



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA BUENA VIBRA, C.A. PARA
MANTENER LA EXCLUSIVIDAD DE LA COMERCIALIZACIÓN AL MAYOR
DE LA MARCA VOLCOM EN VENEZUELA

Autor:
Antonio Alonso García

Valencia, Mayo de 2008



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA BUENA VIBRA, C.A. PARA
MANTENER LA EXCLUSIVIDAD DE LA COMERCIALIZACIÓN AL MAYOR
DE LA MARCA VOLCOM EN VENEZUELA

Tutor:
Orlando Chirivella

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Mercadeo
Por: Orlando Chirivella
C.I. 7.047.453

Valencia, Mayo de 2008



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Orlando Chrivella titular de la cédula de identidad N° 7.047.453, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización Maestría titulado: “PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA BUENA VIBRA, C.A. PARA MANTENER LA EXCLUSIVIDAD DE LA COMERCIALIZACIÓN AL MAYOR DE LA MARCA VOLCOM EN VENEZUELA”

presentado por el (la) ciudadano (a) Antonio Alonso García titular de la cédula de identidad N° 10.664.097, para optar al título de Especialista en Mercadeo, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 22 días del mes de Mayo del año dos mil ocho.

Firma

C.I: 7.047.453

Valencia, Mayo de 2008



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Investigación titulado “PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA BUENA VIBRA, C.A. PARA MANTENER LA EXCLUSIVIDAD DE LA COMERCIALIZACIÓN AL MAYOR DE LA MARCA VOLCOM EN VENEZUELA” presentado por el Economista Antonio Alonso García para optar al título de postgrado de “Especialista en Mercadeo”, consideramos que el referido trabajo está: _____.

En Valencia, a los dos (02) días del mes de julio del año 2008.

Prof. Julio Aquino (Pdte)

C.I:

Prof. Blanca Marrufo

C.I:

Prof. Rafael Blanco L

C.I:

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Página del título	
Portada	i
Constancia de aceptación	ii
Aval del tutor	iii
Veredicto	iv
Índice General	v
Resumen	vi
Introducción	
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	6
Objetivos de la Investigación	7
Justificación de la Investigación	7
Delimitación del Problema	8
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	9
Bases Teóricas	10
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	30
Diseño de la Investigación	31
Población Objeto de la Investigación	31
Técnicas e Instrumentos de Recolección y Procesamiento de la Información	32
Fases Metodológicas	32
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	34
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	65

PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA BUENA VIBRA, C.A. PARA MANTENER LA EXCLUSIVIDAD DE LA COMERCIALIZACIÓN AL MAYOR DE LA MARCA VOLCOM EN VENEZUELA

Autor: Antonio Alonso García

Tutor: Orlando Chirivella

Fecha: Mayo, 2008

RESUMEN

La presente investigación se refiere a la realización de un Plan de Marketing para la empresa Buena Vibra C.A., con el fin de lograr mantener el permiso de exclusividad en la comercialización de la marca de ropa Volcom. Para llevar a cabo la investigación se realizó un abordaje de carácter teórico respecto tanto a la planificación estratégica como al plan estratégico de marketing. La presente investigación se puede clasificar, según su propósito, como una investigación de tipo aplicada, además se puede afirmar que según su nivel de conocimiento a obtener, es de tipo descriptiva, ya que se seleccionaron ciertos factores y variables, como por ejemplo, situación actual de la mercadotecnia, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de estudiarlas a manera de conocer y describir su estado actual para responder a la interrogante de la formulación del problema. El presente trabajo de investigación se caracteriza por ser un estudio que combina el diseño documental y el de campo. Por una parte es documental en lo que concierne a la primera fase de la investigación que consistió en la búsqueda de referencias bibliográficas ya existentes con relación al tema investigado. Por otra parte, presenta un diseño de campo no experimental, al buscar la información y opinión directamente de las unidades de investigación dado la naturaleza de los objetivos específicos planteados y sin pretender medir una reacción obtenida ante un estímulo del investigador o la creación de una situación artificial ni en un laboratorio. La recolección de la información para este estudio se llevó a cabo a través de la técnica de encuesta personal no estructurada aplicada a los dos (2) gerentes de la empresa por ser los que mejor conocen su situación de comercialización. Las principales conclusiones del estudio reflejan que el mercado meta de la organización está compuesto por un total de cincuenta y tres tiendas de Surf y Skate. Los productos de la organización son de la marca Volcom que en resumen se refieren a ropas variadas y accesorios de lanzamiento por temporada, cuya estrategia competitiva es la diferenciación por calidad. Además la empresa cuenta con la oportunidad de que el tamaño del mercado meta final se ha visto incrementado en una tasa exponencial, dado que sigue el mismo comportamiento del tamaño poblacional del país. Finalmente se recomienda que se implementen las estrategias de marketing que fueron desarrolladas en el presente trabajo, dentro de las cuales destacan las de publicidad y las de promoción de ventas.

Palabras clave: Planificación estratégica, plan de marketing.

INTRODUCCIÓN

La empresa Buena Vibra comenzó sus actividades como un grupo de vendedores independientes, posteriormente en el año 2003 se convirtió en una Distribuidora de productos de la marca Volcom que en resumen se trata de ropas variadas, bolsos, monederos, maletas y gorras consideradas anti clasic y anti fashion de lanzamiento por temporada. También distribuye productos de otras marcas orientados a mercados similares.

El presente trabajo de investigación se refiere a la realización de un Plan de Marketing para la empresa Buena Vibra C.A., con el fin de lograr mantener el permiso de exclusividad en la comercialización de la marca de ropa Volcom.

Tomando en cuenta ese fin, se presenta en primer lugar una argumentación de carácter teórico de la planificación estratégica como línea del conocimiento donde se encuentra luego la planificación de mercadotecnia, por lo que ese segundo aspecto también es abordado desde el punto de vista teórico.

La presentación de la información requerida en esta investigación se muestra por capítulos, los cuales quedaron estructurados de la siguiente manera. El Capítulo I muestra una comprensión de lo que se estudia mediante la presentación de información referida al problema objeto de estudio, objetivos de la investigación y justificación.

El Capítulo II expone la información que concierne a los Antecedentes de la investigación y bases teóricas, con el fin de darle sustentación a la investigación. Posteriormente, en el Capítulo III, se presentan los elementos referidos a la Metodología de la investigación, en este sentido se indica el tipo de investigación,

diseño, técnicas e instrumentos para la recolección de la información. Todo con la finalidad de describir y soportar la forma en que se llegará al alcance de los objetivos.

En el Capítulo IV se presentan los aspectos administrativos para precisar si se cuenta con los recursos humanos y financieros para poder realizar la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

Desde el punto de vista de la comunicación y el intercambio en la economía, el marketing ha evolucionado a través de los tiempos. En correspondencia con Lambin, J. (1998), originalmente en una economía donde existían mercados potenciales importantes acompañados de una escasez de oferta de bienes y servicios, las empresas estaban orientadas a la producción y muy poco a la innovación tecnológica que significa la mejora de sus productos.

No existía la necesidad y ni siquiera se pensaba en llevar a cabo estrategias de tipo promocional, dado que todo lo que las empresas eran capaces de producir se vendía. Esto implicó que el Marketing se orientara únicamente al control y organización de las salidas de los productos ya fabricados.

La atención se prestaba únicamente al comprador más inmediato de la producción, es decir, al intermediario o mayorista; por lo tanto el consumidor final era desatendido en sus apetencias, necesidades, gustos, preferencias y satisfacción, por lo que no se realizaban estudios de mercado para conocer dichas necesidades de los consumidores.

El objetivo de las empresas de la época era por consiguiente incrementar los niveles de producción a través de mejoras en la productividad de la maquinaria; ya que lo único necesario para vender más, era producir más.

El marketing se limitaba a administrar las ventas y relacionarse con los mayoristas o intermediarios. Los precios y estimaciones de ventas eran determinados por la gestión

financiera, o simplemente, los precios, eran asignados sin la presencia de ningún estudio. Así mismo no existía la planificación de ventas, la elección de productos dependía únicamente del precio al cual se podía vender.

Posteriormente, en la década de los 50, luego de la aparición del sistema de auto servicio que conformaba una nueva forma de distribución y en virtud del crecimiento de las ciudades y el consecuente alejamiento entre productores y consumidores, el papel del mercado mejoró un poco ya que éste se orientaba a organizar y lograr las salidas para los productos ya fabricados.

El Marketing consistía entonces en llevar a cabo estrategias de distribución física de los productos, publicidad y promoción. Involucraba también un estudio de mercado muy superficial que consistía en conocer las necesidades generales del núcleo central del mercado. Por lo tanto, no se segmentaba el mercado para conocer las necesidades específicas. De esa manera donde mayor fuese el tamaño de los consumidores, a través de las redes de distribución se les llevarían los productos con características estándares.

En el ámbito internacional en la década de los 90 y principios del siglo 21, a raíz de los avances tecnológicos, la madurez y la globalización de los mercados, el marketing se orientó al conocimiento de las necesidades específicas de segmentos de consumidores para coordinar, sugerir y escoger los productos dirigidos a satisfacer necesidades específicas de nichos de mercados.

Eso es algo que lo ha generado por una parte la madurez de los mercados, y por otra, el incremento general de la oferta mundial de productos y la consecuente competencia, donde los consumidores tienen una diversidad de productos y servicios para escoger aquellos que mejor satisfagan sus necesidades. Los estudios de mercado se orientan a conocer las necesidades, gustos y preferencias específicas de los

consumidores de un mercado y sus segmentos en particular para la toma de decisiones. El seguimiento y relación de ventas ya no es hasta el mayorista o intermediario, sino hasta el consumidor final. Además el Marketing se encarga de la organización de los precios en función de una planificación de los objetivos de penetración y cuotas de mercado.

La evolución descrita anteriormente de las funciones del Marketing se refiere al ámbito mundial. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo y en Venezuela específicamente, el Marketing ha evolucionado aparentemente a pasos más lentos, lo que sugiere un posible futuro fracaso de las empresas que no conocen el papel actual del Marketing en las organizaciones o no se han adaptado a sus exigencias.

En este orden de ideas se enmarca la empresa Buena Vibra, C.A., que comenzó sus actividades como un grupo de vendedores independientes y luego, en el año 2003, adquirieron el derecho de exclusividad en la distribución al mayor en Venezuela de los productos bajo la marca Volcom de la empresa Volcom Internacional Inc.

Dicho aspecto resultó positivo para la empresa Buena Vibra, ya que estaba distribuyendo en forma exclusiva una marca con buena posición internacional. Sin embargo Buena Vibra se comportó como transportista de esos productos, más que como distribuidores, es decir, Buena Vibra se limitó a trasladar la mercancía hasta las diferentes tiendas ubicadas en Venezuela, dejando de lado actividades propias de un distribuidor mayorista exclusivo, que no son otras que realizar actividades de seguimiento e investigación de mercados respecto a sus clientes directos que son las tiendas y también a sus clientes finales que son los consumidores, todo con el fin de precisar sus requerimientos y en función de esos desarrollar una mezcla de mercadotecnia acorde.

Lo anterior evidencia la falta de aplicación del concepto de marketing por parte de la empresa caso de estudio.

Paralelo a lo descrito en el párrafo anterior, las ventas de la empresa caso estudio empezaron a disminuir, esto generó por consecuencia acumulación de inventarios, por lo que la empresa disminuyó sus pedidos de mercancía, trayendo como consecuencia que Volcom Internacional Inc., solicitara un Plan de Marketing para evaluarlo y decidir si le suspendían o no el derecho de exclusividad.

Ante esa situación es evidente la necesidad de realizar el Plan de Marketing para la empresa Buena Vibra, a fin de mantener el derecho de exclusividad de la distribución al mayor de la marca Volcom y con el propósito final de mejorar las ventas de la empresa.

Formulación del Problema

¿Cuál es el Plan de Marketing para la empresa Buena Vibra, C.A., que le permita mantener la exclusividad en Venezuela de la comercialización al mayor de la marca Volcom?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Plan de Marketing para la empresa Buena Vibra, C.A., a fin de mantener la exclusividad de la comercialización al mayor de productos de la marca Volcom en Venezuela.

Objetivos Específicos

Determinar la situación actual de mercadotecnia de la empresa Buena Vibra, C.A., en cuanto a situación de los clientes de los productos de la marca Volcom y su competencia.

Estudiar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la organización.

Determinar las estrategias de marketing que permitan mejorar la situación de la empresa.

Determinar la factibilidad financiera de la implementación del plan.

Justificación de la Investigación

La presente investigación propone, mediante la utilización de la teoría del marketing diseñar un plan de marketing que permita a la empresa mantener el contrato exclusivo de comercialización de la marca estudiada en el país.

Desde el punto de vista económico se puede afirmar que al presentar el plan de marketing, no solo se mantendrá la comercialización de la marca, sino que se

mejorará la situación financiera de la empresa, viéndose así beneficiada en términos de resultados financieros.

Desde el punto de vista personal, la presente investigación permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Especialización en Mercadeo, además de dar cumplimiento con uno de los requisitos del Área de Estudios de Postgrado de Faces de la Universidad de Carabobo para obtener el título de Especialista en Mercadeo.

Es importante mencionar que la presente investigación servirá de orientación para futuras investigaciones en el área de planificación estratégica, particularmente en lo que se refiere a los Planes de Marketing.

Delimitación del Problema

El propósito de la presente investigación es presentar el plan de marketing para la empresa Buena Vibra, C.A. Dicho estudio investigativo, se realizó para el período comprendido entre Enero y Marzo de 2004 en Venezuela.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El presente marco teórico contempla toda aquella información necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Esta información se obtuvo a través de la información de fuentes secundarias tales como: trabajos de investigación preexistentes en el área que se presentan como los antecedentes de la investigación y libros de planificación estratégica y marketing.

Antecedentes de la Investigación

Dentro de los trabajos de investigación desarrollados, todo lo que sirve para evaluar hechos posteriores se considera como antecedentes; existen trabajos y tesis de grado realizados en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, tanto en el Área de Pregrado como en el Área de Estudios de Postgrado, se pueden mencionar los siguientes como parte de los antecedentes por guardar relación y contribuir al desarrollo de la presente investigación.

Antonio Alonso García y Robert Parga. (2001), en ese trabajo los investigadores presentan un estudio de la imagen corporativa de las franquicias de comida rápida. El cuerpo central de la investigación se refiere a la importancia que poseen algunos elementos de la identidad corporativa, tales como las características del servicio prestado, las estrategias publicitarias y finalmente la atención a los consumidores durante y posterior a la venta. Sirve de antecedente a la presente investigación en virtud de que precisa los elementos de imagen y su proyección a la mente de los consumidores dando así orientación a las estrategias que se deberán desarrollar en este estudio.

Cabrera W. (2001) realizó una investigación respecto al comportamiento de los consumidores de franquicias de comida rápida, esa investigación forma parte de los antecedentes ya que aporta conocimientos del comportamiento del consumidor, particularmente algunos elementos, tales como los motivos de compra, las características del producto y hábitos de consumo.

También se encuentra el trabajo de Chiotakis, E. 1996, dado que presenta conocimientos referidos a la planificación estratégica, elemento que es indicado en la presente investigación, dado que para la toma de decisiones se requiere un conocimiento previo de información pertinente y un proceso de diseño de pasos y procedimiento a seguir para alcanzar los objetivos que se persiguen.

Bases Teóricas

Gerencia Estratégica

El plan estratégico de mercadotecnia forma parte de lo que se denomina gerencia o planificación estratégica, por lo que se considera pertinente presentar en forma breve su contenido teórico.

De acuerdo con Fred, D. (1991), la Gerencia Estratégica se puede definir como:

...la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo

en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. (p-3)

Considerando la definición anterior, se puede pasar a estudiar, sobre la base del mismo autor, los elementos que componen la gerencia estratégica, a saber: misión, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, objetivos, estrategias, metas, políticas y motivación.

Formulación de la Misión en la Gerencia Estratégica

En la misión debe estar incorporada la filosofía de los estrategas de una organización. La formulación de la misión se refiere a la fijación de un propósito duradero, que distinga a la organización de otras similares y que identifique el alcance de las operaciones en aspectos del producto y mercado cuando se refiere a una empresa. Esto quiere decir que la misión debe indicar en forma precisa el producto o servicio que se ofrece y las necesidades de los usuarios que la organización pretende satisfacer.

Fortalezas Internas

Se refiere a aquellas actividades dentro de la empresa que se están llevando a cabo en una forma adecuada. Puede referirse a las funciones de marketing, gerencia, finanzas, producción investigación y desarrollo, las cuales, si se están realizando en forma adecuada, representan fortalezas internas.

Debilidades Internas

Al igual que lo anterior, se refiere a las actividades que se realizan dentro de la empresa y que se están llevando a cabo de manera inadecuada. Puede referirse a las

funciones de marketing, gerencia, finanzas, producción investigación y desarrollo, las cuales, si se realizan en forma inadecuadamente, representan debilidades internas.

Oportunidades Externas

Oportunidades externas es un término que se refiere las situaciones del entorno que rodea a la organización; esto quiere decir que todas aquellas tendencias de carácter económico, social, político, tecnológico, tendencias de mercados, etc., que puedan representar una ayuda a la organización, se consideran concretamente como oportunidades externas. También se consideran oportunidades externas los hechos de diversas índoles que puedan en forma significativa beneficiar a la organización en el presente y/o el futuro.

Este es quizás un elemento muy importante, en la situación actual, para la toma de decisiones de los inversionistas en los países, como por ejemplo Venezuela donde pudieran ser influyentes las variables del entorno en las decisiones de empresas privadas y en las actuaciones de organismos públicos.

Por otra parte, Fred, D. (1991) afirma que:

La revolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, los cambiantes valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes. Dichos cambios crean un tipo diferente de consumidor y, como consecuencia, necesidad de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. Además de las tendencias ambientales, las oportunidades externas incluyen hechos que suceden una vez, tales como la aprobación de una ley, la decisión sobre un nuevo producto realizada por un nuevo competidor, o algún adelanto tecnológico. (p-9)

Amenazas Externas

Este elemento estudia las mismas variables, solo que no se refiere a la posible influencia favorable del entorno a la organización, sino al contrario, la posible influencia negativa del entorno en la organización. Las amenazas externas se refieren a los efectos desfavorables para la organización que tienen las tendencias de carácter económico, social, político, tecnológico, tendencias de mercados, así como todos los hechos de diversas índoles que puedan en forma significativa perjudicar a la organización en el presente y/o futuro.

Objetivos de la Organización

Los objetivos son los resultados que la organización quiere obtener a largo plazo (más de un año) a través de la misión básica establecida. Deben ser mensurables, razonables, coherentes, claros y estimulantes.

La característica de mensurables se refiere a que sean cuantificables, por ejemplo: tener para el año 2003 un 50 por ciento del mercado. Cuando se indica que deben ser razonables, se debe entender que los objetivos que se planteen deben ser susceptibles de ser realizados, es decir, que sean optimistas sin perder realismo. La condición de coherentes se refiere a que un objetivo no contradiga lo que plantea otro. La redacción de los objetivos debe ser precisa y comprensible.

Estrategias de la Organización

Las estrategias se refieren a los medios a través de los cuales se aspira alcanzar los objetivos. A este respecto Fred, D. (1991) declara que:

Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, “asociaciones”, o una combinación de algunas de estas acciones. (p-10)

Metas

Se refiere a los logros a corto plazo (hasta un año) que debe obtener la organización para cumplir con los objetivos planteados. En este particular Fred, D. (1991) indica que:

Definimos la palabra metas (de un año o menos) como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales de una organización grande. Las metas deben formularse en términos de logros de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Ellas son especialmente importantes en la ejecución de estrategias, mientras que los objetivos son especialmente importantes para su formulación. Las metas representan la base para la asignación de recursos. (p-11)

Políticas

Las políticas que formule una organización se refieren a las pautas que se seguirán para lograr el alcance de las metas

Con relación a las políticas Fred, D. (1991) indica que:

Hay dos características distintivas de las políticas: (1) son guías para la toma de decisiones; (2) se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas con frecuencia se

formulan en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse a una sola división, o también se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas. (p-12)

De esa forma se entiende que las políticas, así como también las metas, son muy importantes en el proceso de ejecución de las estrategias ya que representan las líneas generales sobre las expectativas de la organización con respecto a los empleados, siendo entonces las que permiten coherencia y coordinación dentro de sus departamentos.

Plan Estratégico de Mercadotecnia

La planeación estratégica de marketing según Kotler P. (2001), comprende los siguientes elementos: (a) Análisis de la situación. (b) Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). (c) Establecimiento de los objetivos de marketing. (d) Determinación de las estrategias de mercadotecnia. (e) Programas de acción. (f) Pronostico de los resultados financieros de la empresa, y (g) Control. De esta manera a continuación se presenta cada uno de estos elementos por separado.

Análisis de la situación

En esta primera parte se examina a qué nivel ha llegado el plan de mercadotecnia, qué resultados ha dado y a qué tendrá que enfrentarse el plan en los años futuros. Esto permite a los ejecutivos decidir si es o no necesario revisar los planes anteriores o bien diseñar planes nuevos para cumplir con los objetivos. Este análisis comprende normalmente los factores ambientales externos y los recursos internos no relacionados con el marketing que rodean al programa. En este análisis también se incluyen los tipos de clientes atendidos, las estrategias aplicadas que los satisfacen y

las medidas claves del desempeño del marketing. En esta parte también se evalúa el macroambiente de la empresa, el comportamiento del consumidor, consumidor meta y la segmentación del mercado.

Macroambiente de la empresa: son los factores exógenos que influyen en las actividades de mercadotecnia de cualquier organización. Entre ellos se encuentran los siguientes:

Entorno demográfico: este es el primer factor del macroambiente que debe evaluar la empresa, ya que este se refiere a las características de las poblaciones humanas, por lo tanto, es importante saber el tamaño y la tasa de crecimiento de la población en las distintas ciudades, regiones y países, donde la compañía pretende ofrecer el producto y/o servicio, así como también, la distribución por edades, la combinación de etnias y culturas, los niveles educativos y los patrones familiares.

Entorno económico: representa un factor de gran importancia que influye en las actividades de marketing de cualquier organización, por ende, en un plan de mercadotecnia influyen factores económicos como las etapas del ciclo de la economía, las cuales son: prosperidad, recesión, depresión y recuperación para así saber en qué etapa se encuentra la economía y cómo afecta al desarrollo de la empresa. Igualmente otro factor importante es la tasa de inflación ya que ésta influye en las políticas del gobierno, la psicología del consumidor y a su vez en los programas de marketing. La tasa de interés también incide en los planes de marketing ya que sus variaciones afectan a las decisiones de compra del consumidor.

Entorno sociocultural: este factor influye significativamente en los planes de marketing de las compañías, ya que los patrones como estilo de vida y creencias de los individuos, están cambiando rápidamente en la actualidad.

Entorno político-legal: el desarrollo de las empresas se ven afectados por el ambiente político legal en el que se desenvuelven, este entorno está conformado por leyes políticas monetarias y fiscales agencias públicas que pueden afectar favorable o desfavorablemente a las organizaciones.

Entorno tecnológico: este es uno de los factores que ejercen mayor influencia en el estilo de vida del hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico, por lo tanto, los avances tecnológicos interfieren en la elaboración de los planes de marketing de las compañías.

Comportamiento del consumidor: es la forma como los consumidores responden ante las diversas características que presentan los diversos productos. Éste comprende varias etapas, a saber, *El proceso de decisión de compra;* que se refiere a las etapas por las que atraviesan los consumidores antes, durante y después de la adquisición de producto/servicio(s), esto depende del grado de importancia que le atribuya el individuo a estos productos/servicios. Este proceso comprende las siguientes fases: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento pos compra.

Por otra parte, durante el proceso de decisión de compra, el consumidor se ve condicionado en su actuación por los denominados *factores que influyen en la decisión de compra del consumidor.* Según el enfoque de Stanton, Etzel y Walker (2000), estos factores son:

- a) Factores sociales y de grupos: estos se rigen en gran medida por las formas en que los consumidores piensan, creen y actúan. Este factor está conformado por los siguientes elementos: cultura, subcultura, clase social, grupos de referencia, familia y unidades familiares.

- b) Factores psicológicos: está integrado básicamente por la motivación, percepción, aprendizaje, personalidad y actitud.
- c) Factores situacionales: aquí se consideran aspectos tales como: cuándo, dónde, por qué compran los consumidores, además de las condiciones en que lo hacen.
- d) Información: se refiere a las fuentes de la información, las cuales pueden ser comerciales o sociales.

Consumidor Meta y Segmentación del Mercado: las organizaciones deben estar orientadas a satisfacer las necesidades del cliente/consumidor meta, atraer a los compradores de los competidores y conservarlos. Para lograr lo antedicho es necesario que las organizaciones conozcan y comprendan las necesidades de esos clientes actuales o potenciales. Sin embargo cada persona en sí es diferente a otras, por lo que diseñar una mezcla de marketing para cada individuo resultaría inoperante en productos de consumo masivo. De allí que se deba realizar la segmentación de mercados.

La segmentación de mercados se refiere, según Kotler P. (2001), a la división de un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades, características y conductas que podrían requerir mezclas separadas de productos o de mercadotecnia, obteniéndose como resultado diferentes segmentos.

Cada segmento de mercado tiene integrantes que presentan similitud en algunas variables como por ejemplo rangos de edades, mientras que respecto a otros segmentos esas mismas variables son diferentes. Por ejemplo el segmento de menores de edad recibirá una mezcla de mercadotecnia igual para todos los que tengan hasta

18 años, mientras que el segmento de mayores de edad recibirá una diferente, por ejemplo en el mercado cinematográfico.

La segmentación es de mucha utilidad para las empresas porque se identifican las necesidades de los clientes dentro de un subgrupo del mercado y luego se decide si resulta práctico diseñar una mezcla de marketing para satisfacerla. Para llevar a cabo esta segmentación se deben tomar en cuenta cuatro variables relevantes en los mercados de consumo, estas son:

- a) Segmentación geográfica: consiste en dividir el mercado en distintas unidades geográficas como, naciones, regiones, estados, municipios entre otros.
- b) Segmentación demográfica: se refiere a la división del mercado en grupos, con base en variables demográficas como, edad, sexo, religión, raza y nacionalidad.
- c) Segmentación psicográfica: consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de las personas. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- d) Segmentación por comportamiento: se realiza tomando en cuenta dos aspectos: los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto. Los beneficios deseados, consisten en identificar los beneficios concretos que buscan los consumidores en los distintos productos y la tasa de uso, es la tasa a la cual el público utiliza o consume un producto.

Luego de haber segmentado el mercado se debe escoger aquello que resulten más atractivos según los objetivos de la organización.

Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

En esta parte se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de cualquier índole, pero al momento de analizarlas y hacerles el cruce, solo se deberán definir estrategias de marketing. Respecto al significado de cada uno de estos elementos y la matriz FODA, son los mismos indicados al principio respecto a la planeación estratégica de la empresa.

Establecimiento de los objetivos de marketing

Aquí se redactan los objetivos de la organización desde el punto de vista del marketing, estos objetivos deben estar muy relacionados con las metas y estrategias globales de la compañía. La planificación estratégica requiere adecuar los recursos disponibles con las oportunidades del mercado. Tomando en cuenta esto, a cada objetivo se le asignará una prioridad según su urgencia y el impacto potencial en el área del marketing y, por ende, en la compañía. Luego los recursos serán asignados atendiendo a dichas prioridades.

Determinación de las estrategias de mercadotecnia

Según Kotler P (2001), la estrategia de mercadotecnia es la actuación de marketing a través de la cual la organización busca lograr sus objetivos. Estas estrategias se basan en la mezcla de marketing. La Mezcla de marketing se refiere a todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, por esta razón los ejecutivos deben diseñar una mezcla de marketing que contenga por lo menos lo siguiente: producto, precio, plaza y promoción.

Estrategias de Producto

Antes de presentar las estrategias de Producto es importante conocer a qué se refiere en marketing este elemento. En este sentido, el Producto de acuerdo con Kotler P (2001) el producto es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo. Por su parte Stanton, Etzel y Walker (2000) lo definen como el conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen entre otras cosas empaque/envase/envoltorio, color, precio, calidad, y marca, además del conjunto de servicios y reputación del vendedor.

Según estos últimos autores los productos se pueden clasificar en productos de consumo y en productos industriales.

Los productos de consumo son los que usan las unidades familiares con fines no lucrativos. Los bienes de consumo se pueden clasificar en: (a) Bienes de conveniencia; que son los productos tangibles que el consumidor conoce bastante bien antes de ir a comprarlos y luego lo adquiere con un esfuerzo mínimo, (b) Bienes de comparación; se refieren a los productos tangibles que el consumidor compara con otros, en cuanto a calidad, precio y estilo, en varias tiendas antes de adquirirlos, (c) Bienes de especialidad; estos son productos tangibles por el cual los consumidores manifiestan una gran preferencia de marca y están dispuestos a dedicar mucho tiempo y esfuerzo para encontrar la marca deseada, finalmente (d) Bienes no buscados; se refieren a aquellos productos nuevos que el consumidor todavía no conoce o bien un producto que conoce y no desea en este momento.

Por otra parte, los productos industriales son aquellos que se destinan a la reventa y se utilizan en la elaboración de otros productos o bien para prestar servicios dentro de una organización.

Dentro de una organización es posible precisar la mezcla y línea de productos, que según Stanton, Etzel y Walker (2000), se refiere al conjunto de productos que la organización vende. La estructura de una mezcla de producto consta de amplitud y profundidad, en la cual la amplitud se calcula por la cantidad de líneas que tiene la organización, mientras que la profundidad está asociada a la variedad de tamaños, colores y modelos que contienen cada una de las líneas.

Es importante precisar que la línea de productos es un grupo de artículos que presentan características físicas muy parecidas y que se utilizan para satisfacer necesidades y/o deseos esencialmente semejantes. Algunos productos cuentan con ciertas características físicas, algunas de ellas son:

Marca: es un nombre y/o señal cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor para diferenciarlos y hacerlos más atractivos de los productos de la competencia. El nombre de la marca puede estar conformado por palabras, letras, y/o números que pueden ser vocalizados. El logotipo de la marca que aparece en forma de símbolo, diseño, color o letreros distintivos. Una marca puede transmitir diversos significados.

Empaque: está constituido por todas las actividades de diseño y elaboración del contenedor, envase y/o envoltura de un producto. El empaque tiene como finalidad desempeñar ciertas funciones de suma importancia como por ejemplo, proteger al producto en su recorrido hasta el consumidor final, evitando que se dañe o altere. Además protege al producto después de su compra siendo más convenientes ya que son más limpios y menos susceptibles a sufrir daños. Igualmente, incrementa la aprobación del producto entre los intermediarios, facilitando la atracción de los consumidores a que adquieran el producto debido a que el empaque facilita su identificación.

Etiqueta: es la parte del producto que contiene información acerca de sí mismo y del vendedor. Puede formar parte del empaque aunque también puede ser un rotulo pegado al producto. Existen tres tipos de etiquetas: una etiqueta de marca o de promoción consiste en que la marca se adhiere al producto o empaque. Una etiqueta descriptiva, suministra información objetiva acerca del empleo del producto, su fabricación, cuidado, desenvolvimiento y/o otras características necesarias. Una etiqueta de grado señala la calidad del producto a través una letra, número o palabra.

Una vez explicado el concepto de producto se presentan a continuación las diferentes estrategias de productos que se encuentran en la bibliografía.

Posicionamiento en relación con un competidor: en ciertos productos la estrategia más segura que deberán aplicar las empresas será proporcionar un producto directamente contra la competencia. Esta estrategia da excelentes resultados a organizaciones que tengan productos con fuerte ventaja diferencial, ya que éstos poseen características particulares que el público considera mejor en relación a sus rivales.

Posicionamiento en relación con una clase de productos o con un atributo: esta estrategia consiste en posicionar el producto de una compañía en relación a cierta clase de productos o con un atributo particular.

Posicionamiento por precio y calidad: se refiere a que algunas organizaciones tienen ventajas sobre la competencia en cuanto a la calidad de sus productos y por ende pueden colocarlos a precios elevados.

Expansión de la mezcla de productos: esta estrategia se hace con el fin de atraer un mayor segmento del mercado y para lograrlo la empresa ofrece una serie más amplia

de un producto en particular. Donde, la nueva línea de productos puede estar o no relacionada con los productos previamente existentes.

Contracción de la mezcla de productos: esta estrategia consiste en eliminar una línea de productos o disminuirla, transformándola en una línea más pequeña, suprimiendo así los productos poco rentables o incosteables.

Estrategias de Precio

El precio es la cantidad de dinero que se requiere para adquirir un producto bajo un sistema económico con elementos capitalistas. El precio es significativo para las empresas en virtud de que es una de las variables que influyen en la determinación y configuración de la demanda del mercado, y por consiguiente, afecta la posición competitiva de la empresa y su cuota de participación en el mercado

Los precios se deben fijar según ciertos objetivos, que deben dirigirse hacia una meta en particular, como pueden ser:

Metas orientadas a las utilidades: estas se fijan a corto o largo plazo y se pueden elegir como política una de las siguientes opciones: (a) alcanzar un rendimiento meta; aquí la empresa fija el precio de sus bienes para obtener un rendimiento porcentual específico sobre sus ventas o su inversión, (b) maximizar las utilidades; consiste en ganar la mayor cantidad de dinero posible por parte de la organización.

Metas orientadas a las ventas: se basan en aumentar el volumen de ventas y esto lo hacen las empresas con la finalidad de conseguir un crecimiento rápido o para desalentar a posibles rivales para que no entren al mercado y también para mantener o aumentar la cuota de participación en el mercado.

Metas orientadas a la situación actual: se refieren a que algunas compañías emplean dos metas estrechamente relacionadas, las cuales son estabilizar los precios y hacer frente a la competencia. Éstas son metas poco agresivas ya que lo único que buscan es mantener la situación actual de la empresa, por lo tanto, tratan de evitar la competencia de precios.

Estrategias de Plaza

Aquí se deben considerar las configuraciones de los intermediarios, canales de distribución y las estrategias de cobertura del mercado.

Un intermediario es una empresa o agente con fines de lucro que presta servicios relacionados directamente con la compra-venta de productos, facilitando el traslado de la propiedad y tenencia física del producto desde el fabricante hasta el consumidor final.

Los intermediarios se clasifican en: (a) comerciantes intermediarios; que son aquellos que obtienen la propiedad de los productos y contribuyen a comercializarlo, estos comerciantes pueden ser, mayoristas y detallistas, los agentes intermediarios, son aquellos que nunca obtienen la propiedad de los productos, pero facilitan su transferencia.

Un canal de distribución se puede considerar, según Kotler P. (2001), como grupos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo. Los canales de distribución incluyen, al fabricante, al usuario final del producto y también a intermediarios como mayoristas y detallistas.

Dentro de este elemento hay que seleccionar el tipo de canal; la mayoría de los canales de distribución contienen intermediarios pero en algunos casos no. Por lo tanto, un canal formado sólo por el productor y el consumidor final, sin incluir a un intermediario, se le llama canal de distribución directa. Por el contrario, un canal formado por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios se denomina distribución indirecta.

De esta manera se tienen los canales de distribución de bienes de consumo los cuales pueden ser:

- Productor – Consumidor
- Productor – Detallista – Consumidor
- Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor
- Productor – Agente – Detallistas – Consumidor
- Productor – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor

Es posible usar más de un canal de distribución por parte de los productores con el fin de lograr una cobertura amplia del mercado o no depender totalmente de una sola estructura. Los canales múltiples se emplean en situaciones distintas, entonces, un fabricante tenderá a utilizarlo para llegar a diferentes tipos de mercados, es decir, cuando vende el mismo producto al mercado de usuarios y al mercado industrial o productos que no tienen relación.

Adicionalmente es necesario precisar la estrategia de cobertura del mercado, que se refiere a la determinación de cuántos intermediarios deberán participar en los niveles al mayor y al detal en un territorio determinado. Existen tres estrategias al respecto, a saber:

- Distribución intensiva: es cuando un fabricante ofrece su producto a través, de todas las tiendas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscará.
- Distribución selectiva: ocurre cuando un fabricante vende su producto a través de cierto número de mayoristas y detallistas, pero no mediante todos ellos y lo realiza en un mercado donde una persona suele buscarlo.
- Distribución exclusiva: es cuando el fabricante decide vender su producto únicamente a un intermediario mayorista y/o detallista en un determinado mercado.

Estrategia de Promoción

De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2000) la promoción es el esfuerzo de influir en los sentimientos, creencias y/o comportamientos de los públicos objetivos a medida que se les informa, induce y recuerda la existencia de un producto.

Existen varias formas de promoción donde cada una tiene características particulares que determinan en cuáles situaciones darán mejores resultados. Éstas son:

Venta Personal: es la presentación directa de un producto por parte del representante o vendedor de la organización. Esta presentación puede realizarse en forma directa cara a cara o bien por algún medio electrónico interactivo en tiempo real, como teléfono o internet. Este elemento se puede dirigir tanto a los intermediarios como a los consumidores finales.

Publicidad: se refiere a la comunicación en masa y no personalizada de un mensaje, que se realiza a través de ciertos medios de comunicación, es pagada por la empresa/patrocinador la cuál está claramente identificada.

Promoción de ventas: según Burnett J (1996) su naturaleza es de corto plazo, aun cuando se pueden aplicar diversas estrategias en un tiempo largo e indefinido. Estos esfuerzos tienen el objetivo inequívoco y único de estimular la demanda hacia la organización en cuestión. Los públicos objetivos de la promoción de ventas pueden ser los vendedores (venta personal/fuerza de ventas), intermediarios (mayoristas, detallistas y agentes) y finalmente los consumidores finales. Cuando se dirige la venta personal/fuerza de ventas lo que se busca es generar incentivos monetarios y de condiciones laborales en los vendedores de manera tal que realicen buena atención a los clientes actuales y en potencia y logren vender el producto. Cuando se dirigen a los intermediarios se busca generar incentivos monetarios asociados a los efectos en las utilidades de las empresas y/o agentes que intervienen en el proceso de la distribución. Finalmente cuando se dirigen a los consumidores finales se busca incrementar los pedidos de la demanda final del mercado.

Es importante destacar que cuando la promoción de ventas se dirige solo a los consumidores finales se denomina Estrategia Pull (de atracción), mientras que cuando se dirige a los intermediarios se denomina Estrategias Push (de impulso).

Relaciones Públicas: está orientada a generar en los públicos objetivos opiniones, conceptos y percepciones positivas respecto a la organización y sus productos mediante una gran cantidad de actividades comunicativas, como por ejemplo, conferencia de prensa, comunicado de prensa, boletines, informes anuales, patrocinio de eventos caritativos o cívicos, ayudas a comunidades, propaganda, etc.

Es importante destacar que la propaganda es muy parecida a la publicidad, sin embargo se diferencia tajantemente en que por naturaleza teórica y legal su

transmisión en los medios es gratuita y que no debe contener un mensaje explícitamente dirigido a mejorar la utilidad de alguna organización mediante la inducción a la compra de su producto.

Programas de acción

Se refiere a la transformación de las estrategias de mercadotecnia en una realidad palpable mediante la asignación de responsabilidades a personas y unidades específicas, en cuanto a la toma de decisiones y tareas de la empresa. Asimismo se establece un cronograma o calendario que establece el momento en que deben tomarse las decisiones y ser llevadas a la práctica. Además el programa de acción presenta qué se hará, cómo se hará, quién lo hará y se puede agregar cuánto costará.

Pronóstico de los resultados financieros de la empresa

Aquí los libros de marketing exigen que se presente solamente el Estado de Ganancias y Pérdidas que se espera lograr con los posibles aumentos de ingresos y costos provocados por la implementación del Plan de Marketing.

Control de la mercadotecnia

Los sistemas de control de mercadotecnia son indispensables para asegurar que la empresa opere con eficiencia y eficacia. Por lo que el control de mercadotecnia es un proceso complejo. Básicamente para efectos de este trabajo se utilizará uno de los tres (3) tipos de control de mercadotecnia, a saber, Control del plan anual; el cual consiste en que el personal de marketing en la organización verificará el rendimiento corriente comparándolo con el plan anual para efectuar las acción correctivas pertinentes, este control se hace con el propósito de asegurar que la empresa alcance sus objetivos de ventas, utilidades y otros objetivos establecidos en su plan anual.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

En la presente investigación se pretende diseñar un plan de marketing para una empresa. Este plan de marketing servirá para que la empresa en estudio mantenga el contrato de comercializar la marca Volcom en Venezuela con carácter de exclusividad, por lo que la presente investigación se puede clasificar, según su propósito, como una investigación de tipo aplicada, a la luz de lo que plantea Sabino (1994), quien establece que si los conocimientos a obtener en la investigación representan insumos necesarios para proceder luego a la acción, se habla entonces de una investigación aplicada.

Por otra parte, Hernández y otros (2001) afirman que un estudio descriptivo se debe seleccionar los factores a estudiar, determinar las variables que operativamente permiten medirlos y así describir los estados de dichas variables, con lo cual se logra dar respuesta a las interrogantes que se hayan establecido en la investigación. En la presente investigación se seleccionaron ciertos factores y variables, como por ejemplo, situación actual de la mercadotecnia, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, etc., con el fin de estudiarlas a manera de conocer y describir su estado actual para responder a la interrogante de la formulación del problema. En virtud de lo anterior se puede afirmar que la presente investigación, según su nivel de conocimiento a obtener, es de tipo descriptiva.

A su vez Malhotra N (1997) plantea que una investigación de mercados descriptiva puede ser de naturaleza concluyente al alcanzar un conocimiento preciso de una situación mediante su descripción, según un estudio que pudo ser en un periodo de

tiempo determinado o en diferentes momentos con ánimos de comparación. La presente investigación no solo describe las situaciones actuales de las variables de estudio, sino que también presenta un plan de marketing como resultado de esa descripción hecha entre los meses de enero y marzo de 2004. Por todo esto se puede afirmar que la presente investigación de mercados es de tipo descriptivo concluyente de corte transversal.

Diseño y fuentes de la Investigación

De acuerdo a la estrategia empleada y la que se empleará, la presente investigación se caracteriza por ser un estudio que combina el diseño documental y de campo. Por una parte es documental en lo que concierne a la primera fase de la investigación que consistió en la búsqueda de referencias bibliográficas ya existentes con relación al tema investigado. Por otra parte, presenta un diseño de campo no experimental, al buscar la información y opinión directamente de las unidades de investigación dado la naturaleza de los objetivos específicos planteados y sin pretender medir una reacción obtenida ante un estímulo del investigador o la creación de una situación artificial ni en un laboratorio.

De la misma forma, las fuentes son de carácter mixto, debido a que, en primera instancia se recopiló información de fuentes secundarias, en lo concerniente a los aspectos teóricos de la investigación. Por otra parte, se requerirá de información de fuentes primarias referida a las condiciones de mercadotecnia de la empresa, para poder lograr el cumplimiento de los objetivos fijados.

Población Objeto de la Investigación.

Según Malhotra N (1997) población “es un conjunto de todos los elementos que componen un grupo común de características, y forman el universo para la

investigación...” (p. 359). De acuerdo con la información que se maneja, la directiva y administración de la empresa está en manos de dos (2) personas, un gerente general y un gerente de ventas. Dado que la población es realmente muy pequeña, no se hace necesario realizar un muestreo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección y Procesamiento de la Información

La recolección de la información para este estudio se llevó a cabo a través de la técnica de encuesta personal no estructurada aplicada a los dos (2) gerentes de la empresa por ser los que mejor conocen la situación de comercialización.

Fases Metodológicas

La investigación requirió la realización de varias fases correspondientes al diseño de la investigación para soportar el proceso de planeación del trabajo y alcanzar el logro de los objetivos formulados. En tal sentido, a continuación se presentan las siguientes fases.

- Recopilación de teorías y conocimientos preexistentes con relación a la gerencia estratégica, plan de marketing y mezcla de mercadotecnia con el fin de dar un contexto que sirva de apoyo y sustentación a la investigación.
- Se realizó un conjunto de observaciones directas para precisar algunos aspectos referidos a la estructura de funcionamiento del negocio en cuanto a pedidos y despachos de las mercancías.
- Se aplicaron las dos (2) entrevistas no estructuradas a las personas anteriormente señaladas.

- Se analizó la información obtenida con el fin de poder desarrollar el plan de marketing.
- Se redactaron analíticamente los resultados de la investigación obtenidos en las fases anteriores según los objetivos propuestos.
- Finalmente se presentaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes, en función de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Determinación de la situación actual de mercadotecnia de la empresa Buena Vibra, C.A., en cuanto a situación de los clientes de los productos de la marca Volcom y su competencia

Aquí se presenta la información referida a la parte de la situación actual del mercado, específicamente a lo más relevante, tal como mercado, producto, situación competitiva, canales de distribución y macro ambiente.

• *Situación del Mercado*

El mercado meta de Buena Vibra, C.A. se refiere a Surf & Skate Shop. Por tratarse de tiendas, el mercado meta hace las compras bajo la figura de pedidos por catalogo, posteriormente la mercancía le es despachada, donde el traslado físico puede hacerse por outsourcing. Los clientes de la empresa hacen los pedidos regularmente según sus requerimientos debido a la cantidad suministrada de mercancía y nivel de inventario.

Las Surf & Skate Shop se escogieron como mercado meta ya que están mejor dispuestas a realizar pedidos debido a que es a ese tipo de tienda donde acuden las personas que adquieren los productos con las características de la marca Volcom. A continuación se presenta una lista de los clientes actuales.

Cuadro 1: Lista de clientes actuales de Buena Vibra, C.A.

	Tienda cliente	Propietario	Nro. de Locales	Localización
1	Playero Stage	Gustavo De Pablos	2	Caracas
2	Duna Shop	Andrés Gambato	5	Caracas
3	Oleaje Surf Shop	Rehide De Pablos	2	Caracas
4	Stratos	Alan Galskyr	6	Caracas Maracay Valencia
5	Make Waves	Alex Brustein	5	Caracas Valencia Margarita
6	Three Way	Nelson	1	Caracas
7	Ron Jon	Eduardo Castro	1	Caracas
8	Weston Beach	Ricardo	1	Caracas
9	Surf Zone	Carlos Bergoderi	1	Caracas
10	Chica de Humo	Adriana Rey	1	Caracas
11	Planet Surf	Alejandro Fermín	1	Caracas
12	Bahía	Nilberto Cohen	3	Caracas
13	X-cess	Alfredo Porteles	6	Caracas Valencia Margarita
14	Technology Shop		1	Caracas
15	Veloz Skate Shop	Igor Veloz	2	Caracas
16	Kevin Surf Shop	Alfredo Cardona	1	San Antonio. Edo Miranda
17	Beach & Street	Iván Cabezas	1	San Antonio. Edo Miranda
18	Station	Luis Giovanelly	1	San Antonio. Edo Miranda
19	Babylon Surf & Skate Shop	Carlos Velasquez	1	San Antonio. Edo Miranda
20	Zona Rasta	David Golliot	1	San Antonio. Edo Miranda
21	Beach & Street	Iván Cabezas	1	San Antonio. Edo Miranda

22	Arrecife	Yvellizeth León	1	Valencia, Edo. Carabobo
23	Javas Surf Shop	Ulises Najul	2	Valencia, Edo. Carabobo
24	Playero Surf Shop	Carlos Perera	3	Valencia, Edo. Carabobo
25	Joinel Sport	Nelly	1	Valencia, Edo. Carabobo
26	Pacific Surf Shop	Gerardo Hidalgo	2	Valencia, Edo. Carabobo
27	Banana Sport	Pepe Tazonni	1	Pto Cabello , Edo. Carabobo
28	Gilbren Sport	Gilbren	1	Pto Cabello , Edo. Carabobo
29	Waialua	Maria Alejandra Villanueva	1	Valencia, Edo. Carabobo
30	Marea Surf Shop	Onel Rivero	1	Valencia, Edo. Carabobo
31	Friction		1	Valencia, Edo. Carabobo
32	Galeos	Gustavo Guariguato	4	Valencia, Edo. Carabobo
33	Dragon Surf	Pablo	1	Barquisimeto, Edo. Lara
34	Makko´s Surf & Skate Shop	Mary Marcano	4	Barquisimeto, Edo. Lara
35	Waimea		1	Maracay, Edo. Aragua
36	American Shop	Teresa Grazzieti	1	Maracay, Edo. Aragua
37	Tsunami	Angel Valerio	2	Maracay, Edo. Aragua
38	SkparaT	Javier Montenegro	3	Maracay, Acarigua
39	Latin American Shop. (VAGOS)	Alberto Ramos	1	Maracay, Edo. Aragua
40	Flojos	Roland Zriek	2	Maracay, Edo. Aragua
41	Chipper Xtremos		1	Maracay, Edo. Aragua
42	Oceania Sport	José Ferreira	1	Maracay, Edo. Aragua
43	Inv. Floss	Raul Gil	1	Pto La Cruz, Edo. Nueva Esparta

44	Planeta X	Marcos Salas	1	Pto La Cruz, Edo. Nueva Esparta
45	Geografica Surf Shop		1	Pto La Cruz, Edo. Nueva Esparta
46	Inv. Kioto		2	Pto La Cruz, Pto Ordaz
47	Kasual	Luís Aguete / Ricardo Aguete	2	Margarita, Edo. Nueva Esparta
48	Mango		1	Pto La Cruz, Edo. Nueva Esparta
49	Stunt	Hage	1	Pto La Cruz, Edo. Nueva Esparta
50	Radical Extreme	Lineloy Ontiveros	2	Maracaibo. Edo. Zulia
51	Decathlon	Julian	1	Maracaibo. Edo. Zulia
52	Puche Skate	Puche	1	Cabimas, Edo. Zulia
53	Sporteam	Richard	1	Punto Fijo

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte los clientes secundarios (finales; clientes de las tiendas) tienen algunas características similares como lo son la edad, que oscila entre 13 y 35 años, se les puede clasificar como clase A y B. Con respecto a sus hábitos se puede decir que son personas a quienes el uso de las mercancías de marca Volcom Stone les otorga sentido de pertenencia social.

• *Situación del Producto*

La empresa Buena Vibra en el año 2003 se convirtió en una distribuidora de productos de la marca Volcom que en resumen se trata de ropas variadas de lanzamiento por temporada, cuya estrategia competitiva es la diferenciación por calidad. También distribuye productos de otras marcas orientados a mercados similares.

La mezcla de ventas de la línea Volcom de la empresa Buena Vibra, C.A., en porcentaje se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 2: Productos y participación de las ventas

Productos	Precio en Bs.	Participación
Franelas	36.000	16.89%
Pantalones	90.000	27.03%
Shorts	69.000	15.54%
Accesorios	24.000	40.54%

Fuente: Elaboración propia.

• Situación Competitiva

Los principales competidores de Buena Vibra, C.A. en la marca Volcom son:

- QUIKSILVER
- BILLABONG
- ONE'LL
- RUSTY
- MORMALI
- LOST
- DA HUI
- SPLIT
- DICKIES

Además se encuentran las marcas nacionales, cuya estrategia competitiva no es por diferenciación, sino más bien de bajos costos, lo que implica penetrar en el mercado con productos a bajos precios con calidad inferior a la de las marcas mencionadas anteriormente.

Es importante mencionar que QUIKSILVER se puede considerar líder en ventas del mercado, dentro de los puntos críticos fuertes hay que indicar que cuenta con una fuerza financiera muy importante, tiene una experiencia que data de muchos años en el país y además cuenta con ciertas alianzas estratégicas que le permiten realizar ventas en tiendas por departamentos como en BECO. Esta tienda ofrece una mayor variedad en cuanto a mercancías. Por su parte el resto de la competencia ofrece más o menos la misma variedad de mercancías que Buena Vibra – Volcom.

• *Situación de la Distribución*

La mercancía marca Volcom es importada hasta Venezuela, donde la empresa Buena Vibra, C.A tiene el derecho de exclusividad de distribución hasta aquellos establecimientos que reportan la venta a los clientes finales.

Buena Vibra, C.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Maracay, del Estado Aragua. Esta ubicación es estratégica ya que se encuentra entre varios puntos de clientes, a seis minutos de la encrucijada de Aragua. La oficina cuenta con un galpón para el almacenamiento de la mercancía.

Es importante dejar en claro que existe muy buena relación entre la empresa Buena Vibra y las tiendas, gracias a los esfuerzos en atención al cliente donde destaca el buen trato que estos reciben de los agentes distribuidores de la organización.

• *Situación del Macroambiente*

En Venezuela existe un Sistema Económico Mixto, lo que implica que coexisten en paralelo la iniciativa privada para el desarrollo de ciertas actividades económicas en

la nación por una parte y por otra el poder del Estado tanto en la regulación como en la ejecución de algunas actividades económicas principalmente las petroleras.

Actualmente el país enfrenta una situación problemática desde el punto de vista socioeconómico, pero principalmente político. Los ánimos políticos se encuentran muy caldeados. En estos momentos el país lleva 18 meses en un proceso revocatorio (proceso electoral para destituir o ratificar el mandato del Presidente de la República) lo cual ha captado la atención de todos los habitantes del país. Ha causado por diversas circunstancias impactos muy adversos a la economía nacional y aun mas; se han presentado hechos de enfrentamientos violentos entre adeptos al oficialismo nacional y la oposición nacional. En este mismo orden de ideas es conveniente mencionar la coyuntura económica ocurrida a finales del año 2002 e inicios del 2003, donde el paro petrolero generó un proceso acelerador del decrecimiento económico de la nación, al punto que existen muchas empresas que aun no han podido recuperar la normalidad en sus actividades comerciales.

Por otra parte, las políticas del gobierno para controlar los niveles de inflación, la brecha de déficit fiscal y lograr la convivencia social, no han logrado los resultados esperados.

Estudio de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la organización

• *Análisis de Oportunidades y Amenazas (Alternativas)*

En todo proceso de planificación se deben tomar en cuenta los aspectos externos que pueden afectar el desenvolvimiento de un negocio. Es por eso que se realiza un análisis de oportunidades y amenazas (alternativas), valga decir externas. Tomando en cuenta la definición que presentan los autores de lo que son las oportunidades y amenazas, se puede decir que las que enfrenta principalmente este negocio son las siguientes.

Oportunidades

- Uno de los principales aspectos positivos externos de Buena Vibra, C.A es que la marca Volcom cuenta con una imagen de buena calidad. No se descarta la necesidad de posicionarla aun más en el mercado venezolano.
- El tamaño del mercado meta final se ha visto incrementado en una tasa exponencial, dado que sigue el mismo comportamiento del tamaño poblacional del país.
- Según algunos voceros en lo político y económico, con la recién aprobación del referendo revocatorio presidencial, una vez transcurridos dos (2) meses, independientemente del resultado electoral, la situación política y económica del país mejorará.

Amenazas

- Algunos productos de la competencia son ofrecidos en tiendas por departamento, donde el producto no tiene presencia por no ser surf o Skate shops; por no tener el estilo.

• Análisis de Fortalezas y Debilidades (Vulnerabilidades)

La planificación de cualquier actividad, proyecto de inversión o plan de mercadotecnia, además de tomar en cuenta los aspectos externos que pueden afectar el desenvolvimiento del negocio, debe considerar también aquellos aspectos internos que pueden repercutir en los niveles de eficiencia y eficacia de la organización. Ante esta situación, se realiza un análisis de fortalezas y debilidades (vulnerabilidades), valga decir internas de la empresa.

A la luz de las definiciones que presentan los autores de lo que son las fortalezas y debilidades, se puede decir que principalmente las que enfrenta este negocio son las siguientes:

Fortalezas

- La principal fortaleza que goza Buena Vibra, C.A. es haber reestructurado la organización, es decir, fueron nombrados nuevos encargados en el negocio, lo que permitió mejorar la logística de recepción y despachos de la mercancía.
- Se estableció una nueva política de inventario eficiente y una atención inmediata a los pedidos por parte de los clientes.

- Otra de las fortalezas con que cuenta la empresa es su excelente relación con los clientes (tientas) a quienes les despacha la mercancía, al punto que se han convertido en fuertes clientes.

Debilidades (vulnerabilidades)

- La única debilidad que se puede considerar es el tiempo que ha sido desasistido el mercado de la marca Volcom en Venezuela, por encontrarse esta línea de venta detenida momentáneamente.

• Análisis de Alternativas

En cuanto a la situación externa e interna de la empresa, en términos generales existe una tendencia positiva, es decir, las condiciones de Buena Vibra, C.A. son muy favorables.

El análisis de alternativas debe aprovechar los elementos positivos y favorables para hacer frente a los de carácter negativos y desfavorables. En este orden de ideas, se debe entender que la única debilidad del negocio es el tiempo que ha sido desatendido el mercado y esto se soluciona mediante dos estrategias, a saber:

- a) Reactivando el despacho de la mercancía a los clientes, lo que implica reactivar la recepción de la mercancía y esto se logra con la fortaleza de la reorganización y nueva visión de negocio de Buena Vibra, esta nueva visión de negocio se inicia con la realización de una plan de mercadotecnia el cual una vez presentado a Volcom Stone dará lugar a la reapertura del suministro de mercancía desde Estados Unidos de Norte América hasta los almacenes de Buena Vibra en Venezuela.

b) Además de reactivar la comercialización de los productos de la marca Volcom, es necesario desvanecer la sensación de falta de atención durante cierto tiempo y para eso se cuenta con otra de las fortalezas de la empresa; que son las excelentes relaciones que se tiene con los clientes (tiendas).

Finalmente es necesario hacer frente a una situación negativa externa a la organización, esta situación es que algunos productos de la competencia son ofrecidos en tiendas por departamento, donde los producto Volcom no tienen presencia.

Se trata de una amenaza muy pequeña a la cual se le hace frente mediante la imagen de buena calidad de la marca Volcom y las excelentes relaciones de Buena Vibra con sus clientes, lo que asegura volúmenes de ventas adecuados independientemente de no realizar ventas en tiendas por departamento.

Determinación de las estrategias de marketing que permitan mejorar la situación de la empresa

Para la determinación de las estrategias de marketing, es necesario en primer lugar establecer sus objetivos, precisando así el destino a alcanzar mediante las estrategias. A continuación se presentan estos objetivos.

• *Objetivos Financieros*

- Alcanzar un nivel de utilidad neta después de impuestos de al menos Bs. 12.308.400,00 en el año 2005. solo en la línea Volcom
- Lograr un flujo de efectivo de Bs. 29.308.400,00 para el año 2005. solo para la línea Volcom.
- Obtener una Tasa Interna de Retorno de al menos el 19.55% después de impuestos, para los próximos 5 años.
- Obtener un Valor Actual Neto de Bs. 62.516.516 en los próximos 5 años.

• *Objetivos de Mercadotecnia*

- Incrementar para el año 2005 los ingresos por ventas de las mercancías de la marca Volcom a Bs. 532.800.000,00 y para los siguientes años Bs. 559.440.000,00 Bs. 587.412.000,00 Bs. 616.782.600,00 y Bs. 647.621.730,00 respectivamente.

- Lograr un volumen de ventas en unidades físicas tal como se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: Objetivo de volumen de ventas

Mix de ventas	Unidades físicas promedio
Franelas	2.500
Pantalones	1.600
Shorts	1.200
Accesorios	9.000

Fuente: Elaboración propia.

- Mejorar en el año 2005 el posicionamiento de la marca Volcom en la mente de los integrantes del mercado secundario.
- Mantener una meta de precio promedio de venta como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 4: Objetivo de precio promedio

Mix de ventas	Precio promedio (en Bs.)
Franelas	36.000
Pantalones	90.000
Shorts	69.000
Accesorios	24.000

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidos los objetivos, a continuación se presentan las estrategias así como su programa de acción.

• *Mercado objetivo*

Tal como ya se indicó, el mercado meta de Buena Vibra, C.A. se refiere a aquellos tiendas de moda urbana, sport y playeras que comercializan ropas variadas.

Las tiendas de moda urbana sport y playeras se escogieron como mercado meta ya que están mejor dispuestas a realizar pedidos debido a que es a ese tipo de tienda donde acuden las personas que adquieren los productos con las características de la marca Volcom.

Por su parte los clientes secundarios (finales; clientes de las tiendas) tienen algunas características similares como lo son la edad, que oscila entre 13 y 35 años, se les puede clasificar como clase A y B. Con respecto a sus Hábitos se puede decir que son personas a quienes el uso de las mercancías de marca Volcom Stone les otorga sentido de pertenencia social.

• *Posicionamiento*

Los productos de la marca Volcom son de buena calidad, aunado a los controles de calidad que realiza esa organización. Además “está en sintonía con tu estilo de vida”.

• *Línea de productos*

Además de los productos ya descritos de la marca Volcom, la empresa Buena Vibra cuenta con una gran variedad de productos referidos a lentes, etc., que se dirigen al mismo mercado.

• **Precio**

A continuación se presenta un cuadro de precios de venta promedio según el Mix de ventas.

Cuadro 5: Precio promedio de ventas

Mix de ventas	Precio promedio (en Bs.)
Franelas	36.000
Pantalones	90.000
Shorts	69.000
Accesorios	24.000

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que este precio se puede ver afectado por variables externas como la inflación, políticas de precios de Volcom Stone, y por variables internas como políticas de precios de Buena Vibra, C.A., según lo determinen las investigaciones de mercado que se realicen.

Por otra parte los precios de los productos son con relación a la competencia similares.

• **Canales de distribución**

Tal como se indicó, por tratarse de una distribuidora exclusiva en Venezuela, el canal de distribución es *directo*, es decir, no participa ningún intermediario, no existe cambio en la propiedad de la mercancía desde Buena Vibra hasta que es recibida por las tiendas del medio. Si se toman en cuenta los clientes secundarios (consumidores

finales), es necesario indicar entonces que el canal de distribución es *selectivo* dado que solo busca algunas tiendas que coinciden con la imagen de la marca Volcom.

- ***Fuerza de ventas***

Uno de los elementos considerados como fuerza de ventas para el negocio es la buena atención y trato a los clientes del personal que se encuentra dentro de la organización. Además se espera incorporar más personal de ventas.

- ***Servicio***

Este estará orientado a las necesidades y exigencias de los clientes, donde resalta la rapidez para procesar los pedidos y entregar la mercancía a las tiendas.

- ***Publicidad***

La empresa deberá trabajar en la parte publicitaria, como lo ha venido haciendo, utilizando distintas estrategias tales como:

1. Spray Attack
2. Stickers
3. Anuncios en revistas nacionales como:
 - a. Extremo Surf Magazine
 - b. Al Máximo Magazine (surf/skate)
 - c. Imposible Sk8 Mag
 - d. Otras revistas de estilo fashion core

Marcas como Billabong, Lost, Quiksilver, Roxy y Dickies publican en estas revistas además de algunas marcas nacionales.

4. Inserción de Web Banners en páginas relacionadas con Surf & Skates en Venezuela.
5. Team Riders

• ***Promoción de ventas***

1. Parties; las fiestas se realizan en los mejores locales nocturnos a nivel nacional en algunas ciudades como Caracas, Valencia, Barquisimeto, Puerto la Cruz y Margarita.
2. Conciertos de bandas en vivo.

Algunos de estos eventos son cubiertos por algunos programas de TV locales y un canal musical (PUMATV) de estilo MTV, visto por la mayoría del público joven.

Para realizar las actividades de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas como representaciones, se contará con un presupuesto por el monto de Bs. 18.900.000,00 anuales, éste se destinará a la realización de todas las actividades que ya fueron

• ***Investigación y desarrollo***

Los planes de investigación y desarrollo (I&D) se refieren únicamente a realizar una encuesta trimestral a las tiendas y clientes secundarios en términos de selección de muestras al azar, donde se indagará en relación a sus necesidades y deseos

específicos, así como sus observaciones y recomendaciones. Todo esto con el fin de tomar en cuenta dicha información para mejorar la atención a los clientes y mantener e incluso ampliar las cuotas de participación del mercado y el posicionamiento de la empresa.

• ***Investigación de mercadotecnia***

En cuanto a este elemento, la empresa tiene planeado contratar los servicios profesionales del Econ. Alonso Antonio que cuenta con postgrado en el área de marketing, con el fin de realizar periódicamente estudios del comportamiento del consumidor que frecuenta las tiendas donde se vende la marca Volcom, para comprender sus procesos de selección y toma de decisión en cuanto a la adquisición de productos y servicios, así como la selección de las tiendas.

Esta investigación se hace con el fin de lograr un efecto AÍDA completo, por parte de los clientes actuales y potenciales hacia la marca Volcom.

En el siguiente cuadro se muestra el plan de acción de las principales actividades a realizar por la empresa.

Cuadro 5: Plan de acción

Actividad ¿Qué se hará?	Proceso ¿Cómo se hará?	Responsable ¿Quién lo hará?	Costo ¿Cuánto costará?
Organización inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Realización del Plan de Negocios. • Suministro de información. 	Servicios contratados y Promotores del negocio	5.000.000
Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Spray Attack. • Stickers. • Publicidades en revistas nacionales. • Inserción de Web Banners en páginas relacionadas con Surf & Skates en Venezuela. • Team Riders. • Parties. • Conciertos de bandas en vivo. 	Promotores del negocio	18.900.000
Funcionamiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de mercancías. • Recepción y traslado de las mercancías hasta los almacenes. • Puesta en marcha de las estrategias de atención al cliente. • Recepción de pedidos. <ul style="list-style-type: none"> • Despachos de mercancías. 	Personal de la organización	Ver tabla de estructura de costos

Fuente: Elaboración propia.

Los procesos de planificación se inician con una descripción de las condiciones actuales, luego se define un rumbo a seguir y sus estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Luego de todo ese proceso, es necesario establecer algunos controles de gestión que permiten conocer si se están o no alcanzando los objetivos y metas que inicialmente fueron pautados.

En este orden de ideas, y para efectos de este estudio es relativamente fácil la fijación de algunos controles y estos serán los siguientes.

- Cuantificar los niveles de utilidad neta trimestralmente y proyectarlos para obtener un valor estimado de la utilidad neta para ese año, y así poder compararla con el nivel establecido en los objetivos financieros.
- Cuantificar el flujo de efectivo trimestralmente y analizar su tendencia, con el fin de comparar su comportamiento con el planificado en los objetivos financieros.
- Estimar semestralmente la tasa de rendimiento anual después de impuestos y compararla con los niveles que se establecieron en los objetivos financieros.
- Cuantificar mensualmente los niveles de venta de cada uno de los productos de la línea Volcom. Estos datos serán proyectados y comparados con los objetivos de mercadotecnia que fueron establecidos.
- Medir semestralmente el posicionamiento de la Marca Volcom, donde progresivamente deberá mostrar mejores valores.

Determinación de la factibilidad financiera de la implementación del plan

El objetivo del estudio financiero es evaluar la factibilidad financiera del plan y la capacidad generadora de efectivo del negocio. En esta parte se explica la cuantificación de los ingresos del negocio en la línea Volcom, los egresos y luego de estos se cuantifica el estado de resultados. Además se presentan otras informaciones financieras relevantes dentro de las que destacan los indicadores de evaluación.

- ***Plan de inversiones***

En esta sección se muestra la inversión en capital de trabajo necesario para el funcionamiento de la empresa. Adicionalmente se muestra aquí el costo asumidos por la organización para elaborar los estudios previos a la solicitud de la reapertura del suministro de mercancía Volcom. Estos datos servirán para el cálculo de los indicadores de evaluación.

Tabla 1: Plan de inversiones

Concepto	Aporte propio	Crédito solicitado	Total
Capital de trabajo	113.220.000	0	113.220.000
Estudios previos	5.000.000	0	5.000.000
Total	118.220.000	0	118.220.000

Fuente: Elaboración propia.

El capital de trabajo está conformado en su totalidad por los inventarios de mercancía para la venta. Por su parte los estudios previos se refieren a los desembolsos de dinero correspondiente a los estudios necesarios para desarrollar el plan.

- **Presupuesto de ventas**

A continuación se muestra una tabla donde se reflejan las unidades físicas a vender en el año 2005 y que se obtienen de la revisión del negocio en cuanto a registros de ventas además de entrevistas con la directiva de Buena Vibra.

Tabla 2: Presupuesto de ventas (en und)

Mix de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Franelas	2.500	2.625	2.756	2.894	3.039
Pantalones	1.600	1.680	1.764	1.852	1.945
Shorts	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Accesorios	9.000	9.450	9.923	10.419	10.940

Fuente: Elaboración propia.

Con la información anterior se procedió a calcular los ingresos por ventas proyectados, mediante una simple multiplicación de precios por cantidad. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3: Ingresos por ventas proyectados (en Bs.)

Mix de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Franelas	90.000.000	94.500.000	99.225.000	104.186.250	109.395.563
Pantalones	144.000.000	151.200.000	158.760.000	166.698.000	175.032.900
Shorts	82.800.000	86.940.000	91.287.000	95.851.350	100.643.918
Accesorios	216.000.000	226.800.000	238.140.000	250.047.000	262.549.350
Total ingresos	532.800.000	559.440.000	587.412.000	616.782.600	647.621.730

Fuente: Elaboración propia.

- *Estructura de costos*

Una vez estimados los ingresos, es necesario determinar los costos para luego estimar los resultados financieros de la organización. Es por ello que a continuación se muestra la estructura de costos y gastos de la empresa considerando como costo directo el costo de la mercancía.

Además se toman en cuenta los Gastos de Administración y Ventas, que incluyen todas las actividades que se generan en las áreas administrativas del negocio. Por otra parte, en esta sección se excluyen los gastos de impuesto sobre la renta, ya que estos son el resultado del desarrollo del estado de resultados (ganancias y pérdida) y que variará de acuerdo a la utilidad antes de impuesto que se genere en los períodos respectivos.

En virtud de que solo se está analizando la viabilidad financiera de mantener el contrato de exclusividad de la comercialización de los productos de la marca Volcom, solo se cuantificarán los costos y gastos asociados a la comercialización de la línea Volcom, y no el resto de costos producto de la comercialización de productos de otras marcas. A continuación se muestra la tabla con los valores.

Tabla 4: Estructura de costos proyectados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>1.- Costo directo</i>	452.880.000	475.524.000	499.300.200	524.265.210	550.478.471
<i>2.- Gastos de administración y ventas</i>	64.140.000	64.806.000	65.505.300	66.239.565	67.010.543
Remuneraciones	22.620.000	22.620.000	22.620.000	22.620.000	22.620.000
Comisiones	10.656.000	11.188.800	11.748.240	12.335.652	12.952.435
Depreciación	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Energía eléctrica	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Teléfono	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Agua	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Servicios de internet	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Gastos de publicidad	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
Gastos de eventos	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Gastos de representación	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Impuestos indirectos					
Administrativos.	2.664.000	2.797.200	2.937.060	3.083.913	3.238.109
Amortización de intangibles	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Alquiler	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
<i>Total costos y gastos</i>	<i>517.020.000</i>	<i>540.330.000</i>	<i>564.805.500</i>	<i>590.504.775</i>	<i>617.489.014</i>

Fuente: Elaboración propia.

- ***Estado de resultados (ganancias y pérdidas) proyectado***

En el estado de ganancias y pérdidas se plantean las situaciones esperadas de la empresa en términos de resultados operativos, ya que se refleja la diferencia entre el total de ingresos y la totalidad de costos y gastos reflejando una utilidad antes de impuesto sobre la renta.

El Impuesto sobre la renta se calculó aplicando la tarifa número 2, Personas Jurídicas, de la vigente, con valor de la unidad tributaria de 24.400 bolívares, para el período de estudio. A continuación se muestran los resultados.

Tabla 5: Estado de resultados (ganancias y pérdidas) proyectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos	532.800.000	559.440.000	587.412.000	616.782.600	647.621.730
Total costos y gastos	517.020.000	540.330.000	564.805.500	590.504.775	617.489.014
Utilidad antes impuestos	15.780.000	19.110.000	22.606.500	26.277.825	30.132.716
Impuesto sobre la renta	2.367.000	2.866.500	3.390.975	3.941.674	4.519.907
Utilidad neta	13.413.000	16.243.500	19.215.525	22.336.151	25.612.809

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que las operaciones de la empresa en el período de tiempo considerado generarán utilidades positivas.

- ***Flujo de caja del inversionista***

Aquí se refleja la capacidad generadora de efectivo del negocio, la cual garantiza que la venta de productos Volcom generará los recursos monetarios suficientes para cubrir con las expectativas de los inversionistas, por lo que se afirma que el negocio gozará de excelentes niveles de liquidez. (ver tabla 6)

Tabla 6: Flujo de caja del inversionista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FUENTES:						
Efectivo inicial	10.000.000	10.000.000	30.413.000	53.656.500	79.872.025	109.208.176
Utilidad neta		13.413.000	16.243.500	19.215.525	22.336.151	25.612.809
Depreciación y amortización		7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Aporte propio	118.220.000					
<i>Total fuentes</i>	<i>128.220.000</i>	<i>30.413.000</i>	<i>53.656.500</i>	<i>79.872.025</i>	<i>109.208.176</i>	<i>141.820.985</i>
USOS:						
Capital de trabajo	113.220.000					
Estudios previos	5.000.000					
<i>Total usos</i>	<i>118.220.000</i>					
Saldo de efectivo	<i>10.000.000</i>	<i>30.413.000</i>	<i>53.656.500</i>	<i>79.872.025</i>	<i>109.208.176</i>	<i>141.820.985</i>

Fuente: Elaboración propia.

- ***Indicadores de evaluación***

A continuación se presentan los flujos de efectivo netos y los resultados para los tres (3) indicadores de evaluación seleccionados para realizar el análisis, a saber, valor actual neto, razón beneficio/costo y tasa interna de retorno.

Tabla 7: Flujo de efectivo neto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		13.413.000	16.243.500	19.215.525	22.336.151	25.612.809
Depreciación y amortización		7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Inversión total	118.220.000					
Recuperación del capital de trabajo						113.220.000
<i>Flujo de efectivo neto</i>	<i>-118.220.000</i>	<i>20.413.000</i>	<i>23.243.500</i>	<i>26.215.525</i>	<i>29.336.151</i>	<i>145.832.809</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: indicadores de evaluación

Concepto	Valor
Valor actual neto (Bs.)	68.916.207
Relación beneficio costo	1,58
Tasa interna de retorno	20,78%

Fuente: Elaboración propia.

En las tablas anteriores se puede evidenciar que la rentabilidad del negocio es bastante satisfactoria para los tres indicadores calculados, los que indican que las actividades comerciales en la marca Volcom deben reiniciarse ya que incrementará el valor de la empresa y generará un retorno atractivo a los inversionistas.

El Valor Actual Neto es de Bs. 68.916.207 lo que indica que la riqueza de los accionistas se incrementará en esa cantidad como consecuencia de mantener la línea Volcom. El cálculo de este indicador se realizó con un costo de capital de 7 % ya que el grupo promotor no solicitará crédito y por lo tanto se utilizó la tasa pasiva promedio del mercado como referencia de cálculo.

La Razón Beneficio Costo es de 1,58 bolívares lo que indica que por cada bolívar invertido se recupera 1,58 bolívares, lo que de nuevo ratifica la factibilidad del negocio.

La Tasa Interna de Retorno es del 20,78% la cual se compara favorablemente con el costo de capital (7%) por lo que este indicador también ratifica la factibilidad del negocio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El estudio de la situación del mercado refleja que el mercado meta de la organización está compuesto por un total de cincuenta y tres tiendas de Surf y Skate que hacen las compras bajo la figura de pedidos por catalogo. También distribuye productos de otras marcas orientados a mercados similares.

Las Surf & Skate Shop se escogieron como mercado meta ya que están mejor dispuestas a realizar pedidos debido a que es a ese tipo de tienda donde acuden las personas que adquieren los productos con las características de la marca Volcom.

Por su parte los clientes secundarios (finales; clientes de las tiendas) tienen algunas características similares como lo son la edad, que oscila entre 13 y 35 años, se les puede clasificar como clase A y B. Con respecto a sus hábitos se puede decir que son personas a quienes el uso de las mercancías de marca Volcom Stone les otorga sentido de pertenencia social.

Buena Vibra C.A., compite principalmente con Quiksilver, Billabong, Onei`LL, Rusty, Mormali, Lost, Da Hui, Split y Dickies, mientras que las marcas nacionales no son sus rivales en virtud de que su estrategia competitiva no es por diferenciación, sino más bien de bajos costos.

El macroambiente ha afectado negativamente a las actividades comerciales de la organización; por una parte en virtud del paro petrolero de finales del 2002 e inicios del 2003, además de que las políticas del gobierno para controlar los niveles de inflación, la brecha de déficit fiscal y lograr la convivencia social, de momento no han logrado los resultados esperados.

Desde el punto de vista de los factores externos e internos que afectan a la organización se puede decir que por la vía de los factores externos existen aspectos positivos que pueden ser aprovechados por la organización, dentro de estos destaca que el tamaño del mercado meta final se ha visto incrementado en una tasa exponencial, dado que sigue el mismo comportamiento del tamaño poblacional del país.

Por su parte desde el punto de vista de los factores internos, también existen aspectos favorables, de los cuales destaca la decisión de reorganizar a la empresa, con lo cual han implementado políticas financieras de manejo de inventarios, además de haber propiciado un mejoramiento en la logística de recepción y despachos de la mercancía. Sin embargo también existe un factor interno negativo que se debe al tiempo que ha sido desasistido el mercado de la marca Volcom en Venezuela, por encontrarse esta línea de venta detenida momentáneamente.

Recomendaciones

Las principales recomendaciones que surgen de la presente investigaciones son las siguientes.

La empresa debe implementar las estrategias propuestas, principalmente las publicitarias referidas al uso de Spray Attack, Stickers, anuncios en revistas nacionales, inserción de web banners en páginas relacionadas con Surf & Skates en Venezuela y finalmente los Team Riders. Es importante además que participe en las Parties y los conciertos de bandas en vivo.

También debe realizar estudios periódicos para actualizar los análisis y estrategias presentes en este plan de marketing, en virtud de que los involucrados en el mercado

cambian, tanto los competidores como las variables de comportamiento y preferencia de los consumidores.

Finalmente se recomienda a la organización que realicen los cálculos de los indicadores que se indican para que así puedan conocer si se están desviando o no de los objetivos propuestos, pudiendo hacer los correctivos de manera prudencial.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO GARCÍA, Antonio y Parga Robert (2001). **Análisis de la imagen corporativa de los establecimientos de comida rápida bajo el formato de franquicia**. Proyecto de Grado Universidad de Carabobo Escuela de economía, Valencia Venezuela.

BURNETT, John. (1996). **Promoción: Conceptos y Estrategias**. Editorial Mcgraw-Hill Interamericana, S.A.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros: (2001) **Metodología de la Investigación**, McGraw-Hill, México D.F., México.

KOTLER, Philip. (2001) **Dirección de Mercadotecnia**. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

LAMBIN, Jean-Jacques. (1998). **Marketing Estratégico**. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Madrid - España.

MALHOTRA, Naresh. (1997). **Investigación de mercados: un enfoque práctico**. Editorial Simon&Shusler Company. México.

SABINO, Carlos. (1994) **Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos**, Panapo, Caracas, Venezuela.

STANTON William, ETZEL Michael y WALKER Bruce. (2000) **Fundamentos de Marketing**. Mcgraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. (2004).
Normas para los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y
Sociales de la Universidad de Carabobo. Valencia.