos que integran las organizaciones. Sin un equipo de trabajo motivado y bien conducido es muy difícil sobrevivir en el mundo de negocios actual.

El plan comercial se convierte en la columna vertebral de toda organización exitosa ya que si hay un rumbo cierto, las oportunidades del contexto potenciarán los resultados.

#### El error de no planificar

El empresario Pyme que no planifique verá limitado su crecimiento. Por eso es necesario, también, que se capacite y profesionalice. Asistir a seminarios de negocios y participar de las cámaras de comercio o industria, que agrupan a los jugadores del negocio, es parte del proceso comercial y debe ser entendido de esta manera. Salir de la comodidad de la oficina y del día a día para ver que hace la competencia y el mercado es fundamental en estos tiempos.

Para crecer hay que comunicar y formar equipos de colaboradores, el plan comercial tiene que ser parte de todos los miembros del equipo y no solo de unos pocos.

Si no hay buena comunicación con los

empleados y colaboradores, existirá insatisfacción y frustración de los integrantes de la organización. A corto y mediano plazo, la rotación de personal será alta y sin un grupo de personas comprometidas y alineadas con las metas y objetivos la organización sufrirá las consecuencias.

Un error frecuente en los empresarios es creer que la situación de bonanza es para siempre y que los colaboradores o empleados son esclavos. Sin recursos humanos motivados y contentos es difícil prosperar a largo plazo.

#### Medidas correctivas

Trabajar con una línea de tiempo y metas claras, visibles para todos los integrantes de la organización, permite acotar desvíos y reaccionar rápidamente.

Tomar decisiones teniendo en cuenta el plan comercial en proceso es mucho más sencillo, para aquel empresario que tiene las cosas claras.

Analizar los resultados y tener reuniones con los distintos sectores de la organización es una de las ventajas que brinda el planeamiento.

Si los desvíos positivos o negativos que provocan las cifras alcanzadas son mayores al 15%, hay que rediseñar rápidamente el plan y sus metas. Los motivos pueden haber sido la subestimación o sobreestimación del mercado. Muchas veces se plantean metas poco ambiciosas para así poder superarlas con facilidad y sin esfuerzo. Ese es un error en el que hay que evitar caer.


#### Visualizar para crecer


Lo que no se ve, no se siente. Por eso es de suma importancia ver día a día el plan comercial y la línea de tiempo. Si no hay compromiso las actividades cotidianas harán perder el rumbo y las metas a alcanzar.

Los negocios son conducidos por personas y todas las personas necesitan un rumbo y justificación existencial dentro de la vida. Las motivaciones personales se suman a la motivación del equipo. Y el plan comercial marca el camino a recorrer para alcanzar los sueños. ■

*Si no posee los capítulos anteriores, puede descargarlos todos desde: [www.rnds.com.ar](http://www.rnds.com.ar)*



 Consultora de empresas de seguridad y capacitación de vendedores.

 Integrada por profesionales con más de 20 años de trayectoria y experiencia.

  
**Pampa Marketing**  
Marketing y gestión de empresas

info@pampamarketing.com  
www.pampamarketing.com