

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MB  
IMPORTACIONES QUE SE DEDICA A LA IMPORTACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE LIBROS.**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL.**

**CARLOS DANIEL BARRIGA MONTERO**

carlos\_5danyel@hotmail.com

**DIRECTOR ING. ROBERTO MEJÍA FLORES MSc**

rmejiaf@yahoo.com

**2014**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Carlos Daniel Barriga Montero, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Carlos Daniel Barriga Montero**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Carlos Daniel Barriga Montero, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Roberto Mejía Flores MSc.**

DIRECTOR DEL PROYECTO

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la vida, y ayudarme a dar cada paso y ser la guía de mi camino, también a mis padres porque por medio de ellos vine al mundo, me brindan su apoyo y consejos que me sirven para tener una mejor calidad de vida. En especial al Ing. Roberto Mejía Flores MCs quien ha sabido dirigir mi proyecto y además me ha enseñado siempre a buscar el conocimiento y me ha dado consejos para ser más responsable en la vida y trabajar día a día para construir un futuro mejor para mí y mi familia.

En especial a mis profesores de la ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL quienes siempre me dieron buenos consejos para ser mejor persona en la vida.

A mis hermanos Alejandro y Gabriel Barriga Montero con quienes he trabajado en la empresa MB IMPORTACIONES, además a Juan Morales contador de la empresa quien ha facilitado con los datos valiosos de la empresa, también a la Srta. Verónica González quien ha colaborado y sigue trabajando en la atención a los clientes.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Miguel Barriga y Amanda Montero por saber guiarme en la vida cada día, siguen trabajando por el futuro de nuestra familia, siempre me han sabido ayudar en los momentos difíciles de mi vida, ellos nos han enseñado a mí y a mis hermanos a estar juntos en los momentos felices y tristes de la vida, con quienes siempre, hemos compartido las labores diarias de la empresa MB IMPORTACIONES.

También le dedico este trabajo a mis primos a mis tíos con quienes siempre nos reunimos en navidad y año nuevo para empezar todos los años con más energía positiva y también han estado en los momentos tristes y felices de mi vida por esta razón les tengo mucho cariño a ellos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
1	INTRODUCCIÓN.....9
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....9
1.1.1	FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....9
1.1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....10
1.1.3	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....10
1.1.4	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....11
2	MARCO TEÓRICO.....12
2.1	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....12
2.1.1	MATRIZ EFE.....15
2.2	LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....17
2.3	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....22
2.4	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO .....22
2.5	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....27
33	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....33
34	DEFINICIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....34
2.6.2	PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....34
2.7	MARKETING MIX.....40
2.8	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO.....42
2.8.1	ESTRATEGIAS DEL LIDER DE MERCADO.....43
2.8.2	ESTRATEGIAS DEL RETADOR DE MERCADO.....43

2.8.3	ESTRATÉGIAS DE SEGUIDORES DE MERCADO.....	44
2.9	ESTRATÉGIAS DEL ENCAJONAMIENTO DE MERCADO.....	44
2.10	ESTRATÉGIAS DE MICHAEL PORTER.....	46
2.10.1	LIDERAZGO EN COSTOS.....	47
2.10.2	DIFERENCIACIÓN.....	47
2.10.3	ENFOQUE.....	47
2.11	ESTRATEGIAS PARA LOS MERCADOS ACTUALES.....	47
2.12	ESTRATEGIAS PARA NUEVOS MERCADOS.....	49
2.12.1	DESARROLLO DE MERCADO.....	49
2.12.2	DIVERSIFICACIÓN SINÉRGICA.....	49
2.12.3	DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADO.....	49
2.13	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	50
2.13.1	ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	50
2.13.2	ESTRATÉGIA DE NEGOCIOS.....	50
2.13.3	ESTRATÉGIA FUNCIONAL.....	50
2.14	OPORTUNIDADES DE MERCADO.....	51
2.14.1	VISIÓN AMPLIA DEL MERCADO.....	51
2.14.2	MERCADO POTENCIAL.....	53
2.14.3	FACTORES QUE LIMITAN LA DEMANDA DEL MERCADO.....	53
2.14.4	VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	54
2.14.5	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	55
3	METODOLOGÍA.....	56
3.1	ANÁLISIS AMBIENTE INTERNO DE MB IMPORTACIONES.....	57
3.2	COMERCIALIZACIÓN.....	57
3.3	TECNOLOGÍA INTERNA.....	58
3.4	PRODUCTOS/SERVICIOS.....	58
3.5	PROCESOS.....	59
3.6	RECURSOS HUMANOS.....	60
3.7	ECONÓMICO FINANCIERO.....	61
3.8	DIAGRAMA ORGANIZACIONAL.....	62
3.9	EMPRESA.....	62
3.10	ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO.....	63
3.10.1	FACTORES SOCIO CULTURALES.....	63

3.10.2	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	65
3.10.3	FACTORES ECONÓMICOS.....	65
3.10.4	FACTORES POLÍTICO LEGALES.....	69
3.10.5	FACTORES GLOBALES.....	69
3.11	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.	70
3.11.1	FORTALEZAS.....	70
3.11.2	DEBILIDADES.....	72
3.11.3	OPORTUNIDADES.....	74
3.11.4	AMENAZAS.....	76
3.12	MATRIZ DE FUERZAS INTERNAS.....	78
3.13	MATRIZ DE FUERZAS EXTERNAS (EFE).....	79
3.13.1	MATRIZ MPC.....	80
3.14	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	82
3.14.1	DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	84
3.14.2	PLAN DE ACCIÓN.....	86
3.15	POA (PLAN OPERATIVO ANUAL).....	88
3.16	ANÁLISIS DE DATOS.....	91
3.17	GRÁFICOS QUE INDICAN LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA...	92
3.17.1	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	103
3.18	DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO.....	108
3.18.1	III. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO.....	111
3.18.2	OBJETIVOS DEL PLAN.....	111
3.18.3	IV: ESTRATÉGIA DE MARKETING MIX.....	111
3.18.4	PRECIOS DE LOS PRODUCTOS.....	112
3.18.5	PLAZA.....	113
3.18.6	PROMOCIÓN.....	114
3.18.7	V. PRESUPUESTO DE MARKETING.....	116
3.18.8	VI PLAN DE MARKETING DE RESULTADOS.....	117
3.18.9	VII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	118
3.19	ANÁLISIS DEL MARKETING MIX.....	120
3.20	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL MARKETING.....	125
3.20.1	CLIENTES DE MB IMPORTACIONES EN LA CIUDAD DE IBARRA.	127
3.20.2	ANÁLISIS DE TODAS LAS ENCUESTAS.....	128

3.21	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	139
3.21.1	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX.....	140
3.22	ESTUDIO FINANCIERO.....	143
3.23	ESTADO DE RESULTADOS.....	147
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
4.1	CONCLUSIONES.....	152
4.2	RECOMENDACIONES.....	154
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>155</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>156</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz EFE.....	14
Figura 2 – Logotipo MB IMPORTACIONES.....	53
Figura 3– Matriz Cuadro Organizacional.....	59
Figura 4– Desempleo.....	65
Figura 5– Variación del PIB.....	66
Figura 6 – Gráfico de resultados.....	90
Figura 7 – Gráfico de resultados.....	91
Figura 8 – Gráfico de resultados.....	92
Figura 9 – Gráfico de resultados.....	93
Figura 10 – Gráfico de resultados.....	94
Figura 11 – Gráfico de resultados.....	95
Figura 12 – Gráfico de resultados.....	96
Figura 13 – Gráfico de resultados.....	97
Figura 14 – Gráfico de resultados.....	98
Figura 15 – Gráfico de resultados.....	99
Figura 16 – Gráfico de resultados.....	100
Figura 17 – Gráfico de MB IMPORTACIONES.....	114
Figura 18 – Libros de MB IMPORTACIONES.....	114
Figura 19 – Resultados de la investigación.....	126
Figura 20 – Resultados de la investigación.....	127
Figura 21 – Resultados de la investigación.....	128
Figura 22 – Resultados de la investigación.....	129
Figura 23 – Resultados de la investigación.....	130
Figura 24 – Resultados de la investigación.....	131
Figura 25 – Resultados de la investigación.....	132
Figura 26 – Resultados de la investigación.....	133
Figura 27 – Resultados de la investigación.....	134
Figura 28 – Resultados de la investigación.....	135

Figura 29 – Resultados de la investigación.....	136
---	-----

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Áreas de la empresa MB IMPORTACIONES.....	57
Tabla 2- Proyección por edades en la provincia de Pichincha.....	61
Tabla 3- Estado Conyugal.....	62
Tabla 4- Inflación.....	64
Tabla 5- Tasa de desempleo.....	65
Tabla 6- PIB.....	66
Tabla 7- Fortalezas.....	69
Tabla 8 – Debilidades.....	71
Tabla 9 – Oportunidades.....	73
Tabla 10 – Amenazas.....	75
Tabla 11 – Matriz Efi.....	76
Tabla 12 – Matriz Efe.....	77
Tabla 13 – Matriz de perfil competitivo.....	79
Tabla 14 – Desarrollo de actividades.....	81
Tabla 15 – Viajes de negociaciones a provincias.....	86
Tabla 16 – Coordinación y control.....	88
Tabla 17 – Resultados de investigación.....	105
Tabla 18 – Resultados de investigación.....	105
Tabla 19 – Plan de Mercadeo.....	108
Tabla 20 – Precios de MB IMPORTACIONES.....	110
Tabla 21 – Precios de MB IMPORTACIONES.....	110
Tabla 22 – Precios de MB IMPORTACIONES.....	110
Tabla 23 – Precios de MB IMPORTACIONES.....	111
Tabla 24 – Precios de MB IMPORTACIONES.....	111
Tabla 25 – Nombres de clientes de MB IMPORTACIONES.....	112
Tabla 26 – Precios de MB IMPORTACIONES.....	113
Tabla 28 – Proyección de Presupuestos.....	115
Tabla 29 – Precios de los productos de MB IMPORTACIONES.....	119

Tabla 30 – Precios de los productos de MB IMPORTACIONES.....	121
Tabla – 31 Compras a proveedores.....	141
Tabla – 32 Presupuesto del plan.....	142
Tabla 33 – Gastos en Quito.....	143
Tabla 34 – Gastos en provincias.....	143

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A1: Estado de Resultados.....	154
ANEXO A2: Balance General.....	155
ANEXO A3: Resumen de Ventas.....	158
ANEXO A4: Período Enero/Diciembre.....	160
ANEXO A5: Pago de deuda a entidad Financiera.....	161
ANEXO B1:Lista de precios MB IMPORTACIONES.....	162
ANEXO C1: Productos más vendidos.....	175

## RESUMEN

MB IMPORTACIONES, es una distribuidora de libros a nivel nacional, su principal objetivo es el crecimiento para llegar a un mayor mercado, incrementando las ventas, mejorando la cobranza y el servicio al cliente.

La empresa necesita realizar estudios de mercado, lo cual le permitirá obtener conocimientos valiosos como: cuáles son los libros que están en demanda actualmente, y si el servicio que la empresa proporciona a sus clientes es de buena calidad, la empresa se ha mantenido en el mercado por 10 años y actualmente continúa vendiendo libros a sus clientes, con el siguiente estudio se pretende conocer a nuevos clientes potenciales que vendan los libros que la empresa tiene en su cartera de productos, además la investigación hace una propuesta de viajes a las provincias para estar en contacto con los clientes actuales de la empresa.

Con la investigación se identificó fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales se analizaron y presentaron a la empresa para que mejore el servicio a sus clientes.

MB IMPORTACIONES, tiene como objetivo llegar a ser líder en el mercado, en 6 años para lo cual debe realizar nuevas importaciones, además de ampliar su infraestructura ya que actualmente requiere de bodegas para almacenar el producto, la empresa también necesita un nuevo vehículo para la distribución diaria que se realiza a los clientes en la ciudad de Quito, y también atender la demanda de los clientes de provincias por medio de el servicio que brindan los transportes interprovinciales.

Con los resultados de este estudio la empresa realizó importaciones en el área infantil, y libros técnicos, los clientes de MB IMPORTACIONES, están realizando pedidos en estas dos áreas con esto la empresa ha dado un gran paso ya que se han incrementado las ventas, para la cobranza se realizan viajes a las provincias en donde se negocia con los clientes los precios y se pregunta cuales son los libros más vendidos para tener conocimiento de la demanda actual.

MB IMPORTACIONES trabaja en un mercado muy competitivo, para seguir en el mercado se tiene que poseer producto almacenado en bodega para la distribución, el futuro de la empresa depende de las negociaciones presentes con sus clientes, además la empresa debe invertir en publicidad para que nuevos clientes sepan en donde se ubica la empresa y que productos están en venta.

En el plan de mercadeo se analizaron indicadores financieros como lo son el VAN y la TIR los cuales muestran que el proyecto si es rentable, están herramientas valiosas nos indicaron el valor actual neto de la inversión.

En el capítulo número uno del proyecto se muestra la actividad a la que se dedica la empresa que es la distribución de libros, el planteamiento del problema, la

formulación y sistematización del problema los objetivos a alcanzar y la hipótesis de trabajo

En el capítulo número dos trata de teoría la cuál es la base para el siguiente trabajo de investigación: Análisis del ambiente externo, Análisis del ambiente interno, se detalla el Direccionamiento estratégico, Investigación de mercados, Planeación estratégica de mercado, Análisis Financiero, indicadores que permitirán analizar si el negocio es sustentable.

En el capítulo tres se tiene el desarrollo del estudio en la empresa MB IMPORTACIONES: Análisis del ambiente interno y externo, Matriz de fuerzas internas (EFI), Matriz de fuerzas externas (EFE), Matriz del perfil competitivo MPC, Desarrollo de la investigación de mercados, Diseño del plan de mercadeo, El Análisis financiero, Estratégias, las cuales aplicadas a la empresa permitirán que se encuentre en una mejor posición en el mercado, obtenga mayor número de clientes, mejoramiento de la cobranza, en consecuencia se incrementarán las ventas para los años futuros, con un mayor número de clientes potenciales gracias a la investigación.

En el capítulo número cuatro, se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las cuales aportarán al mejoramiento de la empresa.

## **ABSTRACT**

MB IMPORTS, is a nationwide book dealer, whose main objective is to grow to reach larger market participation by increasing sales, as well as improving collection and client service.

The company needs to perform marketing studies which will enable it to gather valuable knowledge, such as: which books are currently in demand, and if the service the company provides the clients attains quality. The company has been in the market for 10 years, and at present keeps on selling books to its clients. This study attempts to recognize potential clients which may sell the books that the company has in its portfolio of products, besides, the research proposes traveling to provinces in order to be in touch with the current clients.

The investigation identifies strengths, weaknesses, opportunities and menaces, which were analyzed and submitted to the company for ameliorating to the clients.

MB IMPORTS has as goal to become the leader in the market within 6 years, so it has to perform new imports, also expand its infrastructure as it currently needs warehouse space to store the product; the company also needs a new vehicle for daily distribution among the clients in Quito; and, to take care of the deliveries to the clients of provinces by means of the services of interprovincial transport.

With the findings of this study the company performed book imports on the children's area, and technical ones. MB IMPORTS's clients are ordering on these two areas, which is a big step as sales have increased. In order to collect trips to provinces are performed where prices and payment terms are negotiated with the clients, and an inquiry of the most sold books is made in order to establish the current demand trends.

MB IMPORTS operates in a very competitive market. In order to stay in the market, it needs to have stored product in inventory for distribution. Its future depends on current negotiations with its clients, besides the company must invest in advertising so the potential clients are informed of are informed of the company location and products for sale.

The marketing plan analyzed financial indicators, as CNV and ROI which showed the project to be profitable; these valuable tools demonstrated the current net value of investment.

Chapter 1 describes the activity of the company which is books distribution, displays the problem, its formulation and systematization, objectives to be accomplished, and operational hypothesis.

Chapter 2 deals with the basic theory for the research work: Scenario analysis, internal analysis, it details strategic direction, marketing research, strategic marketing planning, financial analysis, indicators which will enable analyze whether the the business is sustainable.

In Chapter 3 it is developed the company MB IMPORTS's study: Internal and external environment analysis, internal strengths matrix (ISM), external strengths matrix (ESM), competitive profile matrix (CPM), development of marketing research, design of marketing plan, financial analysis, strategies which once applied to the company will enable a better market positioning, larger number of clients, collection betterment, and consequently a forecast sales increase, with a larger number of potencial clients.

In Chapter 4, there are conclusions and recommendations of the research, which will bring improvement to the company.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa MB IMPORTACIONES, es una pequeña distribuidora de libros a nivel nacional, el gerente general tiene la responsabilidad de realizar los pedidos de libros a las empresas del exterior ya que los clientes solicitan cada vez un producto nuevo en el área en la cual ellos están trabajando, la empresa despacha los libros dentro de la ciudad de Quito y a las provincias lo realiza a través de los transportes, es de vital importancia la comunicación con los mismos ya que ellos realizan los pedidos a la empresa de un nuevo material entonces la empresa tiene que realizar la importación de los libros, lo más importante de las distribuidoras de libros es tener una importante cantidad de temas de libros de diferentes áreas para que así los clientes puedan seleccionar que libros van a vender en el mercado.

Una investigación de mercado es de gran importancia ya que determinaría que títulos de libros importar y en que cantidad. Así la empresa estaría ahorrando dinero y tiempo ya que mientras más rápido se venda el producto importado se puede seguir con las importaciones, es importante destacar que la cobranza de los libros vendidos dentro del país es una parte primordial ya que con el mismo dinero la empresa tiene que solventar gastos de operación que realiza a diario en el despacho de los transportes y también pagar a las empresas proveedoras para que sigan despachando producto a MB IMPORTACIONES.

### 1.1.1 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

#### FORMULACIÓN

¿Cómo diseñar un plan de mercadeo que permita a MB IMPORTACIONES realizar sus pedidos al extranjero teniendo un conocimiento de lo que el mercado

requiere y en qué cantidad importar los libros de las diferentes áreas con las cuales la empresa trabaja?.

#### SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿ Cómo obtener una visión clara de la situación actual de la empresa MB IMPORTACIONES e incrementar sus ventas en el mercado?.
- ¿ De qué forma vender el producto en el mercado a que precio y cómo promocionarlo?.
- ¿ Qué estrategias deben realizarse para tener un mejor posicionamiento en el mercado?.
- ¿ Cómo se puede realizar un buen direccionamiento de la empresa?.

#### 1.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### Objetivo General

Diseñar un plan de mercadeo para MB IMPORTACIONES mediante un redireccionamiento del negocio, que permita plantear nuevas oportunidades de ingresos, creando condiciones para mejorar la competitividad y satisfacer de mejor forma a los clientes.

##### Objetivos Específicos.

- Analizar el entorno para tener una visión clara de lo que está sucediendo en la empresa y establecer la necesidad de mejorar su participación en el mercado.
- Diseñar estrategias de marketing mix.
- Presentar estrategias de mercadeo.
- Plantear un plan de acción que permita el direccionamiento de la empresa.
- Realizar un presupuesto del plan de mercadeo.

#### 1.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Te MB IMPORTACIONES es una empresa familiar que cuenta con el servicio de 6 personas, la empresa se dedica a la distribución de libros.

Recibe pedidos de los libros a través de llamadas telefónicas, si el cliente no tiene deuda con la empresa se procede a facturar, y se envía los libros a través de empresas de transporte.

La empresa necesita hacer una investigación de mercado para obtener información valiosa y conocer cuáles son los libros que requieren nuestros clientes.

Esta investigación será de gran importancia para la empresa, se mejorará la competitividad, eficiencia, y aumentarán las ventas.

Se procederá a realizar con anticipación los pedidos a nuestros proveedores, entonces la empresa ganará tiempo y podrá entregar los libros que se encuentran en mayor demanda en el mercado.

#### **1.1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Al realizar un plan de mercadeo, para conocer los requerimientos de los clientes, se va a hacer una investigación de mercado, para lo cual se aplicará una encuesta en la ciudad de Quito y en algunas provincias seleccionadas para que la empresa MB IMPORTACIONES, posea información valiosa y continúe realizando importaciones precisas y que sus clientes estén satisfechos con los productos, ya que los mismos siempre buscan nuevos productos a ofrecer en el mercado calidad de productos para que el público compre los libros y se continúe con la cultura de leer para así aumentar conocimiento y aportar a la sociedad con información valiosa que poseen los libros actualizados.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.**

Oportunidades.

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas.

Son aquellas situaciones que provienen del exterior de la empresa y que pueden afectar de manera negativa el desempeño, pudiendo llegar a atentar contra la existencia de la propia empresa.

El Macroentorno o también conocido como Entorno Específico o Entorno de Acción Directa se refiere a todos aquellos aspectos relacionados con el exterior de la empresa. A diferencia del Microentorno, el Macroentorno estudia elementos que son difíciles o imposibles de controlar, por lo que la organización debe tener conocimiento de ellos para aprovecharlos o en su defecto reducir su impacto. Los Factores Socio Culturales, Factores Tecnológicos, Factores Económicos, Factores Político Legales, y Factores Globales.

Factores del ambiente externo.

Factores Socio Culturales. Fuerzas del ambiente general externo en donde se incluyen principalmente aspectos demográficos y aspectos culturales. Los aspectos demográficos son todos aquellos elementos (Edad, Nivel Educativo, Distribución Geográfica y Densidad de Población) que describen la composición de la población mientras que los aspectos culturales son todas las normas, costumbres y valores de la población en general.

Al momento de instalar una planta y de contratar al personal, se debe tomar en cuenta que cada nación tiene un sistema cultural y social que comprende determinadas creencias y valores.

### Factores Tecnológicos

Comprende el nivel de los avances científicos y tecnológicos en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipo, servicios) y la base tecnológica de conocimientos. Los cambios tecnológicos suelen darse en dos puntos principalmente:

- Cambios Tecnológicos en los Productos. Los cambios tecnológicos en los productos son todas aquellas modificaciones que sufre un producto para obtener otros con nuevas características y capacidades de productos existentes o a productos nuevos.
- Cambios Tecnológicos en el Proceso. Los cambios tecnológicos en el proceso se relacionan con las modificaciones en la forma en que se fabrican los productos o la forma de administrar las empresas.

### Factores Económicos.

Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización. Los cambios económicos pueden generar oportunidades o amenazas para los administradores; cuando la economía pasa por un buen momento, las empresas aprovechan la creciente demanda de productos o servicios para disponer de recursos que les permitan crecer o expandirse. De lo contrario cuando la economía pasa por una crisis, caso de las recesiones, la demanda disminuye aumentando el desempleo y disminuyendo las utilidades.

### Factores Político Legales.

Estos elementos constituyen también un impacto drástico en las organizaciones, ya que las regulaciones imponen una serie de leyes y normas delimitando lo que las empresas pueden y no pueden hacer.

Las nuevas leyes encaminadas a la protección del medio ambiente, representan una desventaja para aquellas empresas que contaminan en grandes cantidades,

sin embargo, para algunas otras representan una oportunidad de negocio, ya que actualmente gran parte de la industria va enfocada al desarrollo de productos tecnológicos e innovadores que disminuyan el impacto ambiental.

Algunas otras leyes que afectan y que en muchas ocasiones las organizaciones buscan la forma de disminuir o evadir, son los impuestos establecidos por el gobierno, así como los salarios y derechos que beneficien a los empleados que prestan sus servicios a diversas instituciones.

Factores Globales.

Elementos externos a la organización que se manifiestan cuando la organización importa, exporta o compite con organizaciones del extranjero o internacionales.

Este tipo de variables afecta principalmente a aquellas empresas que ofrecen bienes o servicios a mercados externos, debido a los grandes volúmenes de ventas que estas instituciones realizan.

Tipos de Cambio.

Los anteriores factores o variables cambian de manera continua y de modo dinámico en forma independiente e interdependiente para crear tres tipos de cambio: Estacional, Cíclico y Estructural.

- Cambio Estacional. Las empresas se ven afectadas por cambios estacionales los cuales son fáciles de predecir y superar si se encuentran bien preparadas. La industria del vestido es uno de los ejemplos más comunes, debido a que existen ciertas épocas del año en las cuales se oferta ropa dependiendo de la estación del año en la que se encuentren, sea ropa de invierno o ropa deportiva.
- Cambio Cíclico: Son causados principalmente por el crecimiento o decrecimiento de la economía que a su vez es causada por factores económicos a nivel global como la inflación, desempleo, tasas de interés, etc. Este tipo de cambio se ve seriamente afectado en empresas maduras de bienes y servicios que ofrecen productos de alto costo como las industrias automotrices, en donde se deben aplicar fuertes estrategias de mercadotecnia para no disminuir su nivel de ventas.

- Cambio Estructural. Este tipo de cambio se presenta cuando una de las empresas que sirve de soporte o para el desarrollo de otra empresa, se ve impactada por un cambio cíclico o estacional, es decir, la demanda se ve afectada produciendo falta de materia prima a su cliente, generando una reacción en cadena.

### 2.1.1 MATRIZ EFE

La evaluación de los factores externos requiere de un trabajo en equipo para preparar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la empresa objeto de estudio e indicar las preguntas claves que se formularán en cada factor (fuerzas económicas, tecnológicas políticas, legales y socioculturales).

Llenar la Matriz de Factores Externos.

Hacer el listado de factores externos críticos para el éxito de la compañía (oportunidades y amenazas) justificando cada uno de ellos de acuerdo a su teoría de la realidad.

Asignar un porcentaje a cada factor de acuerdo a su importancia relativa en el éxito de la empresa. Las oportunidades suelen tener más peso que las amenazas (a menos que estas últimas sean muy graves). Esto sirve para compararlos con los competidores, y el efecto en la industria en general.

Calificar de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito de la compañía, indicando además si las actuales estrategias de la empresa son eficaces respecto al factor que se está evaluando. Las calificaciones van de: 4 = alta; 3 = media alta; 2 = media baja;

1 = mala o baja.

Multiplicar el peso de cada factor por la calificación para obtener una calificación ponderada. Con esto se conocerán los factores más o menos importantes que afectan a la compañía.

El factor ponderado más alto que puede tener la compañía es 4.0 y el más bajo es 1.0, el valor promedio ponderado es 2.5  $((1+4)/2)$ . Un promedio ponderado de 4.0

indica que la compañía responde exitosamente a las oportunidades y a las amenazas que se le presentan. Un promedio de 1 señala que la compañía no responde a las oportunidades que se le presentan ni evita las amenazas externas. Si la compañía obtiene un promedio ponderado superior a 2.5 significa que la empresa está por sobre la media y estaría capitalizando bien sus oportunidades externas y estaría evitando las amenazas que se le presentan.

FACTORES EXTENOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	0,15	1	0,15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	0,05	3	0,15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por internet	0,05	1	0,05
4. Finkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	0,15	4	0,60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	0,10	3	0,30
<b>Amenazas</b>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	0,10	2	0,20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	0,05	3	0,15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	0,05	2	0,10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	0,10	2	0,20
5. Administración Clinton	0,20	1	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,10</b>

**Figura 1 – Matriz EFE.**  
([http://www.google.com.ec/matriz\\_efe](http://www.google.com.ec/matriz_efe))

## **2.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER.**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

### 1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El mercado o el segmento es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### 2.- La rivalidad entre los competidores:

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### 3.- Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún

más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

#### 4.- Poder de negociación de los compradores:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

#### 5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

##### 1.- Economías de Escala.

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los

productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

## 2.- Diferenciación del Producto.

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

## 3.- Inversiones de Capital.

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes anti monopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

#### 4.- Desventaja en Costos independientemente de la Escala.

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala.

Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

#### 5. Acceso a los Canales de Distribución.

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

#### 6. Política Gubernamental.

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos.

La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

## **2.3 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

La matriz de priorización es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios.

Hace posible, determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, priorizar y clarificar problemas, oportunidades de mejora y proyectos y, en general, establecer prioridades entre un conjunto de elementos para facilitar la toma de decisiones.

La aplicación de la matriz de priorización conlleva un paso previo de determinación de las opciones sobre las que decidir, así como de identificación de criterios y de valoración del peso o ponderación que cada uno de ellos tendrá en la toma de decisiones.

## **2.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO**

**Fortalezas.**

Son las capacidades especiales que posee la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Debilidades.**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**FACTORES DEL AMBIENTE INTERNO.**

Factores componentes del ambiente interno:

1. Comercialización.

2. Tecnología interna.
3. Productos/servicios.
4. Procesos.
5. Recursos humanos.
6. Económico financiero.
7. Organizacional.

### 1. Comercialización

Es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

### 2. Tecnología interna.

Definición de Tecnología.

- Es un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales.

- Es una actividad socialmente organizada, planificada que persigue objetivos conscientemente elegidos y de características esencialmente prácticas.
- Es el conjunto organizado de conocimientos aplicados para alcanzar un objetivo específico, generalmente el de producir y distribuir un bien o servicio.

Junto con el ambiente, la tecnología es otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales, todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas, la tecnología es como algo que se desarrolla en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado de la ejecución de tarea, la tecnología es utilizada para transformar materias primas, componentes, bienes y servicios modificando su naturaleza o sus características.

### 3. Productos/Servicios.

El Concepto de Producto, Según Expertos en e tema:

•Philip Kotler y Gary Armstrong,

Afirman que la gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, el concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.

- Complementando el anterior concepto, Philip Kotler, en su libro "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales", menciona que un producto es "cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas".

#### 4. Procesos.

Harrington (1993)

“Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”

Características del proceso.

Para Ceafa (2008).

Las características del proceso son:

- Todo proceso incorpora un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se pueden describir entradas y salidas.
- Tienen un comienzo y un final.
- Tiene que ser comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

#### 5. Recursos Humanos.

La administración de los recursos humanos es un área muy importante en una empresa ya que esta sección es la encargada de la contratación de personal idóneo para desempeñar de una manera óptima sus funciones.

Los objetivos de toda empresa es su productividad y como tal es el rendimiento de todo el personal como un solo grupo, mientras que en la administración de

recursos humanos toma en cuenta los objetivos de sus empleados en forma individual y grupal.

El personal que integra el área de recursos humanos debe ser muy bien capacitado para manejar personal ya que aquí es en donde se hace el proceso de selección del personal de la empresa y debe crear un buen grupo de trabajo eficiente, comprometido con la organización motivados y satisfechos con sus labores otorgadas todo esto para que se aproveche al máximo los recursos de la entidad.

La administración de los recursos humanos es donde se lleva a cabo el inicio y el fin de una contratación, aquí se debe llevar un registro de cada empleado, como el desempeño en su cargo, su actitud su aptitud etc.

#### 6. Económico financiero.

En la parte económica financiera la empresa debe planificar todas las actividades que llevará a cabo en un periodo de tiempo que considere prudente, lo puede hacer cada año, además se debe enlistar todas las entidades que puedan otorgar un crédito a la empresa para que después de obtenido el crédito, realice sus pagos a los proveedores, o si es el caso realizar un préstamo para que las actividades diarias de la empresa continúen, debe manejar el dinero que cobra con responsabilidad ya que depende de los pagos a tiempo que se realice a los proveedores para que los mismos sigan vendiendo el producto, y así poder atender a tiempo a los clientes los cuales son la parte más importante en la organización.

#### 7. Organizacional

Se entiende la estructura organizacional como el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos. En su sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a la empresa. Responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido

previamente. Su finalidad es la de establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una organización para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos. Para algunos consultores organizacionales y expertos en el tema, la estructura organizacional es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Esto en atención a que la estructura organizacional muestra la forma como es dividido el trabajo en la empresa

## **2.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Según Stanton (1985):

En este nivel, la gerencia define la misión de la organización, establece las metas a largo plazo de la organización y decide sobre amplias estrategias formuladas para lograr esas metas. Estas estrategias y metas de largo alcance a nivel de compañía se convierten en el marco dentro del cual se efectúa la planeación por departamentos. Esta planeación total de la compañía toma en consideración los requisitos financieros de una organización, la capacidad de producción, las necesidades laborales, la investigación y el desarrollo, y la capacidad de mercadotecnia.

Según Garrido (2007).

Es el recurso técnico y analítico más importante con que cuenta la inteligencia humana, para asegurar el futuro de las empresas. La empresa ha mostrado ser el mejor instrumento en manos de los humanos para cambiar la realidad y mejorar la calidad de vida de todos los que dependen de la empresa. Hay quienes sólo aplican la estrategia, pero no piensan estratégicamente, o lo hacen inadecuadamente; para cambiar y manejar bien debemos pensar estratégicamente, lo que nos permite hacer la estrategia.

Una buena estrategia debe definir para qué fin trabajamos, cómo lo hacemos y qué logramos con ello. El germen de una buena estrategia es el pensamiento

estratégico, básico para pensar en lo que debe ser realmente importante para nuestras organizaciones, adaptándolas a los entornos cambiantes y agresivos, Pensar y pensar bien, pensar estratégicamente es fundamental.

Medina (2009) menciona:

El direccionamiento estratégico es un plan de acción y mapa de rutas para operar, como una de las alternativas de acciones pensadas, planeadas y posibles para lograr determinados objetivos, propósitos o metas que solo tienen sentido para una compañía específica, dependiendo de los recursos disponibles y de sus capacidades estratégicas, del entorno específico de la compañía, del modelo del negocio que es o quiere ser, del contexto en el que se desarrollará la estrategia y de la rentabilidad esperada, para lograr posicionar a la compañía en el mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio, todo ello sustentado en un adecuado diagnóstico de las necesidades estratégicas dentro de un contexto definido y modelando decisiones y acciones en un plan de acción coordinado, coherente, holístico y de equipo, asegurando que una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una buena administración.

Según Strickland (2001):

“La ejecución competente de una estrategia bien concebida no solo es una receta comprobada para el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa”.

Según Hill y Gareth (2005):

La percepción, las decisiones y las acciones de los estrategas emergen del proceso de su socialización y formación.

Las estrategias surgen de pensar estratégicamente para luego ejecutar, lo que significa gestionar estratégicamente el conjunto de decisiones y acciones gerenciales que determinarán el desempeño de la organización en el largo plazo.

El pensamiento estratégico y la elaboración de estrategias se dan en un campo competitivo en el que los gerentes no solamente consideran las estrategias que su empresa está tomando, sino también las de sus competidores y la manera que éstos pueden responder a cualquier iniciativa estratégica que decidan tomar.

Pensar y actuar estratégicamente:

Constituye la base del proceso de toma de decisiones, más alineadas con la conducción hacia el mejor desempeño de la organización, que exige de los administradores examinar y prestar atención a los cambios del entorno del negocio, fomentar la flexibilización para que se adapten a los cambios y se preocupen de la coordinación de las diversas unidades de la organización, ayudándoles a concentrarse en los objetivos y metas de las estrategias de la organización.

Misión.

Medina (2009) menciona:

Es la razón de ser de la organización, su propósito a largo plazo, existe para lograr algo en el entorno que le rodea y que corresponde a una visión a largo plazo de lo que la organización quiere llegar a ser. Representa la identidad y personalidad de la empresa hoy y mirando hacia el futuro. Da respuesta a preguntas tales como:

- ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio, de nuestro cometido?
- ¿Cuál es su proyecto vital?
- ¿Cuál es el posicionamiento que queremos tener en el mercado?
- ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?

Las respuestas deben dar dirección y significado a todos los miembros de la organización. Según Peter Drucker, “La misión y propósito de cada empresa es satisfacer al cliente”. Forma parte del sistema de creencias, valores y cultura de la organización y debe ser socializada íntegramente entre sus miembros porque es su identificación.

Elementos y características de la misión:

- Tener la historia de los aspectos relevantes.
- Proyecto de largo plazo.
- Factor distintivo, de diferenciación
- Identifica las capacidades esenciales.

- Manejo del contexto externo, del entorno.

#### Características:

- Es un enfoque de mercado y a la vez motivador.
- Convoca a los consensos en la cúpula directiva.
- Es un enfoque posible y realizable.
- Requiere de continuidad en la dirección para que sea tangible.
- Refleja la personalidad de la empresa.
- Estrategia y valores de la misión se formulan juntos.
- Es un enfoque de dirección que debe comprometerse con sus acciones para la credibilidad.

#### Visión.

La visión conceptualmente es la percepción actual de lo que será o debería ser en el futuro, expresa las características más importantes que tendrá una empresa en el largo plazo, es el propósito estratégico de lo que queremos ser en el futuro, es la trayectoria de la empresa en su funcionamiento.

La visión de futuro está proyectada en un tiempo finito, es una declaración de intenciones y propósitos de donde se quiere que la empresa esté dentro de 5, 10, 15 ó 20 años, en donde el propósito estratégico marca su trayectoria y dirección a seguir por la empresa en la consecución de una idea o meta, digna de esfuerzo y compromiso personal de los integrantes de la organización, en el largo plazo, y con la idea de triunfar que es su reto desde el inicio.

Proporciona una razón de ser y del por qué realizar determinadas acciones y actividades. La Visión de Futuro es un conjunto de ideas generales, son utopías o sueños que parecen irrealizables, pero cada paso que se da hacia ella constituye un avance, y en el camino provee el marco de referencia para hacer frente a los problemas que se alzan como obstáculos que se deben superar para lograr lo que una empresa es y quiere ser.

Interrogantes en la formulación de la visión.

El proceso de formular una visión de la organización, que se constituye en la base de la filosofía de gestión institucional, es un proceso de reflexión, análisis y evaluación en la que se deben buscar respuestas a las siguientes interrogantes entre otras:

- ¿Quiénes son los beneficiarios?
- ¿Qué necesidades tiene?
- ¿Cuál es la oferta de productos?
- ¿Qué valor agregado entregamos?

## VALORES.

Conceptos básicos de valores.

La sociedad, la familia, los seres humanos individual y colectivamente, se relacionan e interactúan aceptando la existencia de principios comunes que les gobiernan, de leyes naturales de la dimensión humana, son como los astros que nos guían, en los que reconocemos y hacemos nuestra vida en armonía como: los principios de la rectitud (justicia y equidad), la integridad y honestidad, la dignidad humana, la libertad, la idea de contribuir y servir a los demás, ser solidarios y fraternos, respetar al otro con un sentido de igualdad, fraternidad.

Son verdades profundas, básicas, fundamentales y de aplicación universal que forman parte de nuestros hábitos y tienen un valor duradero, permanente. Tienen relación con los actos de: Hacer para Ser; Comunicar para Ser; Integrar y cambiar para Ser. Los valores se hacen o elaboran con las personas y no se les hace a las personas.

Son creencias profundamente arraigadas de que ciertas cualidades son deseables. Definen lo que es correcto o fundamentalmente importante para cada uno de nosotros. Suministran pautas para nuestras opciones y acciones, explican el cómo.

Desgraciadamente han sido olvidadas o enajenadas a las religiones y ritos semanales de muchas sectas, por lo que su valor intrínseco ha ido perdiéndose en

las luchas asesinas de la competitividad de la arena comercial, en la desenfadada carrera por la acumulación de la riqueza y en la amoralidad de quienes detentan el poder de la fuerza, la economía y la información.

#### OBJETIVOS DE LOS VALORES.

Conocer los valores más importantes o significativos de la empresa o institución (personales, de colaboradores, de la empresa en la que trabaja, de la empresa del caso), qué motiva a las personas y organizaciones, qué les hace funcionar, qué los impulsa a la acción, innovación, creatividad, qué buscan satisfacer sus necesidades y deseos como los de la corporación en donde trabaja y en la empresa del caso que estudia.

Comparar sus propios valores con los otros y evaluar las situaciones que generan sinergias o crean situaciones de conflicto, y conocer los valores que deberían potenciarse o neutralizarse en beneficio de la organización.

#### POLÍTICAS.

Directriz amplia para la toma de decisiones en la que todos los empleados deben tomar decisiones y realizar acciones que apoyen la visión, misión, objetivos y las estrategias de la organización, relacionando las estrategias con la implementación de las mismas.

Los tipos de políticas a modo de ejemplo pueden ser:

- No se aceptan reducciones de costos, si se deteriora la calidad.
- Competir con calidad de la marca y no por precios, es la estrategia de la empresa.
- La estrategia de innovación y desarrollo de productos exige que los investigadores dediquen un 15% de su tiempo a algo diferente a sus

proyectos originales, observar el entorno cambiante, en un cambio de época ese 15% debe subir hasta un 50%.

- La empresa debe ser siempre la número uno en el mercado.

## **OBJETIVOS DE POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS.**

Investigar y analizar las políticas y estrategias empresariales que aplican empresas o instituciones similares sean estos: bancos, industrias, comercio, servicios, etc.

Realizar un análisis comparativo de las políticas y estrategias aplicadas por la empresa en estudio con respecto de las otras empresas.

Diseñar, proponer y decidir sobre innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, mejoramiento de los actuales productos y servicios, generando estrategias alternativas viables y competitivas, buscando el liderazgo competitivo.

## **2.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

"La investigación de mercados no es un fin, es un medio para alcanzar un fin: mejorar la toma de decisiones" Peter Chisnall

La investigación de mercados es una de las funciones de la mercadotecnia que se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones relacionadas con la práctica de la mercadotecnia, por ejemplo, dando a conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características (qué hacen, dónde compran, porqué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, etc..), cuál es su grado de predisposición para satisfacer sus necesidades o deseos, entre otros.

### 2.6.1 DEFINICIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.
- Philip Kotler, define la investigación de mercados como el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.
- Según Richard L. Sandhusen, la investigación de mercados es una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia.
- Para Peter Chisnall, la investigación de mercados tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes.

En síntesis, y complementando las anteriores definiciones, se plantea la siguiente definición de investigación de mercados:

La investigación de mercados es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia.

### 2.6.2 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El proceso de la investigación de mercados es un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados.

Este conjunto de cinco pasos, incluye: 1) Definición del problema y de los objetivos de la investigación, 2) diseño del plan de investigación, 3) recopilación de datos, 4) preparación y análisis de datos, y 5) interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados.

Paso 1.- Definición del Problema y de los Objetivos de la Investigación de Mercados:

Este paso de la investigación de mercados, según Philip Kotler y Gary Armstrong, a menudo es el más difícil, pero es el que guía todo el proceso de investigación.

En la definición del problema, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo.

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, que según Kotler y Armstrong, pueden ser de tres tipos

1. Investigación Exploratoria: Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.
2. Investigación Descriptiva: Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.
3. Investigación Causal: Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

## Paso 2.- Diseño del Plan de Investigación de Mercados:

Luego de que se ha definido con precisión el problema y establecido los objetivos de la investigación, se debe determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla. Para ello, se diseña un plan de investigación — por escrito — que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener y procesar los datos. Además, se establecen los plazos en los que se deberá empezar y finalizar el trabajo de investigación.

Según Naresh Malhotra, el diseño de investigación es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida.

El plan de investigación de mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar.
- Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades competitivas, entre otros).
- Una definición precisa del producto o servicio a investigarse.
- El establecimiento de las áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, proceso de toma de decisiones, frecuencia de compras, exposición a los medios, etc.
- La metodología a seguir, como tipo de datos, método de muestreo, instrumentos de investigación, etc.
- El grado de precisión que tendrán los descubrimientos de la encuesta.
- El tiempo y costo que tendrá la investigación de mercados.
- Las condiciones que se aplican a las encuestas de investigación.
- La experiencia de los investigadores para conducir clases específicas de investigación.

Para complementar esta lista de elementos, se debe considerar que establecer un diseño de investigación de mercados incluye los siguientes pasos:

1. Análisis de datos secundarios.
2. Investigación cualitativa.
3. Métodos para la recopilación cuantitativa de datos (estudio, observación y experimentación).
4. Definición de la información necesaria.
5. Procedimiento de medición de escalas.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Planeación del análisis de datos.

#### Paso 3.- Recopilación de Datos:

Este paso del proceso de investigación de mercados, suele ser la más costosa y la más propensa a errores.

Según Peter Chisnall, los dos tipos principales de datos (a obtener) se clasifican como:

- Datos Primarios: Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: a) observación, b) experimentación y c) cuestionarios (el más popular).
- Datos Secundarios: También conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc.).

Para la obtención de datos primarios (que se obtienen mediante el trabajo de campo), la recopilación de datos incluye una fuerza de trabajo o bien un staff que opera indistintamente en el campo, como es el caso de los entrevistadores

que hacen entrevistas personales (en los hogares, centros comerciales o asistidos por computadoras), desde una oficina por teléfono (entrevistas telefónicas y entrevistas telefónicas asistidas por computadoras) o a través del correo (correo tradicional, envío de cuestionarios por correo utilizando domicilios preseleccionados).

En la actualidad, debemos sumar la importancia del internet en la recolección de datos on-line, por ser uno de los medios que tiene el mayor crecimiento en su audiencia y porque la investigación de mercado digital permite realizar un estudio en línea más rápido, más económico y más versátil.

Finalmente, cabe destacar que la selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo ayuda a reducir los errores en la recolección de datos.

#### Paso 4.- Preparación y Análisis de Datos.

Luego de obtenidos los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.

La preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.

#### Paso 5.- Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados:

Este es el paso en el que, según Kotler y Armstrong, el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección.

Según Chisnall.

Los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva.

A continuación, se detallan ocho puntos que guían el proceso para la elaboración del informe:

1. El estilo del informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes (o de la dirección).
2. Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta.
3. Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta deberán titularse, las unidades de medida citarse con claridad y, si se utiliza material publicado, tal vez en un apéndice.
4. En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas.
5. El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente (o a la dirección).
6. Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante una junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta.
7. Esta etapa final del proceso de investigación de mercados involucra la experiencia profesional con la investigación. Ambos, tanto el contenido como el estilo del informe, deben satisfacer las necesidades del cliente.  
El formato y la encuadernación del informe merecen un cuidado esmerado; estos elementos ayudan a que un informe sea claro y efectivo.
8. Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación presenten resultados dentro de una estructura lógica.

## 2.7 MARKETIN MIX.

Definición de Marketing Mix.

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, plaza y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

Elementos del marketing mix

El marketing está compuesto por cuatro variables o elementos que le permiten a la compañía direccionar su actividad económica, partiendo de las necesidades de los consumidores.

Estas variables son:

- El producto
- La plaza.
- El precio.
- La promoción.

### **Producto.**

Una compañía puede ofrecer un producto, un servicio o la combinación de éstos, para satisfacer los deseos y/o necesidades de su segmento de mercado.

Es importante resaltar las características, atributos y beneficios de los productos debido a que permite la identificación de éstos en un determinado mercado, la diferenciación de la competencia y el logro de un posicionamiento de marca.

Los productos tienen un ciclo de vida que se divide en cuatro etapas:

- Introducción.

- Crecimiento.
- Madurez.
- Declive.

### **Plaza.**

También se le conoce con el nombre de distribución.

Incluye los canales-intermediarios que se usarán para que el producto llegue al consumidor final, que puede ser a través de mayoristas, minoristas, detallistas, agentes, distribuidores, etc.

El producto debe estar al alcance del consumidor en el momento que necesite, por lo cual es indispensable tener definidos los puntos estratégicos en los que se comercializará.

### **Precio.**

El precio es el valor que deben pagar por un producto los clientes. Se determina partiendo de la realización de una investigación de mercados, a través de la cual se identifica la demanda que tiene el producto, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los compradores, las tendencias actuales, los gustos del mercado meta, etc. Indicadores que son factores influyentes al momento de definir el precio de un producto.

Las organizaciones deben tener en su plan de marketing establecido la forma de pago, los descuentos, los recargos, entre otros elementos referentes al precio que les ofrecerá a sus clientes por los productos que oferta.

### **Promoción.**

El objetivo principal de la promoción es el aumento de las ventas, por medio de la comunicación, envío de información y persuasión de los stakeholders-accionistas,

clientes actuales o reales y potenciales, proveedores, gobierno, sindicatos, empleados.

La promoción también es un recurso útil para consolidar la imagen e identidad corporativa de la compañía.

Hacen parte de esta variable del mix de marketing: la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo, el telemarketing, la venta personal y la promoción de ventas.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2004).

## **2.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO.**

### **ESTRATEGIAS.**

Definiciones. Von Clausewitz

En la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y a partir de ello decidir acerca de los compromisos individuales.

David Fred.

Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.

David muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que nos encontramos, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos.

“Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”; la aplicación de La gerencia estratégica no es fácil porque requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio.

Peter Drucker

Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

Tipos de estrategias:

Según Philip Kotler (1985).

### **2.8.1 ESTRATEGIAS DEL LIDER DE MERCADO**

Casi toda industria contiene una firma a la que se reconoce como líder del mercado. Esta compañía goza de la participación más grande en el mercado del producto pertinente. Por lo regular es la que guía a otras empresas en lo que se refiere a cambios en precio, introducción de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad promocional. Este líder puede o no ser admirado o respetado; pero las demás compañías reconocerán su dominio. El líder es un punto de orientación para los competidores, una compañía a quién desafiar, imitar o evitar.

### **2.8.2 ESTRATÉGIAS DEL RETADOR DE MERCADO**

Las compañías que ocupan el segundo, tercero y cuarto lugares en una industria pueden calificarse de empresas en ascenso o a la zaga. Tal vez sean demasiado grandes en su propio derecho, aunque menores que el líder. Estas compañías en ascenso pueden adoptar una de dos posturas. Pueden decidir atacar a los líderes y a otros en un esfuerzo por aumentar su participación de mercado, o bien, pueden contentarse con seguir la corriente y no balancear la canoa.

### **2.8.3 ESTRATÉGIAS DE SEGUIDORES DE MERCADO**

No todas las compañías que van para arriba deciden desafiar al líder del mercado. El esfuerzo de quitar clientes a éste nunca los toma a la ligera el líder.

Si el anzuelo del retador son los precios bajos, mejor servicio, variantes adicionales del producto, el líder puede igualar todas estas cosas con suficiente tiempo para rechazar el ataque. El líder probablemente tenga más poder de resistencia en una batalla para acabar con todo. Una dura pelea podría dejar a ambas firmas peor de lo que estaban y esto significa que el retador tiene que pensarlo dos veces antes de atacar. A menos que esté en posición de asestar un golpe definitivo, a través de una innovación sustancial en el producto o de rompimiento en la distribución, por lo regular se inclina en favor de seguir en vez de atacar al líder.

## **2.9 ESTRATÉGIAS DEL ENCAJONAMIENTO DE MERCADO**

Casi toda industria incluye un número de empresas menores que operan en alguna parte del mercado y que tratan de evitar choques con las mayores.

Estas pequeñas compañías intentan encontrar y ocupar nichos en el mercado que puedan servir de modo efectivo, debido a la especialización y que las mayores probablemente los pasen desapercibidos o simplemente los ignoren. A estas firmas se les llama de diversas maneras: encajonados, especialistas, de mercado, compañías de lumbral o firmas de pie en la puerta. Esta política es de interés no sólo para las pequeñas compañías, sino también para divisiones pequeñas de compañías más grandes que no son capaces de lograr una posición mayor en la industria.

La salvación de estas compañías está en encontrar uno o más nichos de mercado que sean tanto seguros como productivos. Uno de estos nichos tendría las siguientes características:

1. El nicho es de tamaño y poder de compra suficiente para ser productivo.

2. El nicho posee un potencial de crecimiento.
3. El nicho ha sido pasado por alto o simplemente descuidado por los competidores mayores.
4. La compañía posee competencia superior para servir a su nicho de modo efectivo.
5. La firma puede defender su posición contra un ataque mayor, debido a la buena voluntad que ha creado.

La idea clave en esta táctica, es la especialización. La empresa tiene que identificar una forma viable de especialización en el mercado, cliente, producto o líneas de mezcla de mercado. El encajonado del mercado tiene disponibles cuando menos diez papeles de especialista.

1. Especialista en uso final.

Esta empresa decide especializarse en servir a un tipo de cliente final. Por ejemplo, una firma legal puede decidir especializarse en los mercados legales criminal, civil o mercantil.

2. Especialista de nivel vertical.

Esta compañía se especializa en cierto nivel vertical de ciclo de producción y distribución. Por ejemplo, una compañía de cobre puede concentrarse en la producción de cobre en bruto, de componentes de ese metal o de productos terminados.

3. Especialista en tamaño del cliente.

La empresa se concentra en la venta tanto a clientes pequeños como de tamaño medio o grande. Muchos de estos encajonados se especializan en dar servicio a pequeños clientes, porque éstos son descuidados por las empresas mayores.

4. Especialista en clientes específicos.

La compañía limita sus ventas a alguno de unos cuantos clientes mayores. Muchas empresas venden toda su producción a una sola compañía, como Sears o General Motors.

5. Especialista geográfico.

La compañía dedica su atención a las necesidades de cierta localidad, región o área del mundo.

6. Especialista en un producto o línea de productos.

Esta empresa produce únicamente una línea de productos o un solo producto. Dentro de la industria de equipo para laboratorios existen firmas que producen únicamente microscopios y otras, más estrechas todavía, sólo lentes para microscopios.

7. Especialista en aspectos de producto.

Esta compañía se especializa en fabricar cierto tipo de producto.

8. Especialista en taller de trabajo.

Esta firma está lista para fabricar productos sobre pedido, como los ordene el cliente.

9. Especialista en calidad/precio.

Esta compañía prefiere operar en el extremo bajo o alto del mercado. Por ejemplo una compañía se especializa en la alta calidad y elevado precio en el mercado.

10. Especialista en servicio

La compañía ofrece o supera en uno o más servicios no fácilmente obtenibles de otras empresas. Un ejemplo sería un banco que aceptara solicitudes de préstamo por teléfono o que despachara a un funcionario a entregar el dinero en el hogar u oficina del cliente.

Así pues, vemos que las empresas pequeñas tienen muchas oportunidades para servir a la clientela de modo lucrativo. Muchas firmas pequeñas descubren magníficos nichos mediante suerte ciega, aun cuando las buenas oportunidades pueden detectarse y desarrollarse de una manera más sistemática.

## **2.10 ESTRATÉGIAS DE MICHAEL PORTER**

Michael Porter menciona tres estrategias genéricas, cada una con el potencial de permitir a la compañía superar a sus rivales dentro de su sector:

### **2.10.1 LIDERAZGO EN COSTOS**

Se basa en crear una posición de costo bajo, en este caso la empresa debe administrar las relaciones de toda la cadena de valor y abatir los costos en:

### **2.10.2 DIFERENCIACIÓN**

Requiere que la compañía cree productos y servicios únicos y valiosos, en este caso el énfasis está en los atributos diferentes al precio por los que los clientes estén dispuestos a pagar una cantidad extra.

### **2.10.3 ENFOQUE**

Presta atención a las líneas estrechas de productos, segmentos de compradores o mercados geográficos objetivo, donde las ventajas deben obtenerse mediante la diferenciación o liderazgo en costos. Mientras que las estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos buscan obtener ventajas en todo el sector las de enfoque se dirigen a un mercado objetivo estrecho.

Según Joseph Guiltinan (1988):

## **2.11 ESTRATEGIAS PARA LOS MERCADOS ACTUALES**

Una firma que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados actuales seleccionará alguna forma de estrategia de mercado actual. La alta gerencia puede encontrar problemas tales como escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos; pero si a pesar de estos problemas, los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad, entonces la estrategia corporativa puede seguirse enfocando sobre el mercado actual.

Las tres estrategias que se enfocan sobre los mercados actuales son:

- Penetración del mercado.
- Desarrollo del producto.
- Integración vertical.

Penetración del mercado.- El término “penetración del mercado” se refiere a una estrategia por la cual una firma expande sus esfuerzos de mercadeo para incrementar las ventas de los productos existentes en sus mercados actuales. Típicamente, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de mercadeo como por ejemplo, el incremento publicitario, o mediante la disminución de precios.

Aunque esto es particularmente apropiado en mercados de alto crecimiento, aun en mercados de bajo crecimiento la penetración puede ser apropiada si una empresa estima que puede mejorar su participación en el mercado aprovechando alguna ventaja competitiva.

Desarrollo del producto.- Las estrategias de desarrollo del producto comprenden el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de:

- Revivir el crecimiento de las ventas de los productos flojos.
- Satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes.
- Enfrentar las nuevas ofertas de la competencia.
- Aprovechar la nueva tecnología.
- Satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado.

Típicamente esta estrategia involucra reemplazar o reformular los productos existentes, o expandir la línea de producto.

Integración vertical.- Para mejorar la efectividad o eficiencia del servicio de una empresa en los mercados existentes, se seleccionan las estrategias de integración vertical. Tal integración frecuentemente se logra cuando una empresa se convierte en su propio proveedor (integración de regresión), o un intermediario (integración de avance). En términos generales, estas estrategias son las más apropiadas cuando los mercados finales se proyectan con un alto potencial de crecimiento, porque los recursos necesarios para la ejecución de estas estrategias son amplios.

## **2.12 ESTRATEGIAS PARA NUEVOS MERCADOS**

### **2.12.1 DESARROLLO DE MERCADO**

La estrategia de desarrollo del mercado representa un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados. Típicamente, la gerencia empleará esta estrategia cuando los mercados existentes están paralizados, y cuando el incremento de la participación en el mercado sea difícil debido a que dichas participaciones son ya muy altas, o porque los competidores son muy poderosos. Esta estrategia puede realizarse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales para alcanzar nuevos usuarios.

### **2.12.2 DIVERSIFICACIÓN SINÉRGICA**

En la diversificación sinérgica, los nuevos productos se venden en nuevos mercados cuando los recursos necesarios para producir o comercializar nuevas líneas son altamente compatibles con los recursos existentes. Es decir, la sinergia es una relación de refuerzo mutuo que mejora la eficiencia o efectividad con que se emplean los recursos de la empresa. La sinergia puede resultar de tratamientos en común de los recursos y procesos de producción, en las habilidades de la fuerza de ventas, en los canales de distribución, en las capacidades de investigación y desarrollo, o en habilidades gerenciales en particular.

### **2.12.3 DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADO**

La diversificación de conglomerado es una estrategia diseñada para aprovechar oportunidades de crecimiento u oportunidades de estabilización de ventas sin considerar ninguno de los efectos sinérgicos. Aunque las relaciones sinérgicas son deseables, los mercados más atractivos por su crecimiento y estabilidad serán con frecuencia los de productos y mercados no relacionados.

## **2.13 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Medina (2009) señala:

La estrategia de una empresa es un plan maestro integral que establece la manera en las empresas consideran tres tipos de estrategias: corporativa, de negocios y funcional.

### **2.13.1 ESTRATÉGIA CORPORATIVA**

Desde la dirección general describe una línea de acción de la empresa hacia el crecimiento, estabilidad o reducción, y la administración de las líneas de negocio y productos, de acuerdo al entorno.

### **2.13.2 ESTRATÉGIA DE NEGOCIOS**

Se utiliza a nivel de productos o unidades de negocios, buscando una posición competitiva de sus productos o servicios en la industria o en el segmento de mercado que atiende ofreciendo calidad, precio, etc. O una posición cooperativa, a través de alianzas y estrategias cooperativas con organizaciones similares que signifiquen diferenciación para ampliar mercados logrando un mejor posicionamiento competitivo”.

### **2.13.3 ESTRATÉGIA FUNCIONAL**

Corresponde a las iniciativas de las áreas funcionales para lograr los objetivos y estrategias de la organización y las unidades de negocios, mediante la maximización de la productividad de los recursos, fomentando competencias

distintivas para proporcionar a la organización o unidad de negocios una ventaja competitiva. Se tiende por ejemplo la inversión de grandes sumas de dinero en un área de publicidad para crear demandas de consumo, impulsando al área de marketing a niveles superiores de ventas, diferenciando sus productos de los de la competencia.

## **2.14 OPORTUNIDADES DE MERCADO**

Según Roger Best (2007).

Quizás La mayor amenaza para la supervivencia de las empresas y la mayor causa de pérdida de oportunidades sea tener un enfoque estrecho hacia las distintas áreas producto mercado de sus negocios. A este riesgo se exponen aquellas empresas que no sean capaces de ver al macro completo en el que se mueven los clientes, la demanda, y las fuerzas que ilustran la demanda no atendida. El concepto miopía de marketing creado por Theodore Levit hace más de 40 años, tiene igualmente aplicación en la actualidad.

Los líderes de marketing con una definición amplia del mercado ven el mundo de una forma diferente. Su visión de la demanda del mercado va más allá de los productos y clientes actuales y les permite descubrir oportunidades que otras empresas pasan por alto o ignoran. Esta visión de los mercados sin restricciones, les permite moverse con rapidez y controlar sus propios destinos.

### **2.14.1 VISIÓN AMPLIA DEL MERCADO**

A la hora de comprender el concepto demanda de mercado, el primer paso consiste en tener una visión amplia del mismo. Una definición de mercado que se centre en el producto físico no avanza.

La empresa con una visión estrecha de mercado se centra solo en las necesidades expresadas por los clientes atendidos. Esta visión les lleva a una cifra limitada de mercado potencial, que se desplazará de izquierda a derecha, a medida que crece el mercado atendido. Las empresas tienden a definir su

mercado exclusivamente en base a lo que los clientes manifiestan. Este hecho limita su pensamiento y su potencial de crecimiento a las necesidades expresadas y al mercado atendido.

Una visión amplia del mercado ayuda a identificar necesidades no expresadas y a descubrir nuevas oportunidades. En el caso de Fred Smith, fundador de Federal Express, una visión amplia de mercado le condujo al concepto de entrega nocturna, nuevos servicios para los clientes y una nueva oportunidad de negocio que banqueros, profesores y expertos industriales no pudieron ver y dijeron que no funcionaría. Para Phil Knight, fundador de Nike, una visión amplia de mercado significa calzado para pasear, para hacer footing, para cada tipo de modalidad deportiva y para Bill Gates, cofundador de Microsoft, que las personas puedan utilizar los ordenadores de muchas formas.

Para evitar una definición estrecha de mercado y no restringir los descubrimientos de nuevas oportunidades de negocio las empresas necesitan una definición estratégica amplia del mercado.

Ello supone la inclusión de guardar de todas las áreas producto mercado que puedan ser sustitutos potenciales de las actualmente atendidas por la empresa. Por ejemplo, la definición de mercado de refrescos podría haberse limitado al dominio exclusivo de refrescos y no incluir importante sustitutos de esta área producto mercado.

Una definición estratégica del mercado incluiría a todos los productos sustitutos. En esta definición del grado de sustitución de los productos se representa por la distancia entre los mercados.

Cuanto más cercano se sienta un producto de otro, mayor será la probabilidad de que los clientes sustituyan un producto por otro. Esta definición amplia del mercado permite a los directivos identificar un mayor abanico de necesidades no satisfechas y de oportunidades de negocio.

Igualmente proporciona una mayor disponibilidad de alternativas estratégicas, en la medida en que los directivos valoren en qué mercados les gustaría participar, de acuerdo con las competencias básicas y capacidades de sus empresas.

En resumen, una definición estratégica amplia del mercado proporciona tres beneficios clave a las empresas orientadas al mercado:

- ✓ Abre el marco de oportunidades a un mayor número de necesidades de los clientes.
- ✓ Proporciona una mejor comprensión de los productos sustitutivos y de las amenazas competitivas.
- ✓ Ayuda a que las empresas comprendan mejor las necesidades básicas de los clientes.

#### **2.14.2 MERCADO POTENCIAL**

Una vez que la empresa ha definido su mercado atendido se encuentra en mejor posición para comprender los diversos elementos que integran la demanda del mercado. El primero, y más importante es conocer cuántos clientes integran el potencial máximo para esta definición de mercado. Esta perspectiva supone un contraste fuerte entre la definición de negocios con orientación producto y la definición de negocios con orientación mercado.

Un negocio con orientación producto se interesa en volumen de producto, mientras que el negocio con orientación mercado se centra en el número de clientes que constituyen su potencial máximo de mercado.

El volumen de unidades vendidas o la cifra de ventas en dólares, pueden variar sustancialmente, en consonancia con las estrategias de la competencia y el comportamiento de los clientes. Sin embargo, el número de clientes dentro de un dominio concreto de mercado es un número finito, de gran significado estratégico, ya que definen el límite máximo del número de unidades de consumo, es decir, el potencial de la demanda.

#### **2.14.3 FACTORES QUE LIMITAN LA DEMANDA DEL MERCADO**

Notoriedad: los clientes potenciales comprarían el producto si supieran que existe y comprendieran con precisión sus beneficios.

Disponibilidad: los clientes potenciales conocen el producto y desean comprarlo, pero no se encuentra disponible en su mercado geográfico.

Capacidad para usar el producto: aunque el producto resulta atractivo y el cliente potencial tiene capacidad económica, no puede usarlo, como consecuencia del entorno en el que se mueve. A estos clientes les falta el conocimiento, u otros requisitos para hacer funcionar el producto.

Deficiencia en los beneficios: los beneficios fundamentales del producto o servicio no se sienten atractivos para un grupo de clientes potenciales.

Capacidad económica: aunque el producto resulta atractivo, su costo es demasiado elevado para algunos clientes potenciales.

Mercado Potencial:

Número máximo de clientes que pueden entrar a un mercado, dada una definición concreta del mercado atendido.

Penetración del mercado potencial:

Número total de clientes que han entrado al mercado en un momento concreto de tiempo.

Ritmo de desarrollo del mercado:

Ritmo al que los nuevos clientes acceden al mercado.

Estas tres fuerzas definen la forma y parámetros de la atracción sentida por un mercado y su futuro crecimiento. Unos mercados crecen más rápido que otros ¿Por qué? ¿Qué hace que unos mercados se desarrollen en menor tiempo que otros? Las estrategias de marketing pueden utilizarse para acelerar el crecimiento del mercado a desarrollar.

#### **2.14.4 VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

También llamado valor presente neto (VPN).

Mediante este método se calcula el valor presente neto resultante de los flujos de caja derivados de la inversión evaluada. Se calcula el valor presente, tanto de la

inversión inicial, como de los flujos de caja netos futuros que se espera genere dicha inversión inicial. Valor presente es el valor actualizado que se puede calcular en base a los flujos de caja históricos y utilizando como tasa de descuento el costo de oportunidad del dinero, también conocido como rentabilidad mínima exigida.

Estos flujos de caja futuros del proyecto (FCPY) se expresan en términos del momento actual; es decir, de aquel en que se lleva a cabo la inversión inicial. Para esto se actualizan o descuentan dichos flujos de caja, utilizando una tasa de descuento, que es el costo de oportunidad de los recursos utilizados en dicho proyecto de inversión.

El costo de oportunidad es la tasa de rentabilidad que el inversionista sacrifica por no destinar sus recursos a otra inversión alternativa, pero de riesgo similar a la evaluada. El VAN es lo que el inversionista optiene en términos netos de flujos de caja y en términos de valores actuales o presentes; es decir, una vez recuperada la inversión del proyecto.

La expresión matemática que representa al VAN es la siguiente:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+i)^t} - I_0$$

$V_t$  = Flujo de caja histórico o nominal del proyecto de inversión.

$i$  = Tasa de rendimiento exigida por el inversionista.

$t$  = Período en que se presenta el flujo de caja correspondiente.

$n$  = Número de períodos de duración del proyecto.

Según Edmundo Maldonado (2013).

#### **2.14.5 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Es aquella tasa de descuento que hace cero al VAN de un proyecto; es decir, que el valor de la inversión inicial ( $I_0$ ) se iguale con el valor de los flujos de caja actualizados netos futuros que se espera genere dicho proyecto.

La TIR es un indicador que representa la tasa de rentabilidad generada por los flujos de caja derivados de los activos netos del proyecto.

Los flujos de caja de un proyecto están constituidos por los flujos de caja libres de la inversión; es decir, los flujos de caja destinados a satisfacer los compromisos, ante los acreedores de deuda financiera y los socios.

Para determinar si conviene o no ejecutar un proyecto se debe comparar la TIR con el costo de capital de los recursos necesarios para financiar dicho proyecto; es decir, el costo promedio ponderado del capital.

Según Edmundo Maldonado (2013).

### 3 METODOLOGÍA



**Figura 2** – Logotipo MB IMPORTACIONES.

Misión:

MB IMPORTACIONES, es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de libros con el propósito de servir a sus clientes en el menor tiempo posible y entregar los productos en la cantidad requerida en todo el país, el proyecto de la empresa es de crecimiento en su cartera de productos, quiere llegar a ser líder en el mercado.

Visión:

MB IMPORTACIONES, desea ser líder en el mercado dentro de 15 años, los beneficiados de que la organización siga realizando sus actividades, son el público en general, tiene la necesidad de otro vehículo para movilización del gerente, los productos que ofrece son biblias, enciclopedias para secundaria, cuentos infantiles, etc.,

Valores:

Los valores que posee la organización son:

- Honestidad.
- Puntualidad.
- Comunicación.
- Paciencia.
- Sencillez.
- Respeto.
- Superación.

La calidad es nuestro compromiso.

Procesos eficientes - Clientes satisfechos - Objetivos cumplidos.

Las personas son la clave de nuestro éxito.

La tecnología lo hace posible, las personas realidad.

Políticas:

Las decisiones de importaciones son tomadas por el gerente de la organización.

Las ventas a un nuevo cliente deben tener la aprobación del gerente.

Se aceptan devoluciones de producto siempre y cuando estos se encuentren en buen estado.

Los pagos de los clientes son de 30/150 días normalmente.

Si se realiza una venta al contado el cliente tiene un descuento desde un 5% hasta 10%.

### **3.1 ANALISIS AMBIENTE INTERNO DE MB IMPORTACIONES**

### **3.2 COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización en la empresa se la realiza de la siguiente manera:

Se procede a empacar los libros de acuerdo al pedido del cliente, luego el personal encargado de la empresa conduce el vehículo, una camioneta doble cabina en donde se transporta la mercancía y se deja primero a los clientes que

estén más cerca de la empresa hasta el último cliente, luego los despachos a provincia se los realiza en los transportes Enetsa, Occidentales, Santa, New transport, etc., detallando en el cartón o los cartones de libros, el cliente, y la ciudad donde viaja la mercancía.

### **3.3 TECNOLOGÍA INTERNA**

En la tecnología interna la empresa cuenta con un sistema de facturación propio para los libros que van a ser despachados, además de registrar todos los clientes que la empresa está manejando actualmente con los pedidos que ha realizado, los abonos y el saldo.

La empresa cuenta con internet para las computadoras que se maneja en la oficina, esta herramienta es de vital importancia ya que permite estar en constante comunicación con los clientes que están en provincias, por correo electrónico le permite al cliente expresar si el servicio que se le está proporcionando es de calidad, o si el cliente tiene alguna sugerencia que dar a la empresa porque no se le ha despachado su pedido a tiempo o si la mercadería llegó en mal estado.

La empresa tiene el propósito de comprar tecnología al exterior, en la actualidad el producto que maneja es importado, no se lo produce en la país, esto representaría una gran inversión, con muchas ventajas para la empresa, produciría libros que el mercado este actualmente demandando lo que representaría a la empresa una ganancia significativa de tiempo y dinero, también se podría realizar negociaciones para la exportación de libros producidos en el Ecuador, como resultado producirá un gran crecimiento de la empresa.

### **3.4 PRODUCTOS/SERVICIOS**

La empresa realiza un análisis para hacer una reposición de algún producto agotado en la empresa, si los clientes siguen haciendo pedidos del mismo libro entonces es una buena opción que la empresa siga importando.

Algunos de los productos que la empresa maneja en su cartera de productos son los siguientes: ANEXO B1

### 3.5 PROCESOS

El proceso más importante que la empresa realiza es la importación de los productos:

Primero se hace un pedido al proveedor especificando el título de libro y en qué cantidad se requiere el producto, si el proveedor tiene este producto el despacho del mismo es más rápido, si le falta por imprimir entonces se debe esperar hasta la impresión del último libro, luego la mercancía viaja hasta Tulcán en donde aduanas debe hacer un control de mercancía, después la mercancía viaja hasta la dirección de la empresa en donde se descarga todo el material, se lo ubica en la bodega separando por los títulos y se realiza un conteo de cajas verificando que coincida con el producto despachado.

Otro proceso importante dentro de la empresa es el despacho de los pedidos a los clientes.

1. Se recibe la llamada telefónica especificando los títulos de libros y la cantidad
2. Verificación en el sistema si el cliente no tiene deuda con la empresa.
3. Facturación de la mercancía.
4. Se procede a sacar todos los libros de bodega.
5. El producto debe ser empacado en cajas.
6. En cada caja debe constar el nombre y ciudad para donde viaja la mercancía.
7. Todas las cajas son llevadas a las empresas de transporte en donde se paga el flete.
8. Todos los fletes son llevados a la empresa para registro.
9. Se realiza una llamada telefónica al cliente al día siguiente para saber si la mercancía llegó a su destino.
10. El cliente paga la mercancía en un tiempo de 5 meses.

### **3.6 RECURSOS HUMANOS**

En los recursos humanos el gerente general maneja al personal de la empresa, el cual está dividido en las diferentes áreas que posee la empresa:

Contabilidad.

Computación.

Bodega.

Atención al cliente.

Cobranza.

Cada persona de la empresa conoce las actividades que tiene que desarrollar y al finalizar del día comunica al gerente general si las mismas se realizaron correctamente, o si la persona tuvo problemas con alguna actividad en particular también pone en conocimiento para que se pueda tomar medidas correctivas y resolver a tiempo, porque cada área tiene una responsabilidad y todas las áreas están relacionadas por lo tanto todo el sistema debe funcionar correctamente para que la mercancía llegue al cliente en forma segura y rápida. La última actividad que se realiza en todo el proceso de distribución de libros es la cobranza, y de ésta depende todo el proceso, porque con este dinero la empresa paga a sus proveedores y el gasto diario de desarrollo de las actividades como gasolina para el vehículo y cancelación de los fletes para transportar la mercancía a las provincias.

La empresa ha dado tiempo y dinero para que sus empleados continúen realizando sus estudios, así mismo con cursos de motivación, como un aspecto positivo de la empresa.

**Tabla 2-** Áreas de la empresa MB IMPORTACIONES.

Áreas	Personal encargado.
Contabilidad.	Lcdo. Juan Morales.
Computación.	Tec. Javier Cayancela.
Recursos Humanos.	Carlos Barriga.
Jefe Administrativo.	Ing. Alejandro Barriga.
Gerente.	Lcdo. Miguel Barriga
Secretaria.	Verónica Gonzáles.
Ventas.	Gabriel Barriga.

Elaborado por: Carlos Barriga.

### 3.7 ECONÓMICO FINANCIERO

En la parte económico financiera el encargado de manejar las finanzas de la empresa es el Gerente general Lcdo. Miguel Barriga, realiza todas las negociaciones de importación de los productos de la empresa así como los pagos a los proveedores de la empresa, estos pagos deben ser obligatoriamente puntuales por motivo que las empresas colombianas manejan sus propias políticas una de ellas es no despachar más producto si la empresa que está comprando no tiene al día los pagos realizados por todas las importaciones que ha solicitado.

Debido a que la empresa trabaja con algunos proveedores, en ocasiones tiene que solicitar préstamos al banco PRODUBANCO entidad con que se trabaja, los mismos que son cancelados en un período de un año con la tasa que cobra el banco que es de 14% anual, estos préstamos son de gran ayuda para la empresa ya que en ocasiones la empresa debe hacer una transferencia al exterior pero no cuenta con la suficiente liquidez.

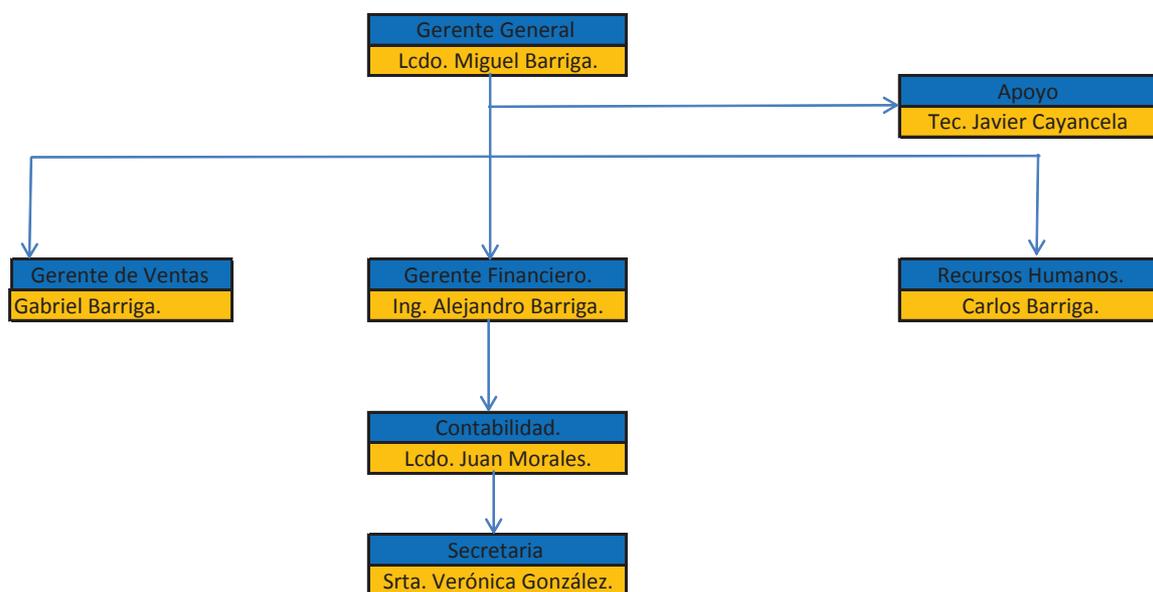
Las negociaciones con representantes de las empresas proveedoras las realiza el Lcdo. Miguel Barriga en donde se habla sobre el precio, la cantidad y las características del producto.

Así mismo se negocia con los clientes de la empresa MB IMPORTACIONES si el pago de la mercancía se la realiza al contado tiene un descuento de hasta un

10%, o la forma normal con la que se trabaja es un crédito de 30/150 días es decir pagos realizados cada mes en un tiempo total de 5 meses.

### 3.8 DIAGRAMA ORGANIZACIONAL

La organización esta dividida de la siguiente manera:



**Figura 3–** Matriz Cuadro Organizacional.  
Elaborado por: Carlos Barriga

### 3.9 EMPRESA

La empresa MB IMPORTACIONES, se dedica a la comercialización de libros durante 10 años en el mercado, su principal objetivo es de crecimiento, en base a una cobranza personalizada, ya que el contacto con los clientes es de gran importancia como resultado conocemos si están recibiendo un buen servicio por parte de la organización, si sus pedidos son atendidos, y despachados el mismo día para que la mercancía llegue al día siguiente por medio de los transportes a las provincias del país.

MB IMPORTACIONES, en la ciudad de Quito, distribuye los libros directamente a la oficina de los clientes, se aprovecha el tiempo de la visita para realizar la cobranza.

### **3.10 ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO**

#### **3.10.1 FACTORES SOCIO CULTURALES**

##### **Población:**

Según el último censo de población desarrollado por el INEC en el año 2010 la proyección por edades en la provincia de Pichincha es la siguiente:

En el 2010 la población de pichincha fue de 2.667.953

**Tabla 2-** Proyección por edades en la provincia de Pichincha.

GRUPOS DE EDAD	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PICHINCHA							
<b>TOTALES</b>	<b>2.835.373</b>	<b>2.891.472</b>	<b>2.947.627</b>	<b>3.003.799</b>	<b>3.059.971</b>	<b>3.116.111</b>	<b>3.172.200</b>	<b>3.228.233</b>
< 1 año	55.395	55.579	55.779	55.997	56.235	56.493	56.768	57.062
1 - 4	220.750	221.156	221.773	222.561	223.410	224.323	225.305	226.357
5 - 9	271.400	273.806	275.582	276.816	277.694	278.326	278.943	279.785
10 - 14	257.946	261.385	264.799	268.106	271.227	274.079	276.485	278.261
15 - 19	251.033	254.165	257.252	260.388	263.636	267.003	270.432	273.840
20 - 24	248.637	252.178	255.715	259.206	262.597	265.850	268.979	272.063
25 - 29	242.447	245.758	249.128	252.547	256.011	259.526	263.075	266.620
30 - 34	228.919	232.892	236.537	239.955	243.256	246.530	249.842	253.215
35 - 39	205.222	210.916	216.372	221.509	226.269	230.619	234.579	238.213
40 - 44	178.190	183.629	189.296	195.109	200.969	206.776	212.430	217.849
45 - 49	155.841	160.177	164.624	169.248	174.106	179.226	184.611	190.220
50 - 54	134.401	138.829	143.159	147.419	151.640	155.867	160.139	164.521
55 - 59	110.255	114.913	119.572	124.187	128.730	133.172	137.510	141.752
60 - 64	86.390	90.422	94.604	98.914	103.323	107.799	112.316	116.834
65 - 69	65.890	68.981	72.212	75.588	79.126	82.827	86.688	90.692
70 - 74	48.374	50.613	52.984	55.485	58.118	60.875	63.759	66.774
75 - 79	33.612	34.944	36.420	38.039	39.784	41.655	43.639	45.740
80 y más	40.671	41.129	41.819	42.725	43.840	45.165	46.700	48.435

Fuente: Banco Central del Ecuador.

**Tabla 3-** Estado Conyugal

Estado Conyugal	Total	Hombre	Mujer
Casado	801.113	41,2%	39,2%
Soltero	735.944	39,0%	34,9%
Unido	261.701	13,5%	12,8%
Separado	73.963	2,8%	4,6%
Viudo	64.285	1,4%	4,9%
Divorciado	58.577	2,1%	3,7%

Fuente: Banco Central del Ecuador

### **3.10.2 FACTORES TECNOLÓGICOS.**

La tecnología actualmente está avanzando de manera acelerada, en lo que respecta a los libros existe excelente tecnología con la que cuentan los proveedores de la empresa, ya que los productos tienen calidad, pero la competencia de otras empresas proveedoras y distribuidoras también manejan su propia tecnología la cual siempre han tenido estándares de calidad.

La tecnología es un factor que permitirá en el futuro determinar que empresas proveedoras y distribuidoras de libros continuarán en el mercado, ya que el cliente siempre observa la calidad y precio del producto motivo por el cual las empresas proveedoras de libros deben estar constantemente tratando de mejorar sus productos por lo que el mercado de libros es sumamente competitivo y las empresas grandes tratan de abarcar la mayor parte del mercado.

La inversión en tecnología es costosa pero produce resultados, es muy necesario que las empresas que quieran continuar desarrollando sus actividades en un futuro cercano tienen que invertir, debido a que las empresas competidoras siempre están buscando tener una ventaja en sus productos, que estos sean de mayor calidad y venderlos a un menor precio para así ganarse la mayor cantidad de clientes. La tecnología siempre producirá que el papel, color, calidad de las imágenes en los libros sea mejor, ya que estas características atraen a los clientes, les permiten leer y aprender de una forma en la que los mismos satisfacen sus necesidades de aprender a gusto con los libros que están adquiriendo, además de la calidad los productos deben tener un conocimiento valioso y útil esto dará como resultado que los libros que se elaboren sean cada vez más pedidos por los lectores.

### **3.10.3 FACTORES ECONÓMICOS**

Los factores económicos son determinantes en la toma de decisiones de las empresas ya que de estos depende si se va a realizar o no inversiones,

importaciones, exportaciones. La empresa debe tener conocimientos actualizados de la economía del país en donde se encuentra realizando sus actividades, ya que cualquier cambio puede representar una pérdida para la empresa.

**Tabla 4- Inflación**

FECHA	VALOR
Diciembre- 31- 2012	4.16 %
Noviembre- 30- 2012	4.77 %
Octubre- 31- 2012	4.94 %
Septiembre- 30- 2012	5.22 %
Agosto- 31- 2012	4.88 %
Julio- 31- 2012	5.09 %
Junio- 30- 2012	5.00 %
Mayo- 31- 2012	4.85 %
Abril- 30- 2012	5.42 %
Marzo- 31- 2012	6.12 %
Febrero- 29- 2012	5.53 %
Enero- 31- 2012	5.29 %
Diciembre- 31- 2011	5.41 %
Noviembre- 30- 2011	5.53 %
Octubre- 31- 2011	5.50 %
Septiembre- 30- 2011	5.39 %
Agosto- 31- 2011	4.84 %
Julio- 31- 2011	4.44 %
Junio- 30- 2011	4.28 %
Mayo- 31- 2011	4.23 %
Abril- 30- 2011	3.88 %
Marzo- 31- 2011	3.57 %
Febrero- 28- 2011	3.39 %
Enero- 31- 2011	3.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.

La inflación se encuentra en un 4.16%.

Esto nos indica que la inflación anual de enero a diciembre del año 2011 se incremento en 1.1% disminuyo el poder adquisitivo de los clientes.

Y que la inflación de enero a diciembre del año 2012 disminuyó en 1.13% puntos porcentuales, lo que significa que el último año aumento el poder adquisitivo de los clientes, lo cual es positivo para la empresa.

Tasa de desempleo.

La tasa de desempleo se encuentra en 5% en el país, la siguiente tabla nos muestra el crecimiento o decrecimiento del desempleo en los últimos años:

**Tabla 5-** Tasa de desempleo

FECHA	VALOR
Diciembre- 31- 2012	5.00 %
Septiembre- 30- 2012	4.60 %
Junio- 30- 2012	5.19 %
Marzo- 31- 2012	4.88 %
Diciembre- 31- 2011	5.07 %
Septiembre- 30- 2011	5.52 %
Junio- 30- 2011	6.36 %
Marzo- 31- 2011	7.04 %
Diciembre- 31- 2010	6.11 %
Septiembre- 30- 2010	7.44 %
Junio- 30- 2010	7.71 %
Marzo- 31- 2010	9.09 %
Diciembre- 31- 2009	7.93 %
Septiembre- 30- 2009	9.06 %
Junio- 30- 2009	8.34 %
Marzo- 31- 2009	8.60 %
Diciembre- 31- 2008	7.31 %
Septiembre- 30- 2008	7.06 %
Junio- 30- 2008	6.39 %
Marzo- 31- 2008	6.86 %
Diciembre- 31- 2007	6.07 %
Septiembre- 30- 2007	7.06 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.



**Figura 4–** Desempleo.  
(Fuente: Banco Central del Ecuador.)

La tasa de desempleo en el Ecuador ha ido decreciendo, el último valor de diciembre del 2012 término con 5% según fuentes del Banco Central, esto representa una ventaja para todo el país.

PIB

Variación del PIB.

**Tabla 6-** PIB

FECHA	VALOR
Enero-31-2013	3.98 %
Enero-31-2012	4.82 %
Enero-31-2011	7.78 %
Enero-01-2010	3.58 %
Enero-01-2009	0.36 %
Enero-01-2008	7.24 %
Enero-01-2007	2.04 %
Enero-01-2006	4.75 %
Enero-01-2005	5.74 %
Enero-01-2004	8.82 %
Enero-01-2003	3.27 %
Enero-01-2002	3.43 %
Enero-01-2001	4.76 %
Enero-01-2000	4.15 %
Enero-01-1999	-5.33 %
Enero-01-1998	1.73 %
Enero-01-1997	3.27 %
Enero-01-1996	2.77 %
Enero-01-1995	1.06 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.



**Figura 5**– Variación del PIB.  
(Fuente: Banco Central del Ecuador.)

#### **3.10.4 FACTORES POLÍTICO LEGALES**

En el Ecuador la política ha cambiado ciertas leyes como por ejemplo se han subido los aranceles a ciertos productos para que las importaciones disminuyan y la producción nacional mejore.

La empresa tiene que tener conocimiento de los aranceles nuevos que cree el gobierno, por ejemplo una ley menciona que los materiales didácticos tienen que pagar arancel.

En cuanto a las importaciones de libros el gobierno no cobra arancel, lo cual es una ventaja ya que la empresa trae libros al país de Colombia, Uruguay y España. Todo el material que la empresa importa obligatoriamente pasa por aduanas, ya que la mercancía tiene que nacionalizarse y pasar por el proceso de inspección COTECNA, estando toda la documentación en regla puede salir la mercancía hacia la empresa.

#### **3.10.5 FACTORES GLOBALES**

La empresa debe tomar en cuenta que la mercancía viaja a cuenta y riesgo del cliente por este motivo debe estar asegurado por algún siniestro que pueda pasar, desde el momento en que sale la mercancía del país de origen hasta que llega a la empresa por ejemplo:

- Robo de la mercancía.
- Mercancía mojada.
- Mal manejo del producto ocasionando daños.

La empresa en caso de que ocurran estos eventos, tiene la obligación de asegurar la mercancía recuperando un 80%, lo cual es un valor representativo.

### **3.11 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA**

#### **3.11.1 FORTALEZAS**

1. Liderazgo.
2. Misión y objetivos claros.
3. Servicio al cliente personalizado.
4. Recursos Humanos capacitados y motivados.
5. Infraestructura propia.
6. Producto disponible para la venta.
7. Conocimiento del mercado.
8. Manejo de catálogos.
9. Buena ubicación de la empresa.
10. Calidad de producto.

Tabla 7- Fortalezas

MATRIZ DE PRIORIZACION DE FORTALEZAS.													
FORTALEZAS.	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	F6.	F7.	F8.	F9.	F10.	SUM	ORD	%
F1. Liderazgo.	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	6,0	4	12,6316
F2. Misión y objetivos claros.	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	7,5	2	15,7895
F3. Servicio al cliente personalizado.	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	2,5	9	5,26316
F4. Recursos Humanos capacitados y motivados.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	0,5	4,5	6	9,47
F5. Infraestructura propia.	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	3,5	8	7,36842
F6. Producto disponible para la venta.	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	5,0	5	10,5263
F7. Conocimiento del mercado.	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	8,0	1	16,8421
F8. Manejo de catálogos.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	10	1,05263
F9. Buena ubicación de la empresa.	0,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	4,0	7	8,42105
F10. Calidad de producto.	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	1,0	0,5	6,0	3	12,63
											47,5		100

Elaborado por: Carlos Barriga.

Las 5 fortalezas principales, según la comparación e importancia entre ellas son:

1. Conocimiento del mercado.
2. Misión y objetivos claros.
3. Calidad de producto.
4. Liderazgo.
5. Producto disponible para la venta.

### **3.11.2 DEBILIDADES**

1. Falta de investigación de mercado para los nuevos sectores.
2. No poseer dos vehículos, para uso de distribución y movilización de ejecutivos.
3. Capital financiero.
4. Falta de planificación financiera.
5. Falta de sistemas de información y control.
6. Escaso personal en la empresa.
7. Poco uso de la tecnología.
8. Baja publicidad.
9. Falta de convenios formales con proveedores.
10. No existe un cronograma de actividades.

Tabla 8 – Debilidades

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEBILIDADES.													
DEBILIDADES.	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUM	ORD	%
D1. Falta de investigación de mercado para los nuevos sectores.	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	3,0	8	6,2
D2. No poseer dos vehículos, para uso de distribución y movilización de ejecutivos.	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	2,0	9	4,1
D3. Capital financiero.	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	7,0	2	14,4
D4. Falta de planificación financiera.	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	4,0	6	8,2
D5. Falta de sistemas de información y control.	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	3,5	7	7,2
D6. Escaso personal en la empresa.	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	7,5	1	15,5
D7. Poco uso de la tecnología.	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	6,5	4	13,4
D8. Baja publicidad.	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	2,0	10	4,1
D9. Falta de convenios formales con proveedores.	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	7,0	3	14,4
D10. No existe un cronograma de actividades.	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,5	6,0	5	12,4
<b>Elaborado por: Carlos Barriga.</b>											48,5		100

Las 5 debilidades principales, según la comparación e importancia entre ellas son:

1. Escaso personal en la empresa.
2. Capital financiero.
3. Falta de convenios formales con proveedores.
4. Poco uso de la tecnología.
5. No existe un cronograma de actividades.

### **3.11.3 OPORTUNIDADES**

1. Crecimiento de la cartera de productos.
2. Aumento de capital en la empresa.
3. Incursionar en nuevos mercados.
4. Alianzas con otras empresas.
5. Creación de sistemas de control.
6. Ampliación de bodega.
7. Acceso a nuevas tecnologías.
8. Potenciales nuevos inversionistas.
9. Creación de oficinas en provincias.
10. Mejorar el sistema de cobranza.

Tabla 9 – Oportunidades.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES.													
OPORTUNIDADES.	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	SUM	ORD	%
1. Crecimiento de la cartera de productos.	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	4,0	8	8,0
2. Aumento de capital en la empresa.	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	6,0	5	12,0
3. Incursionar en nuevos mercados.	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	7,5	2	15,0
4. Alianzas con otras empresas.	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	9	2,0
5. Creación de sistemas de control.	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	4,5	7	9,0
6. Ampliación de bodega.	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	5,0	6	10,0
7. Acceso a nuevas tecnologías.	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	6,5	4	13,0
8. Potenciales nuevos inversionistas.	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	10	2,0
9. Creación de oficinas en provincias.	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	7,0	3	14,0
10. Mejorar el sistema de cobranza.	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	7,5	1	15,0
											50,0		100

Elaborado por: Carlos Barriga.

Las 5 oportunidades principales, según la comparación e importancia entre ellas son:

1. Mejorar el sistema de cobranza.
2. Incursionar en nuevos mercados.
3. Creación de oficinas en provincias.
4. Acceso a nuevas tecnologías.
5. Aumento de capital en la empresa.

#### **3.11.4 AMENAZAS**

1. Entrada de nuevos competidores al mercado.
2. Productos sustitutos.
3. Restricción a las importaciones por barreras arancelarias.
4. Recesión económica
5. Inflación acelerada.
6. Nueva tecnología.
7. Competencia con empresas ya consolidadas.
8. Daños a la imagen de la empresa.
9. Disminución de precios por el mercado.
10. Publicidad de la competencia.

Tabla 10 – Amenazas.

MATRIZ DE PRIORIZACION AMENAZAS													
AMENAZAS.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	SUM	ORD	%
A1. Entrada de nuevos competidores al mercado.	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	6,0	5	12,1
A2. Productos sustitutos.	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	6,5	4	13,1
A3. Restricción a las importaciones por barreras	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	9	4,0
A4. Recesión económica	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	2,5	8	5,1
A5. Inflación acelerada.	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	2,0	10	4,0
A6. Nueva tecnología.	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	3	13,1
A7. Competencia con empresas ya consolidadas.	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	7,0	2	14,1
A8. Daños a la imagen de la empresa.	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	8,5	1	17,2
A9. Disminución de precios por el mercado.	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	5,5	6	11,1
A10. Publicidad de la competencia.	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	3,0	7	6,1
											49,5		100

Elaborado por: Carlos Barriga.

Las 5 amenazas principales, según la comparación e importancia entre ellas son:

1. Daños a la imagen de la empresa.
2. Competencia con empresas ya consolidadas.
3. Nueva tecnología.
4. Productos sustitutos.
5. Entrada de nuevos competidores al mercado.

### 3.12 MATRIZ DE FUERZAS INTERNAS

Se utilizará la siguiente escala de calificación:

1. Debilidad mayor.
2. Debilidad menor.
3. Fortaleza menor.
4. Fortaleza mayor.

**Tabla 11 – Matriz Efi.**

MATRIZ EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZAS.</b>			
1. Conocimiento del mercado.	0,13	4	0,52
2. Misión y objetivos claros.	0,12	4	0,48
3. Calidad de producto.	0,11	4	0,44
4. Producto disponible para la venta.	0,09	3	0,27
5. Lealtad y confianza de los clientes.	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES.</b>			
1. Escaso personal en la empresa.	0,13	1	0,13
2. Capital financiero.	0,1	1	0,1
3. Falta de convenios formales con proveedores.	0,09	2	0,18
4. Poco uso de la tecnología.	0,08	1	0,08
5. No existe un cronograma de actividades.	0,07	2	0,14
	1		2,66

Elaborado por: Carlos Barriga.

En base a la utilización de esta herramienta administrativa se tiene por resultado 2,66 que muestra que la empresa se encuentra en la media es decir debe corregir sus debilidades para mejorar su rendimiento y así continuar con su objetivo principal seguir creciendo, aumentar sus fortalezas sería de gran utilidad mediante la realización de más estudios de mercado.

### 3.13 MATRIZ DE FUERZAS EXTERNAS (EFE)

Se utilizará la siguiente escala de calificación.

4 = alta; 3 = media alta; 2 = media baja; 1 = mala o baja.

**Tabla 12** – Matriz Efe.

MATRIZ EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>AMENAZAS</b>			
1. Daños a la imagen de la empresa.	0,12	4	0,48
2. Competencia con empresas ya consolidadas.	0,11	3	0,33
3. Nueva tecnología.	0,1	3	0,3
4. Productos sustitutos.	0,09	2	0,18
5. Entrada de nuevos competidores al mercado.	0,08	3	0,24
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Mejorar el sistema de cobranza.	0,13	2	0,26
2. Incursionar en nuevos mercados.	0,12	4	0,48
3. Creación de oficinas en provincias.	0,1	1	0,1
4. Acceso a nuevas tecnologías.	0,08	2	0,16
5. Aumento de capital en la empresa.	0,07	1	0,07
	1		2,6

Elaborado por: Carlos Barriga.

La calificación de la matriz EFE es de 2,6 muestra que la empresa se encuentra en la media es decir debe aprovechar sus oportunidades y luego de la identificación de sus principales amenazas realizar un plan de acción para competir de mejor forma.

### **3.13.1 MATRIZ MPC**

La calificación para esta matriz es:

1. Malo.
2. Regular.
3. Muy bueno.
4. Excelente.

**Tabla 13 –** Matriz de perfil competitivo.  
MPC (Matriz de perfil competitivo).

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO.	Peso	MB IMPORTACIONES.		OCEANO.		LEXUS.		CULTURESA.	
		Calificación	Peso pond.	Calificación	Peso pond.	Calificación	Peso pond.	Calificación	Peso pond.
1. Servicio al cliente.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16
2. Calidad del producto.	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22	2	0,22
3. Superioridad tecnológica.	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16
4. Recurso humano.	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
5. Experiencia administrativa.	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36
7. Participación en el mercado.	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
8. Lealtad del cliente.	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28
9. Posición financiera.	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27
10. Desarrollo de competencias del personal.	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
	1		2,59		3,37		2,73		2,34

Elaborado por: Carlos Barriga.

Podemos observar que la empresa obtuvo la calificación de 2,59 lo cual nos muestra que se encuentra en un tercer puesto de cuatro empresas, MB IMPORTACIONES tiene como objetivo seguir creciendo y así poder competir con estas empresas grandes, utilizando estrategias que la hagan diferente con la finalidad de obtener un excelente servicio al cliente. Para mejorar el servicio se está realizando un estudio de mercado.

### **3.14 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.**

Definición del problema y objetivos de la investigación:

MB IMPORTACIONES, una empresa dedicada a la comercialización de libros, desea conocer con exactitud cuáles son las obras que requieren los clientes y en qué cantidad debe realizar sus pedidos a los proveedores, se realizará este estudio dentro de la ciudad de Quito ya que en esta ciudad está localizado la mayor parte de clientes y se tiene mayor contacto con los mismos, la cobranza es personalizada.

Objetivos de la investigación:

- Recopilación de datos importantes para la empresa.
- Conocer las necesidades de los clientes y saber si se está proporcionando un buen servicio a este mercado.
- Diseñar una encuesta para los clientes.
- Analizar los datos recopilados.
- Presentar los resultados de la investigación a la gerencia de la empresa.

Diseño de la investigación de mercado:

- Se desea realizar la investigación en la ciudad de Quito, ya que la mayor cantidad de clientes está localizada en esta ciudad.
- Se continuará esta investigación para conocer datos importantes como cuales obras y en qué cantidad se debe realizar los pedidos a los

proveedores para luego realizar la venta de los libros y ésta aumente y se pueda hacer una cobranza personalizada a todos los clientes.

- El diseño de la encuesta, que será el método de recolección de información.
- Análisis de la información recopilada para la presentación de los resultados a la gerencia de la empresa.

Desarrollo de actividades:

- 1.- Diseño de la encuesta.
- 2.- Calculo del tamaño de la muestra.
- 3.- Aplicación de la encuesta a los clientes.
- 4.- Análisis de datos.

Tiempo estimado:

**Tabla 14** – Desarrollo de actividades.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO
1.- DISEÑO DE LA ENCUESTA.	2 DÍAS
2.- CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.	1 DÍA
3.- APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES.	20 DÍAS
4.- ANÁLISIS DE DATOS.	3 DÍAS
5.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	1 DÍA
TIEMPO TOTAL	27 DÍAS

Elaborado por: Carlos Barriga.

- El objetivo principal de la encuesta es de conocer; cómo el cliente evalúa el servicio que la empresa está realizando, para la mejora continua de la empresa MB IMPORTACIONES.

### 3.14.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA

De la uno a la cinco responda: Muy bueno, bueno, regular, malo.

1.- ¿Considera que MB IMPORTACIONES brinda un buen servicio en la ciudad?

\_\_\_\_\_

2.- ¿Considera que la calidad de los productos es?

\_\_\_\_\_

3.- ¿Se entrega los productos a tiempo y en buen estado?

\_\_\_\_\_

4.- ¿Siempre recibe un buen trato por parte del personal encargado de la distribución del producto?

\_\_\_\_\_

5.- ¿Cree que los precios de los productos son adecuados?

\_\_\_\_\_

Responda Si o No:

6.- ¿Piensa usted que la empresa debería mejorar su servicio a los clientes?

\_\_\_\_\_

7.- ¿Usted va a seguir comprando los libros que MB IMPORTACIONES posee?

\_\_\_\_\_

Responda las siguientes preguntas

8.- ¿Qué tiempo usted ha estado comprando los productos de MB IMPORTACIONES?

\_\_\_\_\_.

9.- ¿A qué otras distribuidoras de libros compra sus productos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

10.- ¿Qué títulos de libros usted desearía que la empresa tenga en su cartera de productos?

---



---



---

11.- ¿Cómo desearía que la empresa realice la cobranza?

---

Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando se conoce la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{50 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.03^2 \times 49 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 19.75

n = 20

Entonces se tiene que hacer un total de 20 encuestas a los clientes de la ciudad de Quito para la recopilación de la información las cuales se realizarán en la oficina de MB IMPORTACIONES aprovechando el tiempo de visita de los clientes. Para obtener mayor información se realizará viajes a las ciudades del país realizando la encuesta a los clientes, se procederá a visitar a los clientes en sus oficinas, la secretaria de MB IMPORTACIONES, realizará llamadas telefónicas anunciando nuestra presencia para que los mismos coordinen con su tiempo y puedan responder la encuesta.

### 3.14.2 PLAN DE ACCIÓN

1. Conducir un análisis de situación.
2. Establecer objetivos.
3. Desarrollar estrategias y programas.
4. Proporcionar coordinación y control.

El análisis de situación ya ha sido desarrollado.

#### 2. Establecer objetivos.

2.1. La empresa desea incrementar las ventas de sus productos en el año 2013.

2.2 La empresa desea realizar la publicidad de sus productos.

#### 3. Desarrollo de estrategias y programas.

Para el objetivo **2.1**.

Una forma de motivar a los clientes de MB IMPORTACIONES, es dar a conocer que el producto que se les está ofreciendo posee calidad, ya que esta actualizado y permitirá que los jóvenes conozcan temas de interés como es la sexualidad, y las adicciones, los dos títulos de libros se incorporaron a la cartera de productos en el mes de Enero del 2013, para el futuro la empresa podría importar una

cantidad importante de estos 2 títulos ya que se tiene una buena expectativa de que los clientes finales compren estos libros, se podría importar tres mil unidades de cada libro.

MB IMPORTACIONES puede promocionar estos libros haciendo un descuento del 10%, comunicar a sus clientes que los pueden vender conjuntamente los dos libros (Sexualidad, Adicciones) al público en general, y así proporcionar a los jóvenes información valiosa para que éstos sean mejores personas con conocimiento.

Para mejorar las ventas la empresa debe buscar nuevos clientes:

Conversando con dueños de locales de venta de libros, preguntar qué clase de libros se dedica a vender, para llegar a un acuerdo y poder poner los libros de MB IMPORTACIONES en las estanterías de estos nuevos clientes y el público pueda conocer y comprar los libros. También se puede realizar una programación para seguir vendiendo los productos que la empresa posee como por ejemplo.

Para el objetivo **2.2**

La empresa puede crear una página web, en donde esté la fotografía de todos los libros que la empresa posee actualmente con el precio de venta al público, haciendo mención de que MB IMPORTACIONES se dedica a la distribución de libros al por mayor, entonces los clientes que deseen comprar los productos obtendrán la información de cómo se realizará los pagos y toda la documentación que la empresa necesita registrar para el ingreso de un nuevo cliente.

### 3.15 POA (PLAN OPERATIVO ANUAL)

**Tabla 15 – Viajes de negociaciones a provincias.**

Viaje para negociaciones de ventas de productos de MB IMPORTACIONES

2013	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cuenca						Si						
Guaranda								Si				
Azoguez						Si						
Tulcán	Si									Si		
Riobamba		Si									Si	
Latacunga		Si									Si	
Machala					Si							
Esmeraldas			Si									Si
Guayaquil					Si							
Ibarra	Si									Si		
Loja						Si						
Babahoyo			Si									Si
Portoviejo									Si			
Macas				Si								
Tena				Si								
Puyo				Si								
Santa Elena					Si							
Santo Domingo			Si									Si
Nueva Loja							Si					
Ambato		Si						Si			Si	

Elaborado por: Carlos Barriga.

Se puede enviar a un representante de MB IMPORTACIONES, para que negocie con los clientes de la empresa sobre la compra de los productos y en qué cantidad necesitaría los mismos, porque los clientes siempre están buscando conocer qué es lo que las personas en la actualidad desean leer, informarse, aprender, etc. Esta información es importante ya que la empresa tendría mayor cantidad de pedidos y estaría en contacto directo con los clientes de la empresa.

MB IMPORTACIONES, desea vender sus nuevos productos, la empresa utilizará los resultados obtenidos en la investigación de mercado, conociendo los títulos de los libros que los clientes necesitan comprar, se traerá de Colombia los 2 títulos de libros más solicitados en una cantidad de 1000 unidades de cada producto, si MB IMPORTACIONES, tiene las ventas deseadas de estos productos y vende en su totalidad los libros, procederá a traer una mayor cantidad de los mismos productos.

La empresa, tiene que enviar muestras a los clientes, los mismos que analizarán el producto, lo presentarán en exposiciones y si el producto tiene acogida por parte de los clientes finales, los clientes de la empresa informarán que necesitan una cantidad importante del producto lo cual beneficiará a la empresa.

Otra forma de vender los nuevos productos es visitando las provincias de nuestro país, a los clientes conocidos, la empresa lo ha realizado por muchos años, una ventaja de hacer estos viajes es saber qué es lo que los clientes están vendiendo, y proporcionarles de nuevos productos para que los clientes pongan los libros en sus estanterías, se aprovecha de los viajes para realizar la cobranza de los productos despachados por la empresa.

**Información que los nuevos clientes deben presentar a la empresa:**

Copia de cédula de identidad.

Nacionalidad.

Edad.

Estado civil.

Si es casado debe presentar copia de cédula de la mujer.

Fotografía tamaño carnet del cliente.

Todos estos documentos la empresa tiene que archivarlos.

Otra forma que la empresa puede realizar publicidad de sus productos es; Publicando en el Comercio, con la finalidad de que más personas que se dedican a la actividad de compra y venta de libros puedan conocer la empresa, se publicará información detallada de la siguiente manera:

**MB IMPORTACIONES.**

Dedicada a la importación y distribución de libros a nivel nacional.

Ubicada en el norte de Quito.

“El Edén” César Terán López N53-329 y Belladonas.

Informes a los teléfonos: 2 408-596 o 3 281-208

Telf. Cel. 0994236030.

**4. Para la coordinación y control.****Tabla 16 – Coordinación y control.**

RESPONSABLE	OBJETIVOS	ACCIONES
Carlos Barriga	2.1	Viaje fuera de la ciudad.
Ing. Alejandro Barriga	2.2	Publicaciones en el Comercio.

Elaborado por: Carlos Barriga.

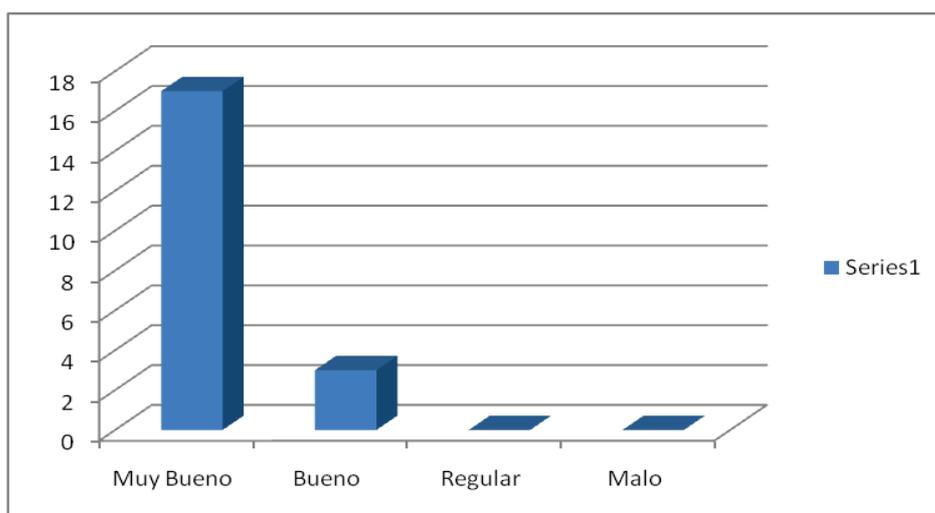
### 3.16 ANÁLISIS DE DATOS.

Nombre de las personas o empresas encuestadas en Quito.

- 1.- Distribuidora Leyton.
- 2.- Producciones Culturales.
- 3.- José Luis Jaramillo Rojas.
- 4.- Antonio Martinez.
- 5.- Mario Vallejo.
- 6.- Vicente Yaguana.
- 7.- EDIDELZA.
- 8.-Ernesto Cedeño.
- 9.-Libroandes.
- 10.- Luis Martinez.
- 11.- Euith Tapia.
- 12.- Hernan Jaramillo.
- 13.- José Pasquel.
- 14.- Blanca Pozo.
- 15.- Luis Carrera.
- 16.- Angel Malacatus.
- 17.-Cesar Efren Jaramillo.
- 18.- Jorge Ramirez.
- 19.- Nelly Aguilar.
- 20.- Credi libros.

### 3.17 GRÁFICOS QUE INDICAN LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1.- ¿Considera que MB IMPORTACIONES brinda un buen servicio en la ciudad?

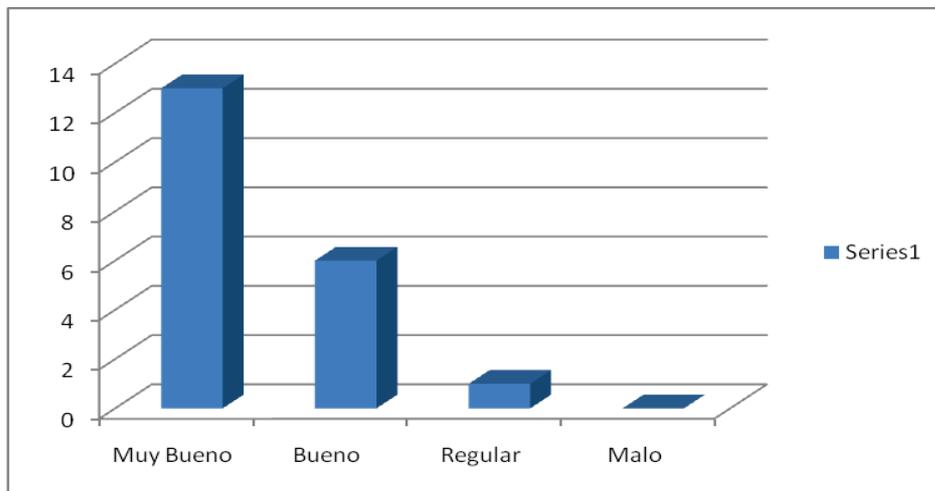


**Figura 6** – Gráfico de resultados  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

La gran mayoría (85%) de los Clientes encuestados responden que el servicio es muy bueno, y un pequeño porcentaje (15 %) de los mismos responden que es bueno el servicio, podemos concluir que MB IMPORTACIONES, si esta proporcionando de un buen servicio en la ciudad de Quito.

2.- ¿Considera que la calidad de los productos es?

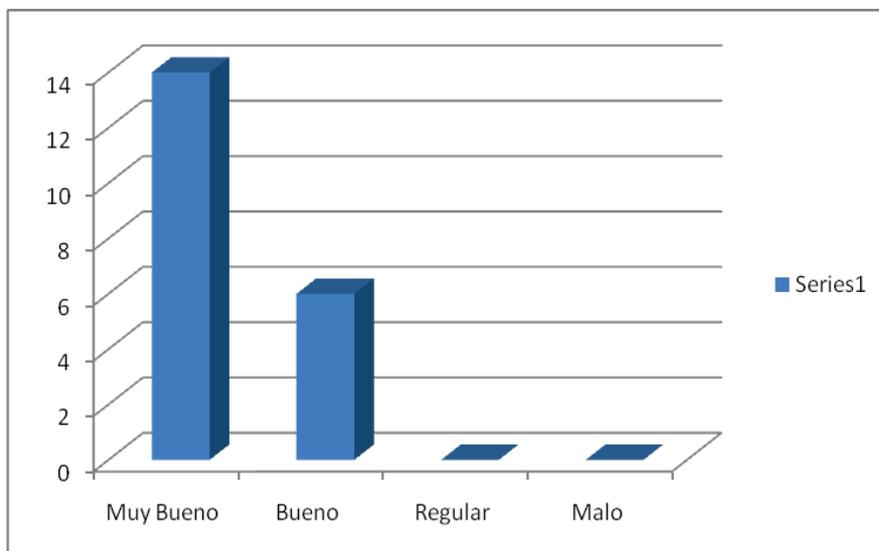


**Figura 7** – Gráfico de resultados  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Más de la mitad de los clientes (65%) de la empresa considera que la calidad de los productos es muy buena, una ligera proporción de los mismos (30%) considera que la calidad de los productos es buena, y un mínimo porcentaje de los mismos (5%) considera que la calidad de los productos es regular lo que significa que se tiene productos que poseen calidad en la empresa.

3.- ¿Se entrega los productos a tiempo y en buen estado?

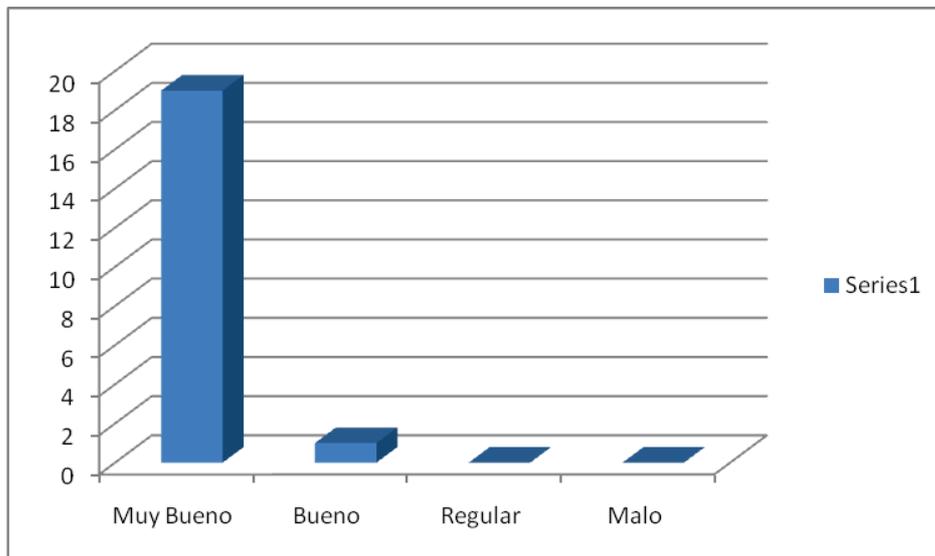


**Figura 8** – Gráfico de resultados  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Más de la mitad de los clientes (70%) de la empresa considera que el servicio que proporciona la empresa de entregar los productos a tiempo y en buen estado es muy bueno mientras que menor porcentaje de los mismos (30%) considera que el servicio de entrega de los productos es bueno.

4.- ¿Siempre recibe un buen trato por parte del personal encargado de la distribución del producto?

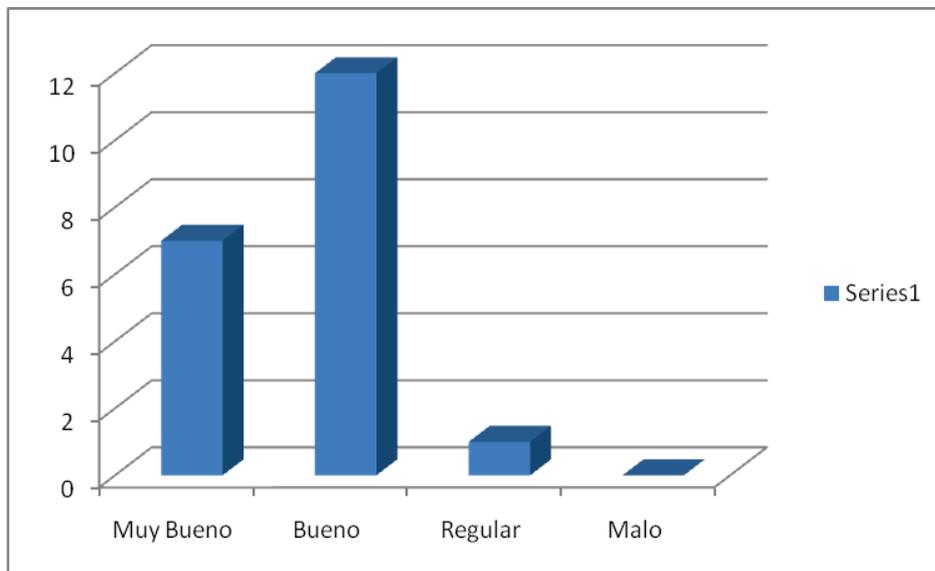


**Figura 9** – Gráfico de resultados  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Casi en la totalidad de los clientes (95%) de la empresa califica que el trato por parte del personal encargado de la distribución del producto es muy buena y un mínimo porcentaje de los mismos (5%) califica que es bueno.

5.- ¿Cree que los precios de los productos son adecuados?

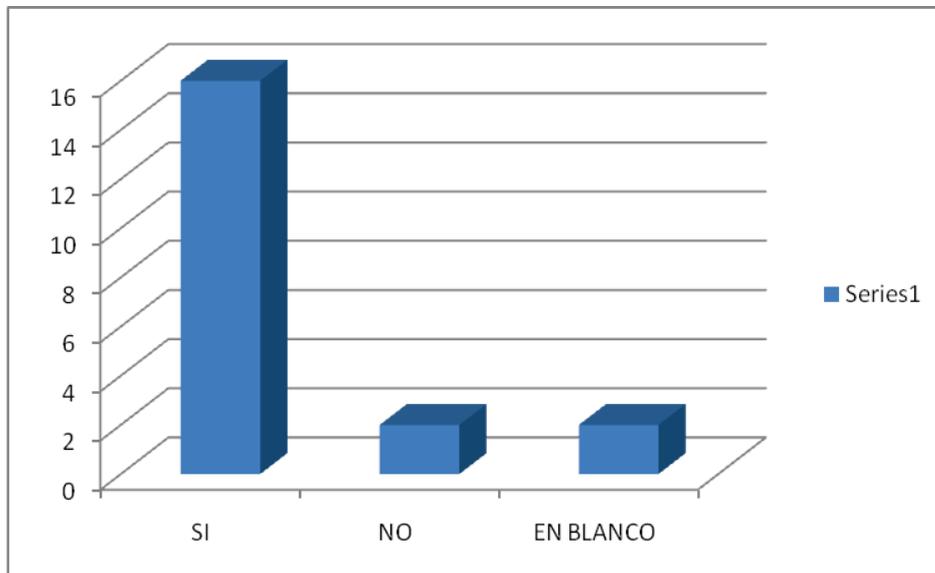


**Figura 10 – Gráfico de resultados**  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Un menor porcentaje de los clientes de la empresa (35%), califica que los precios que pone a los productos para la venta son muy buenos, más de la mitad de los mismos (60%), califica que los precios puestos por la empresa a los productos son buenos y un mínimo porcentaje de los mismos 5 % califica que es regular el precio puesto por la empresa a los productos.

6.- ¿Piensa usted que la empresa debería mejorar su servicio a los clientes?

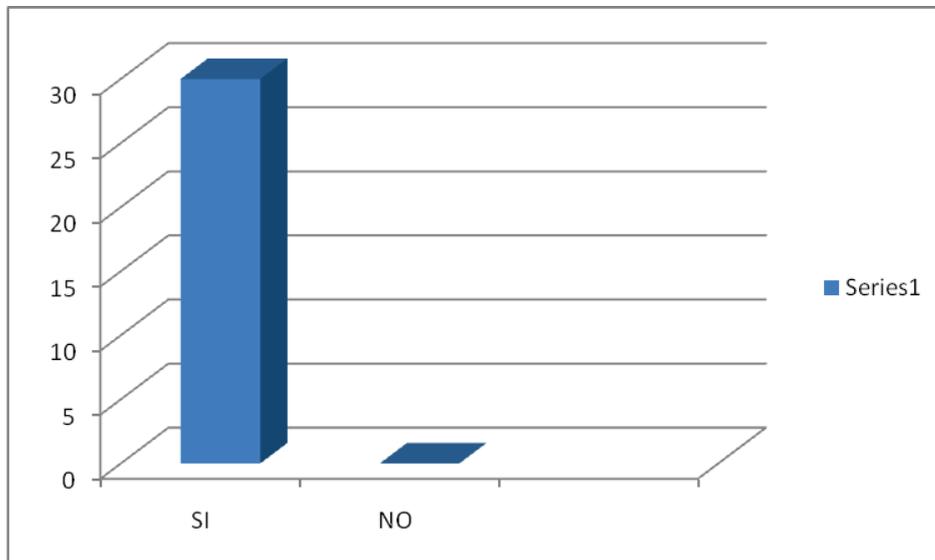


**Figura 11** – Gráfico de resultados  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Un representativo porcentaje de los clientes de la empresa (80%), considera que se debería mejorar el servicio, un pequeño porcentaje de los mismos (10%) considera que no se debería mejorar el servicio ya que están a gusto con el servicio proporcionado, un restante de los clientes (10%) deja en blanco la respuesta.

7.- ¿Usted va a seguir comprando los libros que MB IMPORTACIONES posee?

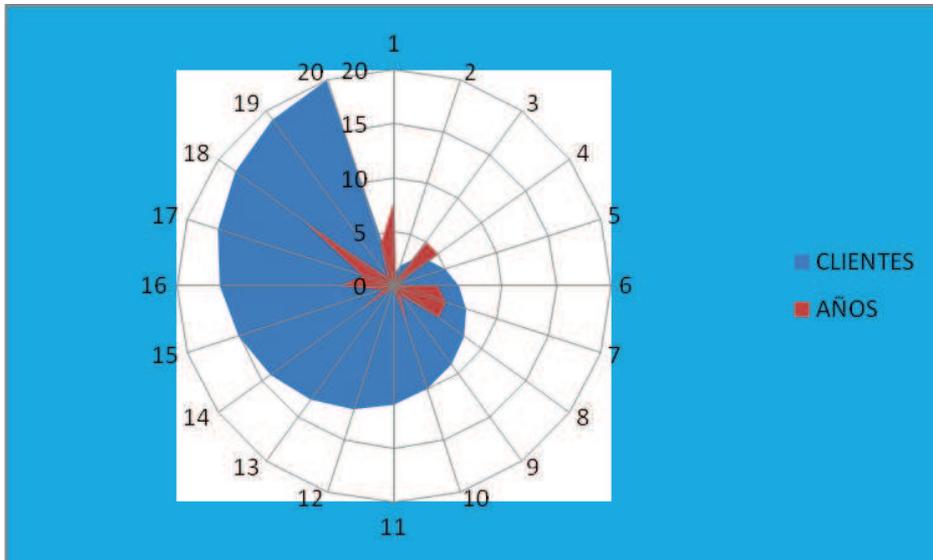


**Figura 12** – Gráfico de resultados  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Una gran representación de los clientes de la empresa (100%) de los clientes de la empresa va a seguir comprando los productos, entonces la empresa cuenta con el respaldo de sus clientes para el futuro seguir con el normal funcionamiento de las actividades diarias.

8.- ¿Qué tiempo usted ha estado comprando los productos de MB IMPORTACIONES?

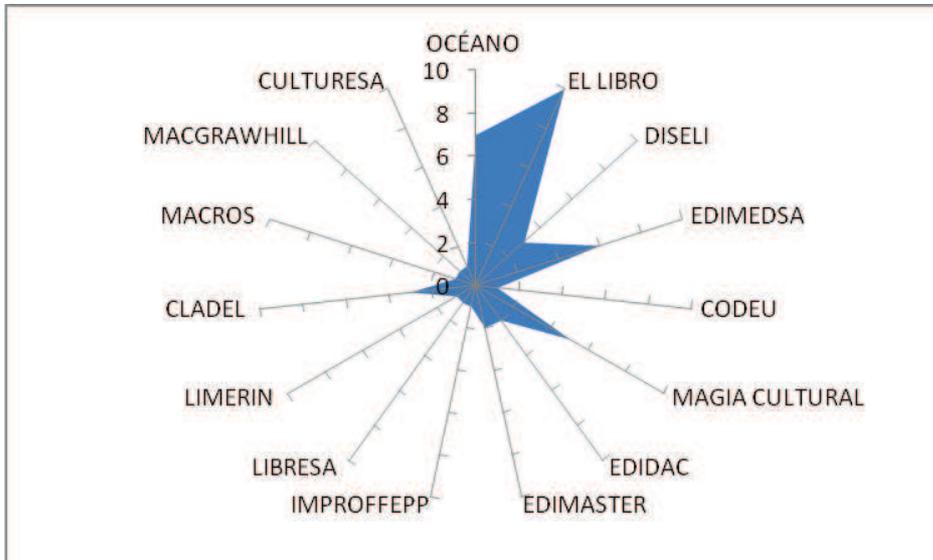


**Figura 13** – Gráfico de resultados  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Se puede apreciar en el gráfico que los clientes de la empresa tienen algunos años comprando los productos y cancelando en un tiempo determinado, lo que significa que muchos de los clientes de la empresa son fieles.

9.- ¿A qué otras distribuidoras de libros compra sus productos?



**Figura 14** – Gráfico de resultados  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

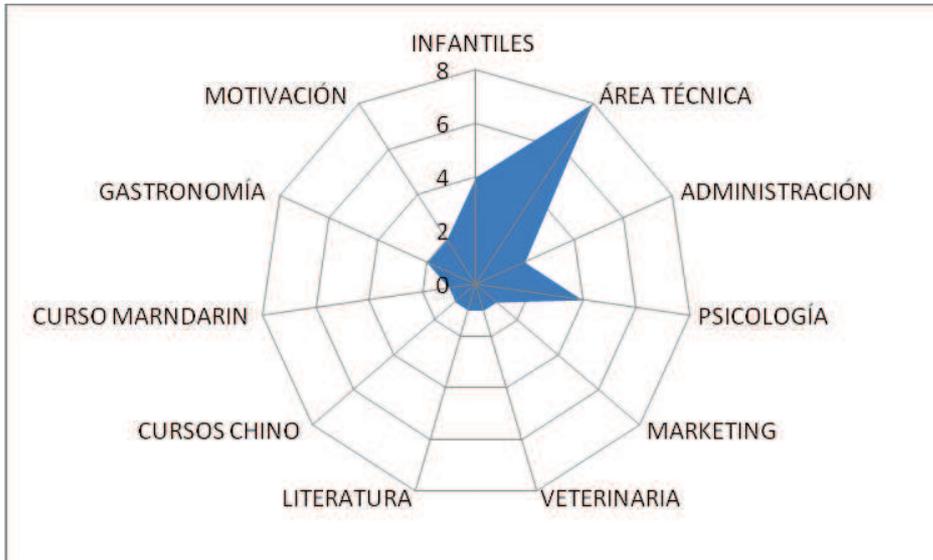
## EMPRESAS COMPETIDORAS

Interpretación:

Se puede apreciar que los clientes de la empresa compran sus productos a otras distribuidoras que son competencia directa.

El Libro y Océano seguidos por Edimedsa son grandes empresas, y los clientes de MB IMPORTACIONES, también compran sus productos a estas.

10.- ¿Qué títulos de libros usted desearía que la empresa tenga en su cartera de productos?

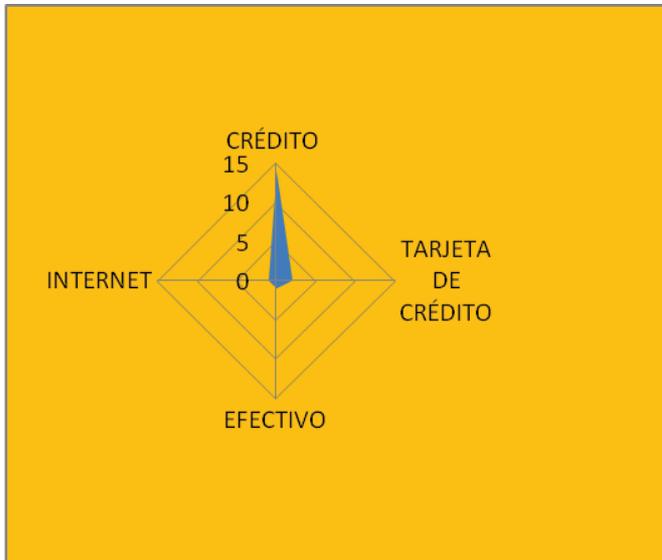


**Figura 15** – Gráfico de resultados  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Se puede apreciar en el gráfico que los clientes solicitan a la empresa libros en el área técnica, libros infantiles, libros de psicología, la empresa deberá realizar importaciones realizando un análisis.

11.- ¿Cómo desearía que la empresa realice la cobranza?



**Figura 16** – Gráfico de resultados  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Una gran cantidad de clientes de la empresa (70%), desean realizar sus pagos a crédito, un menor porcentaje de clientes (10%) realizan pagos en efectivo y una mínima cantidad de clientes (5%) desea cancelar en efectivo, al igual que la porción de clientes que desea cancelar en tarjeta de crédito (5%), a futuro la empresa podría trabajar con tarjetas de crédito.

### 3.17.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Pregunta 1.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
17	3	0	0

Elaborado por: Carlos Barriga.

17 = 85%

3 = 15%

Pregunta 2.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
13	6	1	0

13 = 65%

6 = 30%

1 = 5%

Pregunta3.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
14	6	0	0

Elaborado por: Carlos Barriga.

14 = 70%

6 = 30%

Pregunta 4.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
19	1	0	0

Elaborado por: Carlos Barriga

19 = 95%

1 = 5%

Pregunta 5.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
7	12	1	0

Elaborado por: Carlos Barriga.

7 = 35%

12 = 60%

1 = 5%

Pregunta 6.

SI	NO	EN BLANCO
16	2	2

Elaborado por: Carlos Barriga.

16 = 80%

2 = 10%

2 = 10%

Pregunta 7.

SI	NO	EN BLANCO
20	0	0

Elaborado por: Carlos Barriga.

20 = 100%

## Pregunta 8.

CLIENTES	AÑOS
1	8
2	0,66
3	5
4	5
5	0,08
6	4
7	5
8	5
9	1
10	4
11	0,41
12	0,25
13	0,33
14	4
15	1
16	5
17	3
18	10
19	1
20	4

Elaborado por: Carlos Barriga.

Pregunta 9.

**Tabla 17** – Resultados de investigación

OCEANO	EL LIBRO	DISEL	EDIMEDSA	CODEU	MAGIA CULTURAL	EDIDAC	EDIMASTER	IMPROFFEPP	LIBRESA	LIMERIN	CLADEL	MACROS	MACGRAWHILL	CULTURESA
7	10	3	6	1	5	2	2	1	1	1	3	1	1	1
15,50%	22,20%	6,60%	13,30%	2,20%	11,10%	4,40%	4,40%	2,20%	2,20%	2,20%	6,60%	2,20%	2,20%	2,20%

Elaborado por: Carlos Barriga.

Pregunta 10.

**Tabla 18** – Resultados de investigación

INFANTILES	ÁREA TÉCNICA	ADMINISTRACIÓN	PSICOLOGÍA	MARKETING	VETERINARIA	LITERATURA	CURSOS CHINO	CURSO MARNDARIN	GASTRONOMÍA	MOTIVACIÓN
4	8	2	4	1	1	1	1	1	2	2
16%	32%	8%	16%	4%	4%	4%	4%	4%	8%	8%

Elaborado por: Carlos Barriga.

Pregunta 11.

1	2	3	4
CRÉDITO	TARJETA DE CRÉDITO	EFFECTIVO	INTERNET
14	1	2	1

Elaborado por: Carlos Barriga.

14 = 70%

2 = 10%

1 = 5%

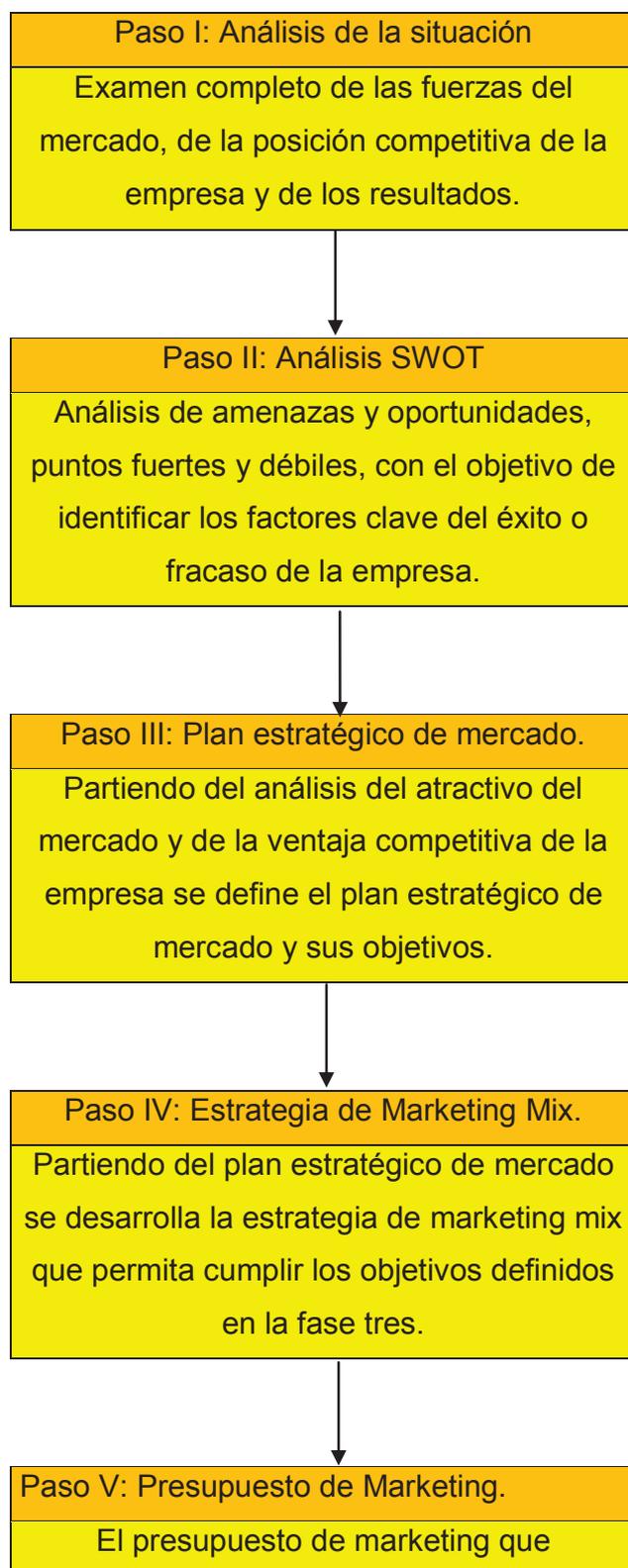
### **3.18 DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO**

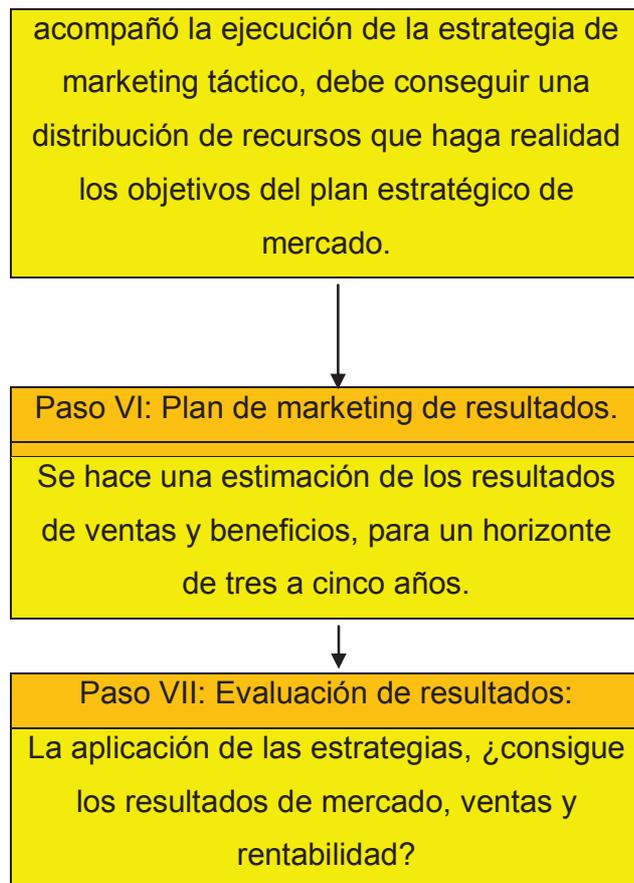
Según Roger Best (2007).

#### **EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO.**

Consiste de los siguientes pasos:

Tabla 19 – Plan de Mercadeo





Fuente: Marketing Estratégico.

Elaborado por: Carlos Barriga.

Este plan se lo va a realizar enfocando a clientes de la empresa en la ciudad de Quito, con diferentes productos.

El paso I se encuentra en la página 80.

El paso II se encuentra en la página 70.

### **3.18.1 III. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO**

La ventaja competitiva que MB IMPORTACIONES, ha tenido desde el inicio de sus actividades es conocer el mercado y saber en donde se encuentran sus clientes, algunos de los cuáles están trabajando en la ciudad de Quito, y en diferentes ciudades del país, se desea desarrollar un plan de actividades para la venta de productos de MB IMPORTACIONES y así contribuir a la empresa en el alcance de sus objetivos.

Los siguientes objetivos del plan a realizarse, serán para clientes de la ciudad de Quito.

### **3.18.2 OBJETIVOS DEL PLAN**

- 1.- Mejoramiento de las ventas de productos que se detallarán a continuación.
- 2.- Realizar la cobranza de las ventas de estos productos.
- 3.- Pago a tiempo a los proveedores de MB IMPORTACIONES.

### **3.18.3 IV: ESTRATÉGIA DE MARKETING MIX**

A continuación se procederá a detallar los productos con los cuáles se trabajará en este plan, así como las actividades para el alcance de los objetivos planteados, MB IMPORTACIONES utilizará al personal que este a su disposición, la estrategia que se utilizará será de vender productos de la empresa a los clientes conocidos, la empresa sabe que el área INFANTIL, es un gran campo de trabajo, entonces se seleccionó 6 títulos de

libros, 4 libros de religión y 1 libro de sexualidad, libros de cocina, libros de inglés, para venderlos a los clientes de la ciudad de Quito.

### 3.18.4 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS

**Tabla 20** – Precios de MB IMPORTACIONES

INFANTIL			
TEMA		PROVEEDOR	PRECIO
BEBESAURIO BOX, 8TM 1CD	NOVEDAD	Barcelbaires	76,00
CUENTOS FELICES, 8TM 1DVD INTERACTIVO	NOVEDAD	Barcelbaires	76,00
CUENTOS FABULOSOS 8TM 1DVD INTERACTIVO	NOVEDAD	Barcelbaires	76,00
CUENTOS MAGICOS MICKEY MOUSE 8TM 1DVD INTERA.	NOVEDAD	Barcelbaires	76,00
LA GRANJA, 8TM 1DVD INTERACTIVO		Barcelbaires	76,00
LOS MEJORES CUENTOS CLASICOS 1TM 1CD (CLASICUENTOS)		Clasa	50,00
RELIGION			
EL LIBRO DE LAS VIRGENES 1TM		Lybsa	27,00
EL LIBRO DE LOS SANTOS 1TM		Lybsa	27,00
LA SAGRADA BIBLIA - EDUCAR, 1TM		Educar	114,00
LA SAGRADA BIBLIA EDICION FAMILIAR CRISTIANA, 1TM		Clasa	48,00
SEXUALIDAD			
EL JUEGO DEL SEXO, 1 tomo	NOVEDAD		45,00

**Tabla 21** – Precios de MB IMPORTACIONES

COCINA			
TEMA		PROVEEDOR	PRECIO
AROMAS Y DELEITES DE LA COCINA DEL MUNDO 1TM		Clasa	34,00
ARTE DEL AZUCAR I, 3 TM		Zamora	56,00
ARTE DEL AZUCAR II, 3 TM		Zamora	56,00
COCINA ARTESANAL Y DELICIAS DE LA BUENA SALUD, 1TM		Clasa	49,00
COCINA CREATIVA, LA COCINA DE LOS CHEFS 1TM		Clasa	40,00
EL ARTE DE LA REPOSTERIA PASO PASO, 3 TM		Zamora	82,00
LA ENCICLOPEDIA DE LOS COCTELES, 1 TM		Lybsa	34,00
<b>LA PANADERIA EN CASA 1TM</b>	<b>NOVEDAD</b>	<b>Clasa</b>	<b>44,00</b>
LOS POSTRES Y DELICIAS DE LA ABUELA 1TM		Clasa	40,00
PASTELES DE BODAS, 2 TM		Zamora	39,00
PASTELERIA CREATIVA, PASTELERIA DE LOS CHEFS 1TM		Clasa	40,00

**Tabla 22-** Precios de MB IMPORTACIONES

INGLÉS			
TEMA		PROVEEDOR	PRECIO
APRENDAMOS INGLÉS CON PUPO, 6TM, 3videos, 1CD		Zamora	94,00
APRENDAMOS INGLÉS JUGANDO, 1TM 3CD		Zamora	40,00
EASY ENGLISH PARA ADULTOS 9 TM 5DVD 6CD		Zamora	238,00
ENGLISH COURSE THE BIG BAG 3TM, 3cuadernos, 3DVD 2CD 2DICC.		Clasa	198,00
INGLÉS DE LOS PEQUEÑOS 1TM 1CD		Clasa	55,00
MY FIRST STEPS IN ENGLISH-PICTURE BOOK, ACTIVITY BOOK, MY FIRST DICTIONARY, CLASSIC FAIRY STORIES, 4TM 1CD		Clasa	52,00

Elaborado por: Carlos Barriga.

**Tabla 23 – Precios de MB IMPORTACIONES**

<b>MEDICINA</b>		
<b>TEMA</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>PRECIO</b>
MANUAL DE ENFERMERIA 1TM 1CD	Zamora	120,00
MANUAL DE ENFERMERIA TECNIC. Y PROCED.1TM 1CD	Barcelbaires	96,00
MANUAL DE ODONTOLOGIA -2TM	Zamora	52,00
ODONTOLOGIA PARA LA HIGIENE ORAL 1TM	Zamora	52,00
PLANTAS SANADORAS Y MEDICINA FAMILIAR 2TM	Clasa	72,00
URGENCIAS EN ENFERMERIA 1TM 1CD	Barcelbaires	88,00
VIDA SALUDABLE Y PRACTICA 1 TM	Clasa	38,00

Elaborado por: Carlos Barriga.

**Tabla 24 – Precios de MB IMPORTACIONES**

<b>DICCIONARIOS</b>		
<b>TEMA</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>PRECIO</b>
2500 AÑOS DE LITERATURA UNIVERSAL, 1 TM, Con uñero	Zamora	79,00
DICC. BILINGÜE FULL COLOR 1TM	Clasa	74,00
DICC. COMPACT FRANCES / ESPAÑOL 1TM	Larousse	110,00
DICC. ENCICLOPEDICO LAROUSSE 1TM 1CD	Larousse	90,00
DICC. ENCICLOPEDICO UNIVERSAL CERVANTES,1TM1CD	ISTMO	78,00
DICC. INGLES ESPAÑOL TERMINOS TECNICOS 1TM 1CD	Zamora	92,00
DICCIONARIO DE BIOGRAFÍAS, 1 TM 1 CD	Zamora	88,00
DICCIONARIO MEDICO 1TM 1CD	Zamora	118,00
DICCIONARIO DE SINONIMOS, ANTONIMOS Y PARONIMOS, 1TM	Zamora	68,00
DICTIONNAIRE DE POCHE -FRANCES- 1TM	Larousse	112,00
GRAN DICC. ESPAÑOL/FRANCES FRAN/ESP 1TM	Larousse	120,00
LE PETIT LAROUSSE ILUSTRE - FRANCES - 1TM	Larousse	120,00
<b>MULTIDICCIONARIO ACTUAL, 1 TM</b>	<b>Clasa</b>	<b>38,00</b>

Elaborado por: Carlos Barriga.

### **Productos de MB IMPORTACIONES ANEXO D1**

#### **3.18.5 PLAZA.**

La siguiente lista de clientes se ha seleccionado para vender los libros de MB IMPORTACIONES.

**Tabla 25 – Nombres de clientes de MB IMPORTACIONES.**

NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
BLANCA POZO ESCOBAR	Carapungo puertas del sol 1era etapa.	`099124737
JENNY ÑACATO	Angel ludeña OE10-39 y Flavio Alfaro.	2 597-368
PATRICIO ZAMBRANO	Habana 136 y Quevedo.	2 954-817
SILVIA VILLACRESES	La Armenia Charles Darwin N10227 Núm 3.	2 190-180
PATRICIO CHICAIZA	Guajalo Barrio San Martin de Porres.	2 912-402
GLOBALDIDACTIC	Emilio Estrada S7-120 y Julio Viteri.	3 430-884
LAURO ORTEGA	Chillogallo Arsenio Andrade OE11-64.	2 636-977
CHAUDIO LEYTON	Flavio Alfaro OE 13-60 y calle 8va.	3 412-827
EDARSI	Gracia de León OE 3-77 y Av. América.	2 568-781
CRISTOBAL TORRES	J. Ignacio Pareja OE 5-77 y P. Freire	2 594-702
EFRAIN OCHOA	Cardenal de la Torre 14177.	`09690121
DIEGO SACOTO	Bracamoros.	2 449-669
MARIA DEL CARMEN VARELA	Luis Cordero OE 217 y 10 de Agosto.	2 545-929
ROBERTO OCAÑA PAUCARIMA	10 de Agosto y Rio Frio Edf. Benalcazar.	2 526-965
DISTRIBUIDORA FELIX	Condominios Libertadores V2	2 659-100
MAPRADIC	Calle Malvas Casa Núm. 11 y Moro Moro.	2 910-792
ACCESCALL	Emilio Solar E8-33 y Shyris.	6 003-123
GLOBAL EDICIONES	Ciudadela Ibarra Pasaje S40A OE6-74 C7.	`09349922
PIEDRA SANCHEZ ALBA	Altavista calle G. y E S/N Conocoto.	2 608-622
MARCELO CARRION	Juan de Ocaña 43 y Martin Ochoa.	2 598-299

Elaborado por: Carlos Barriga.

La empresa MB IMPORTACIONES realizará las siguientes promociones para facilitar la venta de los productos incluidos en el plan de mercadeo:

### 3.18.6 PROMOCIÓN

- Por la compra de dos libros infantiles se obsequiará un pequeño cuento para niños.
- Por la compra de dos libros de religión se realizará un descuento del 5% al 10%.
- Por la compra de dos libros de inglés de los siguientes títulos, se obsequiará un DVD, para un mejor aprendizaje del idioma.

**Tabla 26 – Precios de MB IMPORTACIONES**

INGLÉS		
TEMA	PROVEEDOR	PRECIO
APRENDAMOS INGLÉS CON PUPO, 6TM, 3videos, 1CD	Zamora	94,00
APRENDAMOS INGLÉS JUGANDO, 1TM 3CD	Zamora	40,00
EASY ENGLISH PARA ADULTOS 9 TM 5DVD 6CD	Zamora	238,00
ENGLISH COURSE THE BIG BAG 3TM, 3cuadernos, 3DVD 2CD 2DICC.	Clasa	198,00
INGLES DE LOS PEQUEÑOS 1TM 1CD	Clasa	55,00
MY FIRST STEPS IN ENGLISH-PICTURE BOOK, ACTIVITY BOOK, MY FIRST DICTIONARY, CLASSIC FAIRY STORIES, 4TM 1CD	Clasa	52,00

Elaborado por: Carlos Barriga.

A los clientes de MB IMPORTACIONES, que se dedican a la venta de libros de inglés, se les motivará el aprendizaje del idioma, para poder vender los productos de una mejor manera, debido a que hablar el idioma inglés en la actualidad es muy importante ya que muchas negociaciones se están realizando en este idioma, por esta razón se dará cursos pagando a profesores extranjeros para que dicten sus clases a los clientes de la empresa, también las personas que trabajan en la empresa podrán asistir a estas clases, para contribuir a la superación del personal. Las personas que trabajan en MB IMPORTACIONES, y que asistan a estos cursos tendrán la oportunidad de salir del país, representando a la empresa porque están preparadas para las negociaciones futuras, él o la representante de MB IMPORTACIONES deberá negociar sobre compras de producto en el idioma inglés con proveedores.

Por la compra de más de 500 dólares en libros de cocina, se obsequiará el libro de LA ENCICLOPEDIA DE LOS COCTELES.

- ***Se realizará un descuento del 7% por compras de los clientes mayores a 1000 dólares en cualquiera de los productos de la empresa.***

### 3.18.7 V. PRESUPUESTO DE MARKETING



**Figura 17** – Gráfico de MB  
IMPORTACIONES  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA  
DISTRIBUCIÓN DE LIBROS.

CONTENIDO:

TÍTULO	PRODUCTO	
		ESTADO DE RESULTADOS ANEXO A1
BIBLIAS		BALANCE INICIAL ANEXO A2
IDIOMAS		PRESUPUESTOS ANEXO A3
INFANTILES		ESTADOS FINANCIEROS ANEXO A4
DICCIONARIOS		AMORTIZACIÓN ANEXO A5
MEDICINA		

**Figura 18** – Libros de MB IMPORTACIONES  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Elaborado por: Carlos Barriga.

### 3.18.8 VI PLAN DE MARKETING DE RESULTADOS

Tabla 28 – Proyección de Presupuestos

<b>MB IMPORTACIONES (UNIPERSONAL)</b>			
<b>CONCEPTO DE INGRESOS Y EGRESOS</b>			
<b>PERIODO AÑO 1- AÑO2- AÑO 3</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>P. AÑO 1</b>	<b>P. AÑO 2</b>	<b>P. AÑO 3</b>
<b>Ventas</b>	505.296	543.272	657.359
Ventas de Contado	463.188	497.999	602.579
Ventas a Crédito	69.488	42.108	45.273
<b>TOTAL INGRESOS X VENTAS</b>	<b>532.676</b>	<b>540.107</b>	<b>647.851</b>

<b>Compras</b>	151.589	162.981	197.208
Compras de Contado	132.900	142.888	172.894
Compras a Crédito	61.052	18.689	20.094
<b>TOTAL EGRESOS X COMPRAS</b>	<b>193.952</b>	<b>161.577</b>	<b>192.988</b>

#### **Gastos de Operación**

Gasto Administrativo Desembolsable	4.300	4.810	5.387
Gasto Comercial Desembolsable	11.853	12.913	14.802
<b>TOTAL GASTOS DESEMBOLSABLES</b>	<b>16.153</b>	<b>17.723</b>	<b>20.189</b>

#### **Otros Egresos**

Compra de Activos Fijos	47.000		
Impuestos y Participación Trabajadores	22.679	114.441	124.411
<b>TOTAL SALIDAS O EGRESOS DE CAJA</b>	<b>85.832</b>	<b>132.163</b>	<b>144.599</b>

Elaborado por: Carlos Barriga.

### 3.18.9 VII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Con la estrategia aplicada de vender a los clientes conocidos los productos de MB IMPORTACIONES, se ha obtenido buenos resultados de los cuales se a beneficiado la empresa, la venta de los libros seleccionados a sido exitosa.

Los clientes de la empresa salieron al mercado a vender los libros y si se ha tenido acogida en el mercado ya que los mismos siguen comprando más de los productos para continuar con la venta.

Los clientes han salido a vender los libros en escuelas, colegios y otras instituciones con éxito ya que los productos de la empresa poseen calidad.

La ventaja que la empresa tiene al vender los libros del área infantil es que se esta promocionando con un CD adicional interactivo en donde los niños pueden aprender más y con mayor interés por la lectura.

Así mismo la venta de las biblias que posee la empresa a sido exitosa ya que estos productos poseen calidad y letra grande para que las personas puedan leer con mayor facilidad, desde la creación de la empresa este producto ha sido vendido en su totalidad, es decir lo que importa la empresa poco a poco se lo ha vendido a clientes conocidos esto es una gran ventaja ya que así se puede cobrar en el tiempo establecido, es de gran ayuda para la empresa la misma que tiene que costear los gastos operativos diarios, gracias a estas ventas la empresa cuenta con liquidez para estos gastos.

Los libros de inglés también han subido las ventas de la empresa ya que son solicitados por los clientes, además se esta contribuyendo al aprendizaje del idioma extranjero que es muy importante ya que en un futuro cercano la empresa tendrá que hacer negociaciones con proveedores en este idioma, ya que depende del país en donde se impriman los libros el costo de producción, así que los libros se pueden imprimir en cualquier país del mundo donde las empresas proveedoras obtengan mayores beneficios al ahorrar en mano de obra, materiales y demás costos de producción.

En conclusión tenemos que el plan de mercadeo ha resultado beneficioso ya que se ha logrado aumentar las ventas mensuales de la empresa en un 30%, es de gran importancia que la empresa continúe con el nivel de ventas, por este motivo se realiza viajes a las provincias en donde se negocia personalmente con los clientes de la empresa, en estas negociaciones la empresa puede hablar directamente en las oficinas, se negocia que productos la empresa necesita, el precio, la calidad, todos estos aspectos son de gran importancia para los clientes porque de estos factores depende la venta al público y que se venda en grandes cantidades es de gran valor para MB IMPORTACIONES, ya que la empresa es una distribuidora de libros al por mayor, la cual hace importaciones de libros al país los cuales vienen desde Colombia, España, México, Uruguay, las decisiones de importaciones son la clave para que la empresa continúe con su principal objetivo de crecimiento, todas las importaciones las realiza el Lcdo. Miguel Barriga, debido a que con su conocimiento adquirido en años de importación y venta de libros conoce que la empresa tiene que traer libros, los cuales se puedan vender en la ciudad de Quito y todas las provincias, así que depende de que tan exactas sean las importaciones de los libros, en relación a lo que el mercado realmente necesita o requiere.

La empresa provee de libros a nivel nacional es una ventaja en relación con otras empresas ya que se tiene conocimiento de los clientes, se conoce con exactitud cuáles son los clientes responsables que trabajan día a día, para que el público pueda aumentar sus conocimientos en el área que se necesita.

Los clientes de MB IMPORTACIONES también poseen conocimiento del mercado ya que tienen a su vez clientes fijos que han comprado libros por años y siguen solicitando libros por lo que se conoce según la encuesta realizada en la ciudad de Quito los libros más solicitados son libros técnicos, también de psicología, administración, marketing.

MB IMPORTACIONES tiene su bodega llena de productos los cuales van saliendo poco a poco según los clientes solicitan los libros por esto es de vital importancia

que el cliente tenga conocimiento cuáles libros son los que están en la cartera de productos, así se esta ganando tiempo y dinero para la empresa.

Para el problema de la empresa de la bodega se propone una solución inmediata de alquiler de bodega cercana a la empresa ya que los libros deben de estar en buen estado para la normal venta, todos los días la empresa vende y pone en conocimiento a los clientes los nuevos libros que han sido importados.

La empresa además de tener clientes conocidos debe buscar nuevos mercados en los cuales también podría tener buenos resultados, para lo cual también debe de negociar como serán los pagos con los nuevos clientes, hay potenciales clientes en el mercado que la empresa podría tenerlos, esto sería de gran ventaja ya que mientras más venda la empresa mejores resultados se tendrá al final del mes, pero siempre debe de tener en cuenta que todo lo que la empresa vende luego tiene el trabajo de cobrar, la empresa maneja un sistema de cobranza a crédito el cual es de pagos mensuales en un tiempo total de 5 meses, hoy en día la mayor cantidad de ventas se las realiza a crédito, se sabe también que la empresa tiene clientes que cancelan en efectivo y el día de la compra de los productos estos son los mejores clientes que la empresa podría tener, a estos clientes se los tiene que motivar realizándoles descuentos por pronto pago.

### **3.19 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX**

#### **ANÁLISIS DEL MARKETING MIX**

Se procederá a realizar éste análisis para los productos que han llegado a la empresa en el año 2013 en función del marketing mix.

El precio generalmente lo determina el mercado influenciado por la competencia.

Los siguientes precios son referenciales para el público en general, es decir el distribuidor tiene un alto margen para manejar utilidad, ya que el precio que ellos pagan es el 30% del mercado en el siguiente cuadro.

PRECIO:

**Tabla 29 – Precios de los productos de MB IMPORTACIONES**

PRODUCTOS DE MB IMPORTACIONES		
TEMA	PROVEEDOR	PRECIO
CONOCIMIENTOS ELEMENTALES DE MINERALOGIA Y RECURSOS 1TM	Clasa	20,00
ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE 1TM 1CD	Zamora	59,00
ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA GEOMETRIA 1TM	Clasa	20,00
ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL CUERPO HUMANO 1TM	Clasa	20,00
FUNDAMENTOS BASICOS DE LA ARITMETICA 1TM	Clasa	20,00
HISTORIA Y CULTURA DE LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES 1TM	Clasa	20,00
JUEGOS PARA LA EDUCACIÓN INFANTIL PREESCOLAR 1TM	Parramon	52,00
LOS FENOMENOS FISICOS DEL UNIVERSO Y LA TIERRA 1TM	Clasa	20,00
MAMIFEROS GIGANTES DE LA ERA DEL HIELO 1TM	Clasa	34,00
MEDIO AMBIENTE Y BIOLOGIA 1TM	Clasa	20,00
NORMAS Y USOS DE LA LENGUA 1TM	Clasa	20,00
NOCIONES GENERALES DE LA GEOGRAFIA 1TM	Clasa	20,00
PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE LA CIENCIA Y TECNOLOGIA 1TM	Clasa	20,00
TODO LO QUE QUIERES SABER SOBRE LA SEXUALIDAD 1TM	Clasa	48,00
TODO LO QUE QUIERES SABER SOBRE LAS ADICCIONES 1TM	Clasa	48,00
LA PANADERIA EN CASA 1TM	Clasa	44,00

Elaborado por: Carlos Barriga

PRODUCTOS DE MB IMPORTACIONES:

Los productos que MB IMPORTACIONES distribuye son los siguientes que a continuación los tenemos.

En el Anexo C1 podemos encontrar los mejores libros vendidos por la empresa TODO LO QUE QUIERES SABER SOBRE LA SEXUALIDAD.

La Sexualidad es uno de los libros más vendidos porque tienen preferencia los clientes por este tipo de libros, ya que este libro responde muchas dudas que los adolescentes tienen por el sexo, indica que el sexo ya no es un tema tabú que los adolescentes deben de preguntar a los adultos sobre este tema porque ellos ya pasaron por esta etapa y pueden responderles sus dudas.

#### TODO LO QUE QUIERES SABER SOBRE LAS ADICCIONES.

Este libro es bien vendido ya que muestra que el mundo de las adicciones puede parecer, desde afuera fantástico y exitante. Sin embargo las personas que atravesaron una adicción y lograron recuperarse saben que las drogas se apoderan de las personas, porque las drogas toman el control de tu vida y, una vez que caes en la trampa es difícil salir de ella.

#### CUENTOS FELICES.

Este libro tiene los cuentos clásicos, son muy interesantes para los niños ya que a ellos les llama la atención los cuentos y el CD interactivo.

#### MY FIRST STEPS IN ENGLISH

Este libro es muy importante porque muestra como aprender el idioma inglés de una manera fácil y sencilla dando los primeros y principales pasos, donde los niños aprenden mucho vocabulario que les permitirá hablar poco a poco el inglés.

#### PLAZA:

La distribución de estos productos se realizará de la siguiente manera:

Se delegará a un representante de la empresa para que visite a los clientes en sus oficinas en la ciudad de Quito, y puedan conocer el producto, porque de esta manera se aprovechará la cobranza rápida y eficientemente.

#### PROMOCIÓN:

La promoción de los productos de MB IMPORTACIONES se realizará de la siguiente manera:

##### Negociaciones en Escuelas y Colegios:

Se hará un descuento del 5% por la compra de una colección completa de los 10 libros para secundaria que se detallan a continuación.

MB IMPORTACIONES, recomienda a los clientes leer los libros para conocer el producto que van a vender y así dar una buena explicación a los padres de familia, estas conversaciones se realizarán en los colegios y escuelas que den el permiso respectivo, para conversar con los padres de familia y ofrecer los productos.

#### COLECCIÓN DE 10 TOMOS.

Tabla 30 – Precios de los productos de MB IMPORTACIONES.

TEMA	PROVEEDOR	PRECIO
CONOCIMIENTOS ELEMENTALES DE MINERALOGIA Y RECURSOS 1TM	Clasa	20,00
ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA GEOMETRIA 1TM	Clasa	20,00
ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL CUERPO HUMANO 1TM	Clasa	20,00
FUNDAMENTOS BASICOS DE LA ARITMETICA 1TM	Clasa	20,00
HISTORIA Y CULTURA DE LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES 1TM	Clasa	20,00
LOS FENOMENOS FISICOS DEL UNIVERSO Y LA TIERRA 1TM	Clasa	20,00
MEDIO AMBIENTE Y BIOLOGIA 1TM	Clasa	20,00
NORMAS Y USOS DE LA LENGUA 1TM	Clasa	20,00
NOCIONES GENERALES DE LA GEOGRAFIA 1TM	Clasa	20,00
PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE LA CIENCIA Y TECNOLOGIA 1TM	Clasa	20,00

Elaborado por: Carlos Barriga.

Las personas que van a negociar con los padres de familia deben estar bien capacitadas, por lo que una persona con mayor conocimiento de ventas tiene una mejor atención por parte de los clientes, la empresa recomienda a sus clientes leer libros de negociaciones.

En las conversaciones el principal objetivo es de motivar a los padres de familia que compren los libros a sus hijos porque necesitan de un apoyo para continuar con sus estudios y los libros pueden aportar con conocimientos en el desarrollo de los deberes diarios que los colegios y escuelas envían a sus alumnos para el aprendizaje.

Los libros de MB IMPORTACIONES, aportan con valores que en la actualidad los jóvenes deben tener presente para tener una mejor calidad de vida.

Así el aporte de estos dos libros a la sociedad es para los jóvenes:

TODO LO QUE QUIERES SABER SOBRE LA SEXUALIDAD 1TM.

TODO LO QUE QUIERES SABER SOBRE LAS ADICCIONES 1TM.

Promoción de Ventas.

Se realizará una disminución en el precio del producto de la empresa, cuando éste tenga poca circulación dentro del mercado, es decir el producto no sea vendido a los clientes en las cantidades deseadas, se tomará esta medida para que el producto no esté almacenado en bodega ocupando espacio en donde se puede colocar más productos de la empresa, así se recupera capital invertido al realizar la cobranza.

Ferias de muestras.

MB IMPORTACIONES, comprará un espacio en las ferias de libros que se realizan en Quito para poder mostrar sus productos y dar a conocer al público en general los beneficios que el cliente adquiere al comprar los productos.

Concursos dentro de la empresa.

En un futuro cercano la empresa debe contratar un personal de ventas, la motivación que se le proporcionará al personal será al mejor vendedor de libros del mes, dándole primero un reconocimiento dentro de la empresa, después un bono de 450 dólares por lograr superar a todos sus compañeros, este bono se lo dará una vez por trimestre, y un viaje a Guayaquil.

Publicidad de especialidad.

Frente a esta táctica a nuestros mejores clientes vamos a proporcionarles con agendas, lápices, bolígrafos, grapadoras, perforadoras, calendarios, y camisetas con el logo y dirección de la empresa.

Medios de promoción.

Se puede utilizar el vehículo que posee la empresa para dar a conocer a futuros clientes el nombre de la empresa y la dirección, pintándolo con la imagen que desea proyectar a nuestros clientes.

Se detallan los medios publicitarios que la empresa puede utilizar para darse a conocer mejor en el mercado:

- Televisión.
- Radio.
- Internet.
- Ferias de exposiciones.
- Diarios.
- Revistas.

### 3.20 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL MARKETING

La empresa há delegado un viaje a la ciudad de Ibarra, por ser esta ciudad la más cercana a la ciudad de Quito en donde la empresa MB IMPORTACIONES está ubicada, el viaje se realizó entre dos personas, el Gerente el Lcdo. Miguel Barriga, y un miembro de la organización, en el vehículo de la empresa una camioneta Toyota, el cual duro dos horas y 30 minutos, al llegar a la ciudad se visito a los clientes y se negocio.

Se entrevistó y se preguntó si los productos de la empresa se han estado vendiendo normalmetne y si necesitan más productos, así mismo se llevó los productos nuevos para promocionarlos y venderlos. En las negociaciones se aprovecho el tiempo para realizar la encuesta, los clientes mencionaron que el internet es una competencia para todo tipo de negocio, pero hay que saber vender a el público en general mencionando que leer utilizando el computador afecta a la vista, además que la cultura de leer libros es un buen hábito que todos debemos tener, también mencionaron que existen personas de la competencia que estan vendiendo a muy bajos costos el libro multidiccionario el cual se há vendido en colégios a 15 dólares, pero que la cobranza de los mismos a tenido dificultades ya que se realizó un mal proceso de negociación, no se pidió um adelanto.

También se aprecio que los clientes dedican mas esfuerzos para vender una línea en particular como por ejemplo: infantiles, agoropecuarios, medicina.

Un cliente menciono que la empresa debería comprar libros de medicina que es un campo en el cual se tiene buenas expectativas, libros de odontologia en especial, tambien en el viaje se observo que otras empresas competidoras realizan visitas a los mismos clientes para promocionar sus productos.

Se converso que las empresas proveedoras de libros al Ecuador son muy competitivas y un aspecto fundamental para la venta de sus productos es la

calidad y el precio y que el cliente conozca de la existencia de estos productos en el Ecuador.

En esta visita se logro vender los productos de la empresa.

MB IMPORTACIONES tiene que seguir programando viajes para la cobranza, ya que los pagos a los proveedores se los tiene que realizar en el tiempo establecido, para que estas empresas sigan despachando sus productos, las encuestas realizadas para los clientes son de gran ayuda ya que permiten a el Gerente de la empresa decidir que productos va a importar.

Algunos de los clientes de MB IMPORTACIONES, que se encuentran en las provincias del país realizan sus pagos enviando cheques a la oficina de Quito, esto ahorra tiempo.

Nuestros clientes acuden a la empresa para realizar sus pagos lo hacen en efectivo o en cheques los mismos que son atendidos cordialmente.

Con el dinero recaudado el Gerente realiza las transferencias de forma personal a los proveedores.

No se realiza transferencias por internet por falta de seguridad en este medio.

La empresa siempre esta realizando análisis de productos, en lo que respecta a calidad y precio ya que las empresas proveedoras venden sus productos y los promocionan a traves de catálogos, así las empresas que importan los libros pueden tener conocimiento de qué libros pueden tener en su cartera de productos.

Se realizó el viaje a la ciudad de Ibarra para realizar personalmente la gestión de la entrega y la cobranza.

Quito es un buen mercado para la venta de libros por la cantidad de habitantes factor que influye para una mejor gestión de venta y cobranza, Guayaquil es un mejor mercado, ya que es primera ciudad, en tener el mayor número de habitantes, Cuenca tambien es un buen mercado,

además de número de habitantes para la buena venta de libros un factor fundamental es la cultura ya que si la gente tiene el buen hábito de leer libros se convierte el lugar en mercados atractivos, una provincia que se destaca en tener el hábito de la lectura es Loja.

MB IMPORTACIONES, vende sus productos a nivel nacional, y para mejorar la atención a sus clientes debe saber cuales son las áreas con las cuales necesita trabajar los mismos, y así seguir realizando los pedidos al exterior, las empresas proveedoras despachan sus productos siempre que la empresa importadora cancele su deuda.

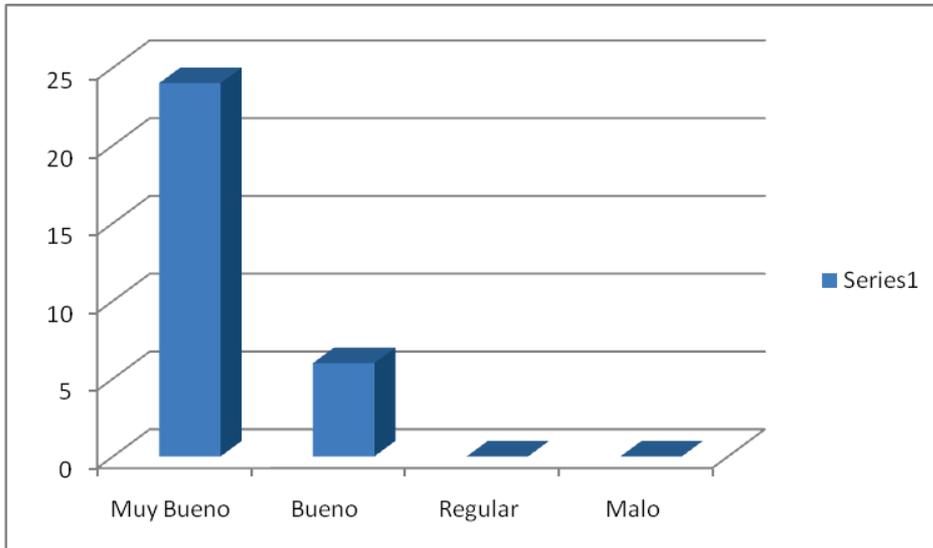
Las empresas proveedoras compiten en el mercado y dan exclusividad siempre y cuando se compre una gran cantidad de libros, y la empresa pueda pagar los productos, la presencia de las empresas importadoras en las ferias de libros es de gran importancia ya que las empresas proveedoras toman en cuenta y envían muestras de sus productos al lugar en donde se encuentra ubicada la empresa importadora directamente a la oficina, lo realizan via aérea pagando un flete por este servicio.

### **3.20.1 CLIENTES DE MB IMPORTACIONES EN LA CIUDAD DE IBARRA**

1. Corporación Cultural.
2. América Cultural.
3. Lauro Choto.
4. Iberoamérica Ediciones.
5. Ediciones del Pacífico.
6. Agro cultural.
7. Verónica Castro.
8. Codesur.
9. Victor Alba.
10. Saúl Belduma.

### 3.20.2 ANÁLISIS DE TODAS LAS ENCUESTAS

1.- ¿Considera que MB IMPORTACIONES brinda un buen servicio en la ciudad?

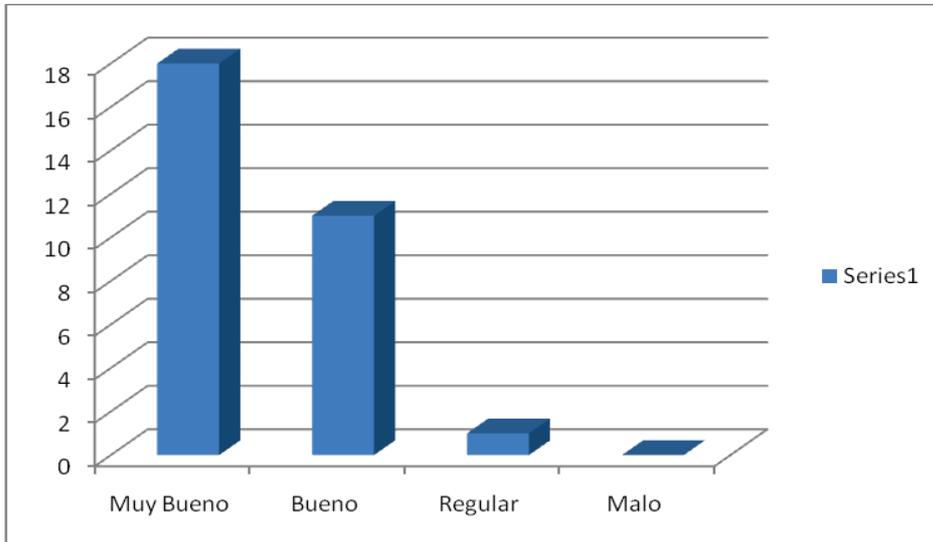


**Figura 19** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Una representativa parte de los clientes (80%) de MB IMPORTACIONES, considera que el servicio en las dos ciudades es muy bueno, mientras que una mínima parte de los mismos (20%) considera que el servicio es bueno.

2.- ¿Considera que la calidad de los productos es?

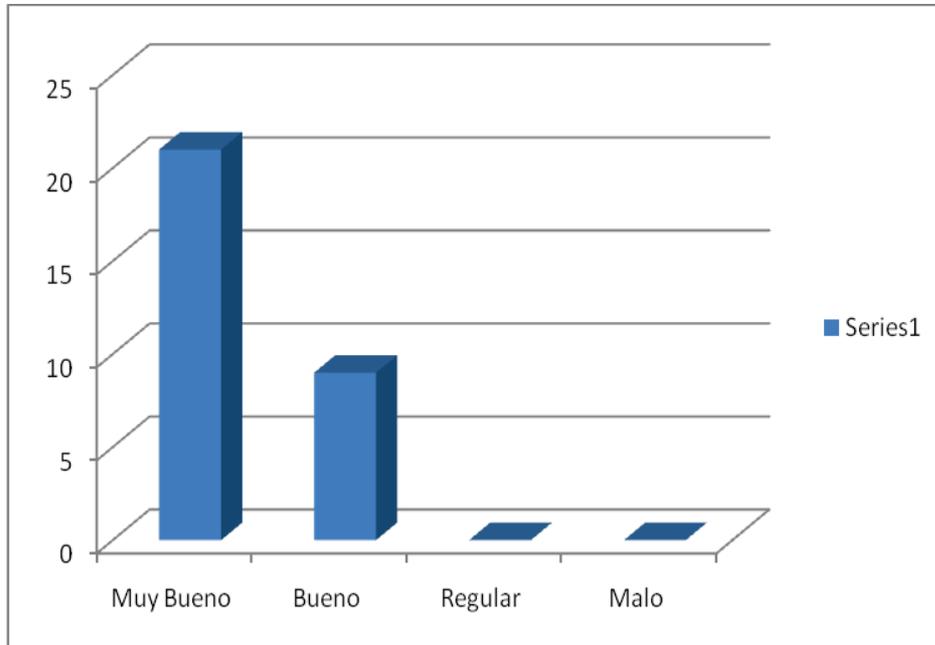


**Figura 20** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Más de la mitad de los clientes de la empresa (63,3%) califican que la calidad de los productos es muy buena, un porcentaje menor de los mismos (33,3%) considera que la calidad de los productos es buena y un mínimo porcentaje de los clientes (3,3%) considera que la calidad de los productos es regular, lo que nos indica que el mayor porcentaje de clientes considera que la calidad de productos es muy buena.

3.- ¿Se entrega los productos a tiempo y en buen estado?

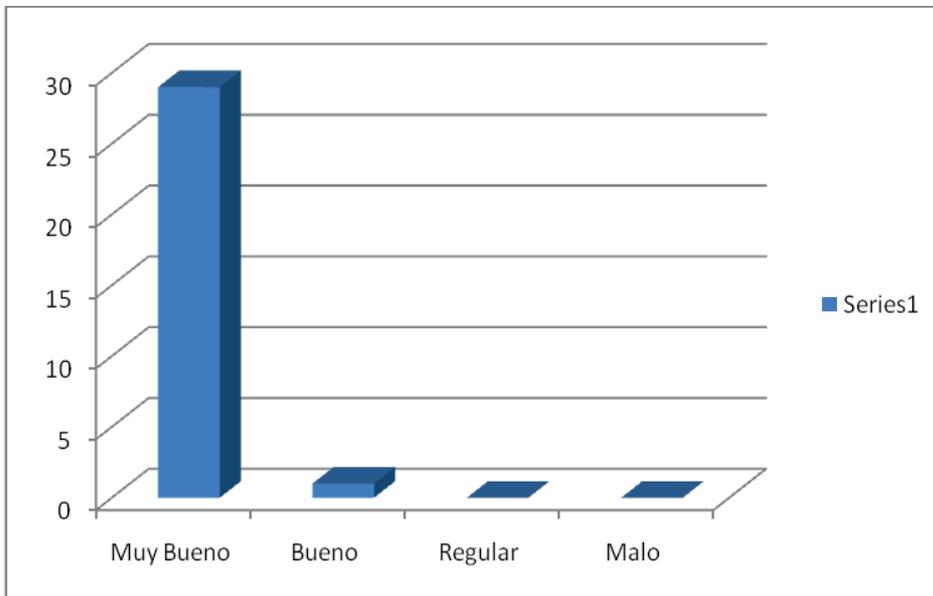


**El Figura 21** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Una representativa parte de los clientes (70%) califica que los productos se entregan a tiempo y en buen estado con muy buena, y un menor porcentaje de los mismos (30%) califica que los productos se entregan a tiempo y en buen estado con buena, lo que significa que los productos si llegan a su destino, a las oficinas de los clientes.

4.- ¿Siempre recibe un buen trato por parte del personal encargado de la distribución del producto?



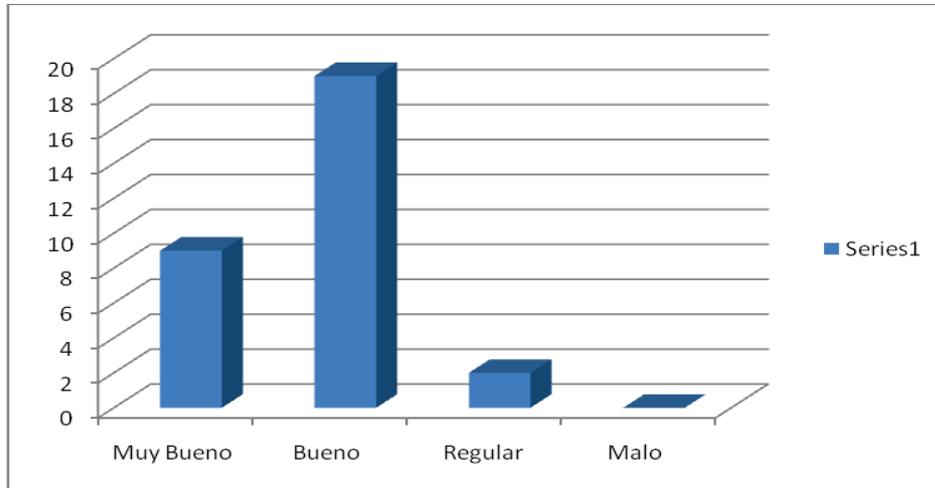
**El Figura 22** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Casi en la totalidad de los clientes (96,6%) califican el trato por parte del personal encargado de la distribución con muy buena, mientras que un mínimo porcentaje de clientes (3,3%) califican con buena.

Esto significa que los empleados de la empresa siempre atienden con respeto a los clientes.

5.- ¿Cree que los precios de los productos son adecuados?

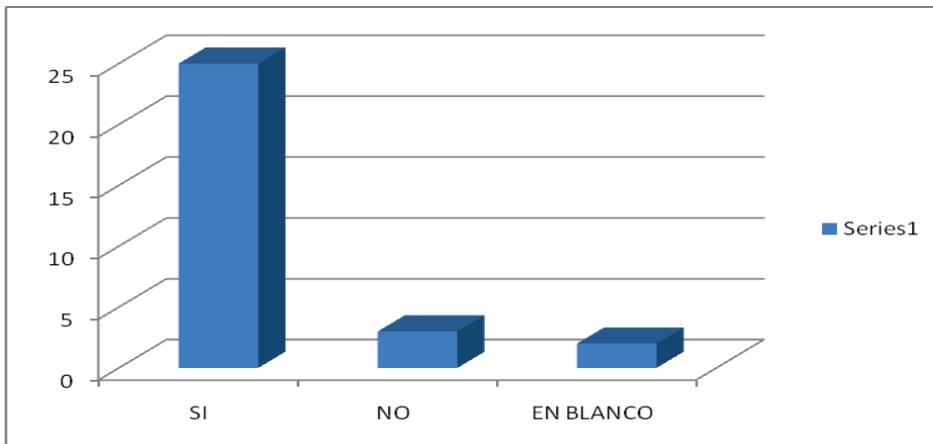


**El Figura 23** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Una parte menor de la mitad de los clientes (30%) de la empresa califica que los precios de los productos son adecuados, mientras que la mayor parte de clientes (63,3%) califican con bueno y un mínimo porcentaje de los mismos, (6,6%) califican con regular. Esto significa que existe un mayor porcentaje de clientes que califican con bueno a los precios que MB IMPORTACIONES, pone a sus productos.

6.- ¿Piensa usted que la empresa debería mejorar el servicio a los clientes?



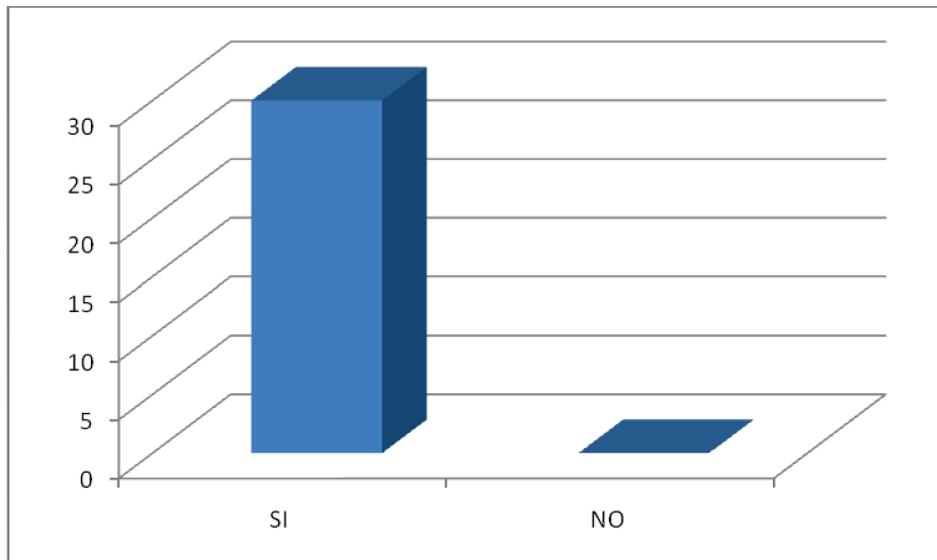
**Figura 24** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Una representativa parte de los clientes (83,3%) de la empresa menciona que si se debería mejorar el servicio, un porcentaje menor de clientes (10%) menciona que no se debería mejorar el servicio y un mínimo porcentaje de clientes (6,6%) deja en blanco.

En conclusión la mayor parte de clientes menciona que la empresa debe mejorar su servicio a los clientes.

7.- ¿Usted va a seguir comprando los libros que MB IMPORTACIONES posee?

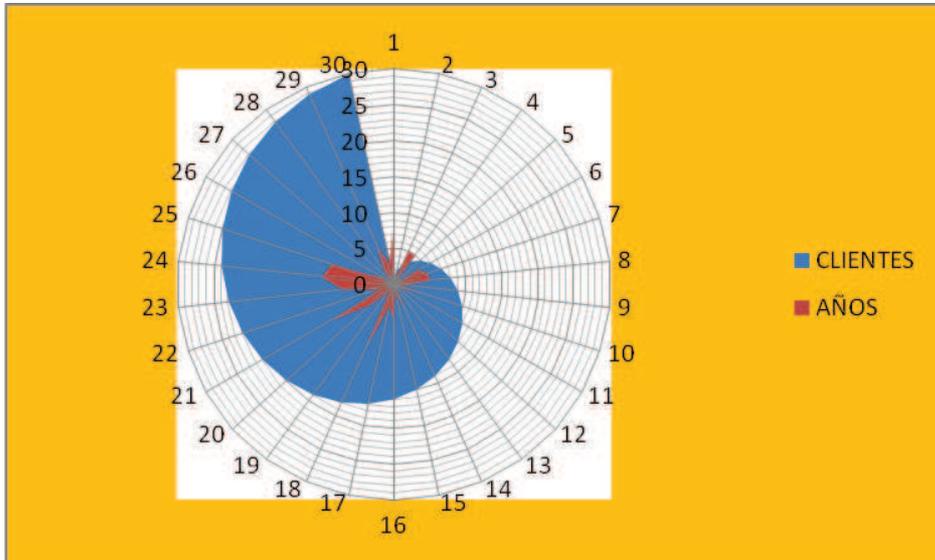


**Figura 25** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

En su totalidad de clientes que maneja la empresa (100%) menciona que si va a seguir comprando los productos de MB IMPORTACIONES.

8.- ¿Qué tiempo usted ha estado comprando los productos de MB IMPORTACIONES?

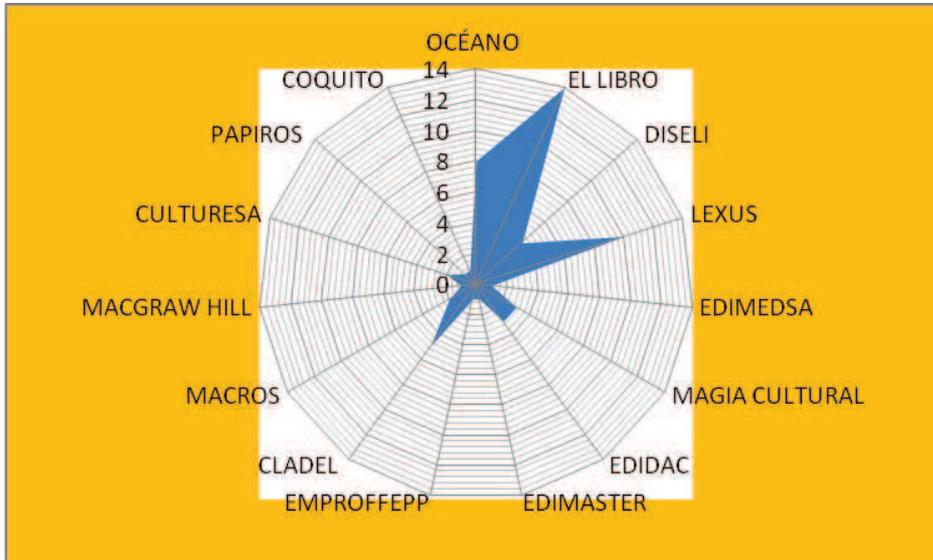


**Figura 26** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Los mayoría de clientes de MB IMPORTACIONES tienen años comprando sus productos y vendiendolos en el mercado, ya que los clientes tienen gran conocimiento del mismo adquirido por años de trabajo.

9.- ¿A qué otras distribuidoras de libros compra sus productos?

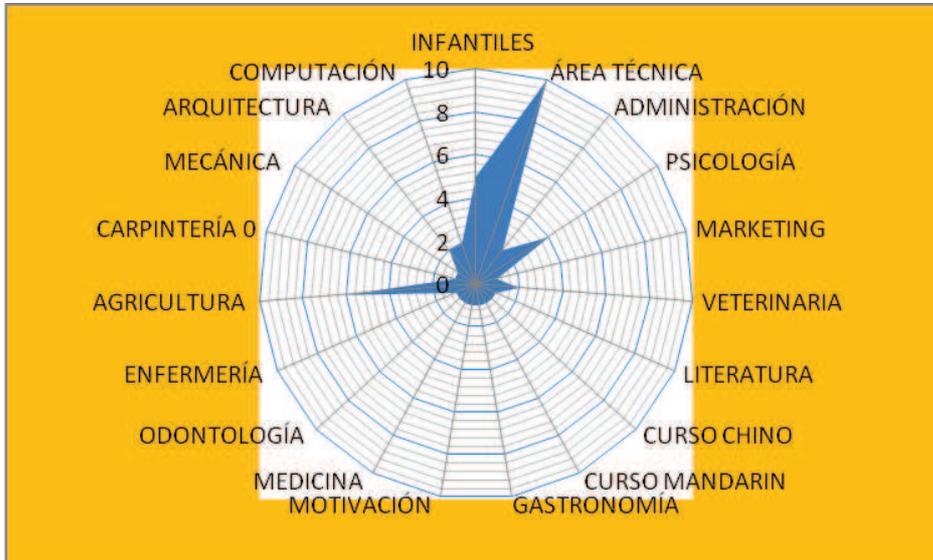


**Figura 27** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Se puede identificar a la competencia a través de su posicionamiento del mercado: El libro(23,7%), Océano(13,5%), Lexus(16,9%), para saber con que empresas MB IMPORTACIONES está compitiendo en el mercado, ya que hay que superarlas, teniendo mayor participación en el mercado y así cumplir con los objetivos de la empresa.

10.- ¿Qué títulos de libros usted desearía que la empresa tenga en su cartera de productos?

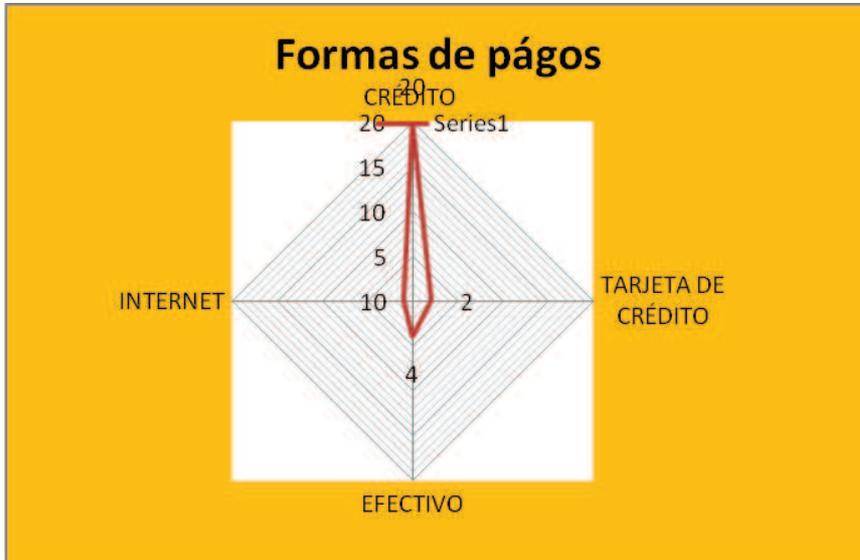


**Figura 28** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

Los clientes de la empresa solicitan que se importe libros de área técnica(22,7%), infantil (11,3%), psicología(9%), agricultura (6%), por lo que se tiene que realizar un análisis de costos de estos libros.

11.- ¿Cómo desearía que la empresa realice la cobranza?



**Figura 29** – Resultados de la investigación.  
(Elaborado por: Carlos Barriga.)

Interpretación:

La mayor parte de los clientes de la empresa quieren realizar sus pagos a crédito(74%), muy pocos clientes realizan sus pagos al contado (14,8%), y los clientes que quieren trabajar con tarjetas de crédito (7,4%).

### 3.21 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Estrategias para los mercados actuales.
  - Penetración del mercado.

Llegamos a nuestros distribuidores con la publicidad de productos nuevos y muestras gratis.
  - Desarrollo del producto.

Importar productos nuevos para los mercados actuales, como lo podemos constatar en la encuesta realizada a nuestros clientes.
  
- Estrategias para nuevos mercados
  - Desarrollo del mercado.

Consiste en que MB IMPORTACIONES lleve sus productos actuales a nuevos mercados, sería de gran importancia que la empresa tenga más clientes, y además estos paguen los productos a tiempo, debido a que existe un gran número de clientes esta estrategia dará un resultado exitoso.
- Estrategia corporativa.

Esta estrategia se enfoca al crecimiento de la organización lo que contribuiría a su principal objetivo de ser una empresa más grande, primeramente tendría que realizar estudios de mercado, aumentar el personal de la empresa, realizar una inversión en una nueva bodega para tener nuevos productos.

La empresa MB IMPORTACIONES tiene la oportunidad de ser líder de mercado en unos años ya que la empresa poco a poco a crecido y si mantiene el ritmo de operaciones crecera aún más, lo que necesitaría la empresa:
- Más personal en la empresa .

- Aumento de espacio en la bodega.
- Compra de un nuevo vehículo para uso de los administradores.
- Realizar más investigaciones de mercado.
- Búsqueda de nuevos clientes potenciales.

La comunicación con los proveedores y con los clientes es muy importante ya que la información que proporcionan los clientes se la utiliza para las importaciones que son la clave de el éxito para la empresa.

El personal con que cuenta la empresa esta preparado para realizar negociaciones con los clientes, y realiza un buen trabajo ya que cumple con los pedidos diarios de los clientes.

### **3.21.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX**

#### **1. PRODUCTO.**

La estrategia de los productos que la empresa utilizaría es de vender productos de calidad en el color de las imágenes, letra legible, papel, número de páginas de cada libro y tamaño adecuado, cada libro tiene sus propias características que pueden ser mejoradas y actualizar la información que es lo que buscan los clientes, ya que con el conocimiento que contienen los libros, los clientes aumentan la probabilidad de venta al consumidor final.

Se puede importar los productos que los clientes mencionan en la encuesta que necesitan por ejemplo libros en el área técnica, arquitectura, marketing, medicina, son grandes campos en los cuales se puede trabajar y ganando mercado.

El propósito de tener nuevos productos es atraer a nuevos clientes potenciales, a la empresa, trabajar con nuevos materiales siempre tiene su riesgo pero este riesgo disminuye al tener conocimientos de los requerimientos reales del mercado.

Otra estrategia que la empresa puede realizar es dar a conocer los nuevos productos enviandoles muestras de los ejemplares que han llegado, así los clientes tienen conocimiento de los productos que existen en la empresa y realizar grandes pedidos.

Otra estrategia es conversar directamente con clientes que requieren obras en grandes cantidades entonces se importaria estos productos para la venta inmediata de los libros.

## 2. PRECIO.

La estrategia que la empresa puede optar es mantener los precios actuales de esta manera motivar al cliente para la compra de los productos, debido a las variaciones de los precios los clientes pueden buscar otras distribuidoras que les provean de productos a menor precio.

El precio es determinante en toda negociación, en los momentos actuales todas las empresas proveedoras han subido sus precios, esto perjudica a la empresa ya que esta importando menos cantidades de libros, realiza importaciones de libros estrictamente necesarios para el normal funcionamiento de MB IMPORTACIONES. ANEXOB1.

## 3. PLAZA:

La estrategia de distribución que la empresa utilizará es primeramente entregar los productos a los clientes que estan más cerca a la empresa y así hasta el último cliente o transportes ya que los mismos hacen llegar los productos a los clientes por medio de los buses que cada empresa de transportes posee.

Compra de un nuevo vehículo ya que en ocasiones el gerente de la empresa realiza los viajes a las provincias cercanas en el vehículo que

posee la empresa, la misma que se queda sin el mecanismo de distribución por lo que alquila otros vehículos, según la cantidad de libros a entregar, ya que cada día de trabajo es distinto, las ventas varían, los clientes realizan sus pedidos cuando ellos lo consideran necesario y este proceso de distribución le cuesta a la empresa por lo que la compra de un nuevo vehículo es necesaria para todo el personal de la misma.

#### 4. PROMOCIÓN:

Las promociones que la empresa puede realizar a futuro son las siguientes:

1. Descuento de 5% por la compra de contado de los productos que la empresa posee.
2. Descuento del 8% por compras mayores o iguales a 1000 dólares.
3. Por la compra de 5 cuentos infantiles, se obsequiará un cuento pequeño.
4. Premios de televisores o radios a los mejores clientes en el año.
5. Obsequios en navidad a todos los clientes de lápices, grapadoras, bolígrafos, camisetas con el logo de la empresa.
6. Cursos de capacitación de servicio al cliente.
7. Bono equivalente al 10% del sueldo al mejor empleado del año.
8. Por la compra de libros de idiomas, se obsequiará un CD adicional.
9. Por la compra de cuentos infantiles se obsequiará las películas de los mismos cuentos.
10. Clases de idiomas a los empleados de MB IMPORTACIONES para superación personal y profesional.

### 3.22 ESTUDIO FINANCIERO

En conclusión las encuestas y el viaje a Ibarra sirvieron para realizar el plan de mercadeo. Esto resultó beneficioso ya que se promocionó varios productos y se determinó qué productos se solicitan en mayor cantidad por parte de los clientes, además se aprovecho el viaje a la ciudad de Ibarra para solucionar problemas en la recuperación de cartera de la empresa.

#### COSTO COMPRAS A LOS PROVEEDORES.

**Tabla – 31** Compras a proveedores

PRODUCTOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
BIBLIA EDUCAR	2000	16,28	32560
CURSO DE INGLÉS BIG BAG	500	28,28	14140
TODO SOBRE LA SEXUALIDAD	1000	6,85	6850
MANUAL DE ENFERMERÍA	1000	17,14	17140
DICC. LAROUSSE	800	12,85	10280
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>5300</b>	<b>81,4</b>	<b>80970</b>

Elaborado por: Carlos Barriga.

Se puede considerar que la empresa MB IMPORTACIONES, tiene deudas por pagar, a sus proveedores de Colombia, España, México, en ocasiones la empresa no cuenta con la suficiente liquidez por lo que realiza préstamos a entidades bancarias.

Todo el dinero que se reúne por parte de pagos de los clientes es depositado en el banco Produbanco, banco con el que trabaja la empresa.

**Total gastos de la empresa.**

Tabla – 32 Presupuesto del plan.

<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>DETALLE PRESUPUESTO</b>
<b>TRANSPORTE</b>	5400
<b>ALIMENTACIÓN</b>	3600
<b>INSUMOS DE OFICINA</b>	2400
<b>INTERNET</b>	528
<b>COPIAS</b>	200
<b>TELÉFONO, AGUA, LUZ.</b>	5520
<b>HOTEL</b>	7200
<b>IMPREVISTOS</b>	600
<b>SUELDOS</b>	43200
<b>ARRIENDO</b>	12000
<b>TOTAL</b>	80648

**Gastos en movilización en Quito.**

**Tabla 33 – Gastos en Quito.**

<b>MOVILIZACIÓN QUITO</b>	<b>DETALLE PRESUPUESTO</b>
TRANSPORTE	1800
ALIMENTACIÓN	300
INSUMOS DE OFICINA	240
INTERNET	400
COPIAS	120
TELÉFONO	120
IMPREVISTOS	350
<b>TOTAL</b>	<b>3330</b>

**Gastos en los viajes a las provincias.**

**Tabla 34 – Gastos en provincias.**

<b>VIAJES A PROVINCIAS</b>	<b>DETALLE PRESUPUESTO</b>
TRANSPORTE	3600
ALIMENTACIÓN	3300
INSUMOS DE OFICINA	2160
INTERNET	128
COPIAS	80
TELÉFONO	120
IMPREVISTOS	250
<b>TOTAL</b>	<b>9638</b>

**REPORTE GASTOS IMPORTACIÓN**

**PROVEEDOR** ZAMORA EDITORES S.A.S  
**PAIS** BOGOTA-COLOMBIA **CIUDAD-ORIGEN** QUITO  
**GASTOS**

**TRANSPORTE EMBARCADOR**

TERRESTRE CRUCE DE FRONTERA	1.566,15
MARITIMO	_____
AEREO	_____

**ADUANAS**

DAV	506,02
INSPECCION	0,00
CERT.CAMARA	80,97
AG.AFIANZADO	2.787,74
SEGURO	0,00
ADUANA	997,32
ALMACENAJE	1.952,05
ESTIBAJE	100,00
LOGISTICA ADUANERA	_____
OTROS	1.566,15

**TRANS.INTERNO CIUDAD**

OTROS	TULC-QUI	1.879,38
-------	----------	----------

**TOTAL GASTOS** \$ **11.435,80**

**FACTURA No.-** 2966 / 2970 **VALOR** \$ 80.970,00

**PORCENTAJE DEL IMPORTE** 14,12 %

### 3.23 ESTADO DE RESULTADOS

<b>Ventas</b>		<b>360000,00</b>
<b>(-) Costo</b>		<b>230400,00</b>
Inventario Inicial	297364,23	
(+)Compras e Importaciones	80970,00	
(=) Disponible para la Venta	<b>378334,23</b>	
(-)Inventario Final	147934,23	
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>129600,00</b>
(-) Gastos		
Sueldos a empleados	43200,00	
Teléfono, agua, luz.	5520,00	
Arriendos	12000,00	
Gastos Generales	19928,00	
<b>Utilidad de Operación</b>		<b>48952,00</b>
(-) Gastos Financieros	4000,00	
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>44952,00</b>
(-) Impuestos	26733,20	
<b>Utilidad Neta</b>		<b>18218,80</b>

**VAN DEL PROYECTO:**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+i)^t} - I_0$$

<b>AÑO 2013</b>	-129922
ENERO	39281,76
FEBRERO	36762,52
MARZO	46354,90
ABRIL	37860,18
MAYO	35530,70
JUNIO	43989,09
JULIO	30483,69
AGOSTO	35546,64
SEPTIEMBRE	48575,37
OCTUBRE	40459,86
NOVIEMBRE	51017,95
DICIEMBRE	19139,20
<b>TOTAL</b>	<b>465001,86</b>

<b>TASA DE INTERÉS:</b>	0,14
<b>COMPRAS:</b>	80970
<b>GASTOS:</b>	48952
<b>TOTAL</b>	<b>129922</b>
<b>VAN =</b>	<b>\$ 91.561,10</b>
<b>TIR =</b>	<b>29%</b>

VAN =

$$\begin{aligned}
& 39281,76 * (1.14)^{-1} + 36762,52 * (1.14)^{-2} + 46354,90 * (1.14)^{-3} + 37860,18 * (1.14)^{-4} \\
& + 35530,70 * (1.14)^{-5} + 43989,09 * (1.14)^{-6} + 30483,69 * (1.14)^{-7} + 35546,64 * (1.14)^{-8} \\
& + 48575,37 * (1.14)^{-9} + 40459,86 * (1.14)^{-10} + 51017,95 * (1.14)^{-11} \\
& + 19139,20 * (1.14)^{-12} - 129922 = 91.561.1
\end{aligned}$$

El VAN del proyecto es de 91.561,1 lo cual quiere decir que el proyecto si es rentable, ya que es mayor a cero, se van a obtener ganancias y se lo puede aplicar en la empresa de MB IMPORTACIONES para que esta siga importando y distribuyendo libros que estén actualmente en demanda del mercado de libros,

este mercado de libros es competitivo y las empresas buscan a mejores clientes que cancelen sus pedidos y continúen con sus actividades.

La TIR del proyecto es la tasa de interés donde el VAN es cero la cuál es de 29%.

### PROYECCIÓN DEL AÑO 1

ENERO	26633,8
FEBRERO	31960,56
MARZO	37287,32
ABRIL	42614,08
MAYO	47940,84
JUNIO	53267,6
JULIO	58594,36
AGOSTO	53267,6
SEPTIEMBRE	47940,84
OCTUBRE	53267,6
NOVIEMBRE	47940,84
DICIEMBRE	31960,56
TOTAL	532676

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1+i)^t} - I_0$$

VAN =

$$\begin{aligned}
 & 26633,8 * (1,14)^{-1} + 31960,56 * (1,14)^{-2} + 37287,32 * (1,14)^{-3} + 42614,08 * (1,14)^{-4} \\
 & + 47940,84 * (1,14)^{-5} + 53267,6 * (1,14)^{-6} + 58594,36 * (1,14)^{-7} + 53267,6 * (1,14)^{-8} \\
 & + * 47940,84 * (1,14)^{-9} + 53267,6 * (1,14)^{-10} + 47940,84 * (1,14)^{-11} \\
 & + 31960,56 * (1,14)^{-12} - 193952 = 42.747,47
 \end{aligned}$$

El VAN es 42.747,47 mayor que cero (0), lo cual quiere decir que el proyecto es factible.

TIR = 23%; donde el VAN es cero (0).

**PROYECCIÓN DEL AÑO 2**

ENERO	27005,35
FEBRERO	32406,42
MARZO	37807,49
ABRIL	43208,56
MAYO	48609,63
JUNIO	54010,7
JULIO	59411,77
AGOSTO	54010,7
SEPTIEMBRE	48609,63
OCTUBRE	54010,7
NOVIEMBRE	48609,63
DICIEMBRE	32406,42
TOTAL	540107

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1+i)^t} - I_0$$

$$\begin{aligned}
& 27005,35 * (1.14)^{-1} + 32406,42 * (1.14)^{-2} + 37807,49 * (1.14)^{-3} + 43208,56 * (1.14)^{-4} \\
& + 48609,63 * (1.14)^{-5} + 54010,7 * (1.14)^{-6} + 59411,77 * (1.14)^{-7} + 54010,7 * (1.14)^{-8} \\
& + * 48609,63 (1.14)^{-9} + 54010,7 * (1.14)^{-10} + 48609,63 * (1.14)^{-11} \\
& + 32406,42 * (1.14)^{-12} - 193952 = 46.049,50
\end{aligned}$$

$$VAN = 46.049,50$$

El VAN es mayor que cero (0), lo cual quiere decir que el proyecto es factible

La TIR = 27%; donde el VAN es cero (0).

### PROYECCIÓN DEL AÑO 3

ENERO	32392,55
FEBRERO	38871,06
MARZO	45349,57
ABRIL	51828,08
MAYO	58306,59
JUNIO	64785,1
JULIO	71263,61
AGOSTO	64785,1
SEPTIEMBRE	58306,59
OCTUBRE	64785,1
NOVIEMBRE	58306,59
DICIEMBRE	38871,06
TOTAL	647851

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1+i)^t} - I_0$$

$$\begin{aligned}
 & 32392,55 * (1.14)^{-1} + 38871,06 * (1.14)^{-2} + 45349,57 * (1.14)^{-3} + 51828,08 * (1.14)^{-4} \\
 & + 58306,59 * (1.14)^{-5} + 64785,1 * (1.14)^{-6} + *71263,61 (1.14)^{-7} + 64785,1 * (1.14)^{-8} \\
 & + 58306,59 * (1.14)^{-9} + 64785,1 * (1.14)^{-10} + 58306,59 * (1.14)^{-11} \quad + \\
 & 38871,06 * (1.14)^{-12} - 192.988 = 94.890,54
 \end{aligned}$$

$$VAN = 94.890.54$$

El VAN es mayor que cero (0), lo cual quiere decir que el proyecto si es factible

La TIR = 27%; donde el VAN es cero (0).

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- ✓ Según la encuesta realizada, se logra determinar que en el mercado de distribución de libros, MB IMPORTACIONES puede importar productos en el área infantil, el área técnica, los cuales son grandes campos de acción, la tecnología es un factor determinante que permitirá a empresas proveedoras y distribuidoras de libros continuar en el mercado.
- ✓ En la empresa se determinó la falta de estrategias de mercadeo en relación a publicidad, precios, investigación de nuevos clientes, y producto.
- ✓ Las fortalezas de la empresa son misión y objetivos claros, conocimiento del mercado, calidad del producto, viajes frecuentes a provincias para impulsar las ventas, producto disponible para la venta.
- ✓ Las debilidades son escaso personal en la empresa, pocos convenios con proveedores, insuficiente capital financiero, poco uso de la tecnología, espacio insuficiente para el almacenamiento del producto.
- ✓ Las oportunidades son mejorar el sistema de cobranza, incursionar en nuevos mercados, acceso a nuevas tecnologías, aumento de capital en la empresa, todas estas oportunidades la empresa puede mejorar con el trabajo diario y tener nuevos potenciales clientes.
- ✓ Las amenazas son daños a la imagen de la empresa, competencia con empresas ya consolidadas, nuevas tecnologías, productos sustitutos, entrada de nuevos competidores en el mercado, todas

estas amenazas hay que tenerlas presentes porque en el futuro pueden afectar a la empresa.

- ✓ Con la matriz de perfil competitivo se puede apreciar que la empresa MB IMPORTACIONES alcanzó una puntuación de 2,59 lo que le ubica en un tercer lugar entre sus competidoras esta sobre el promedio que es de 2,5, Lexus 2,73 y Culturesa 2,34, las 3 empresas son inferiores a Océano que obtuvo 3,37, esto demuestra que tiene una alta competencia y su participación en el mercado es amplia.
- ✓ MB IMPORTACIONES, con la ayuda de la investigación de mercado obtuvo información valiosa, como por ejemplo que el área infantil es un gran campo de acción, otra área importante son libros técnicos, también la empresa puede importar libros en ésta área.
- ✓ Es factible aplicar el plan de mercadeo ya que se obtiene una utilidad de 18.218,80 y esta aumentaría con más importaciones y venta del producto que se realice en el año.
- ✓ Más de la mitad de los clientes (65%) de la empresa considera que la calidad de los productos es muy buena, una ligera proporción de los mismos (30%) considera que la calidad de los productos es buena, y un mínimo porcentaje de los mismos (5%) considera que la calidad de los productos es regular lo que significa que se tiene productos que poseen calidad en la empresa.
- ✓ Un menor porcentaje de los clientes de la empresa (35%), califica que los precios que pone a los productos para la venta son muy buenos, más de la mitad de los mismos (60%), califica que los precios puestos por la empresa a los productos son buenos y un mínimo porcentaje de los mismos 5 % califica que es regular el precio puesto por la empresa a los productos.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa debe arrendar o crear una bodega porque la actual está llena de productos, el nuevo activo debe estar localizado lo más cercana a la ubicación actual de la misma.
- ✓ Se sugiere a la empresa que realice más investigaciones de mercado para tener información valiosa.
- ✓ Se recomienda a la empresa a trabajar en el área infantil y de libros técnicos ya que son solicitados por los clientes actuales.
- ✓ Es recomendable a la empresa a contratar más personal para aumentar el área de ventas y mejorar la atención a los clientes.
- ✓ Se recomienda liquidar los libros que no se han vendido y se encuentran por mucho tiempo en la bodega de la empresa.
- ✓ Se sugiere a la empresa a continuar con los viajes a las provincias para impulsar las ventas.
- ✓ Se recomienda comprar un vehículo nuevo para los administradores de la empresa porque ellos deben visitar a los clientes para realizar la cobranza.
- ✓ Uno de los principales objetivos de la empresa es de ser líder en el mercado, basandose en el crecimiento para poder atender a más clientes, ya que se sabe de potenciales clientes que la empresa incorporará a la empresa teniendo más variedad de productos solicitados. La empresa tiene por objetivo incorporar clientes potenciales, ya que la parte más importante de la empresa son los clientes.

## REFERENCIAS

- Allen P. (1982). *Ventas y dirección de ventas*. Madrid: Edaf.
- Harper W. Boyd, R. W. (1993). *Investigación de mercados* . México : Grupo Noriega .
- Hernández Sampieri Roberto, F. C. (1991). *Metodología de la Investigación* . México : Mc Graw Hill.
- Kotler Philip, G. A. (1993). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Printice Hall Hispanamericana, S.A.
- Kotler, P. (1989). *Dirección de Mercadotecnia* . México : Prentice Hall.
- Lehmann, D. R. (1993). *Investigación de mercados* . México : Compañía Editorial Continental .
- Malhorta, N. K. (2004). *Investigación de mercados* . México : Pearson Educación.
- Medina Quintana Jorge R. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Quito: Gráficas Iberia.
- Stanton William, J. (1985). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Trezano, J. M. (1997). *Investigación de mercados estratégica* . Barcelona : Gestión 2000.

**ANEXOS**

## ANEXO A1.

**EMPRESA MB IMPORTACIONES**  
**ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 0**

<b>INGRESOS/VENTAS</b>	399.852,00	<b>100,00%</b>
COSTO DE VENTAS	\$ 139.948,20	<b>35,00%</b>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 259.903,80	<b>65,00%</b>
GASTO EN VENTAS	\$ 80.648,00	<b>20,17%</b>
UTILIDAD NETA EN VENTAS	\$ 179.255,80	<b>44,83%</b>
GASTO ADMINISTRATIVOS	\$ 43.200,00	<b>10,80%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 136.055,80</b>	<b>34,03%</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>\$ 600,00</b>	<b>0,15%</b>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 135.455,80	<b>33,88%</b>
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 45.648,60	<b>11,42%</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 89.807,20</b>	<b>22,46%</b>

**ANEXO A2** **EMPRESA MB IMPORTACIONES**

BALANCE GENERAL INICIAL

<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>	
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 332.530,31
	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	17.163,11
<b>1.1.1.</b>	Caja Bancos	17.163,11
<b>1.1.2.</b>	Cuentas y Documentos por Cobrar	69.487,56
<b>1.1.2.1.</b>	Cuentas por Cobrar Clientes	69.487,56
<b>1.1.3.</b>	Inventarios	<u>245.879,64</u>
<b>1.1.3.1.</b>	Inventario en existencias	245.879,64
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
<b>1.2.1.</b>	<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>	\$ 186.000,00
<b>1.2.1.1.</b>	Terrenos	158.000,00
<b>1.2.1.2.</b>	Vehículos	28.000,00

1.2.1.3.	Depreciación			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>				<b>\$ 518.530,31</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>			
<b>2.1.</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
<b>2.1.1.</b>	<b>Pasivos Corto Plazo</b>			<b>\$ 241.749,16</b>
2.1.1.1.	Proveedores/Cuentas por Pagar	161.052,46		
2.1.1.2.	Obligaciones Bancarias	40.590,92		
2.1.1.3.	Interés por Pagar	17.426,09		
2.1.1.4.	Impuestos y Participación por pagar	22.679,69		
<b>2.1.2.</b>	<b>Pasivos Largo Plazo</b>			<b>\$ 38.000,00</b>
2.1.2.1.	Obligaciones Bancarias L/P	38.000,00		
<b>TOTAL PASIVOS</b>				<b>\$ 279.749,16</b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>			<b>238.781,15</b>
3.1.	Capital Social	65.000,00		

<b>3.2.</b>	Reservas Acumuladas	30.000,00
<b>3.3.</b>	Utilidades Retenidas	53.973,95
<b>3.4.</b>	Utilidades del Ejercicio	89.807,20
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 518.530,31</b>

**ANEXO  
A3:**

**MB IMPORTACIONES (UNIPERSONAL)  
RESUMEN DE VENTAS  
PERIODO ENE-DIC 2013**

<b>PRODUCTO (LIBROS)</b>	<b>Q - CANTIDAD</b>	<b>PVP UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
BIBLIAS	522	114	59.508,00
IDIOMAS	1044	194	202.536,00
INFANTILES	783	76	59.508,00
DICCIONARIOS	522	90	46.980,00
MEDICINA	261	120	31.320,00
<b>TOTALES</b>	<b>3132</b>		<b>399.852,00</b>

<b>DIAS ANUALES</b>	<b>DIAS NO LABORABLES</b>	<b>DIAS LABORABLES</b>
365	104	261

## PRESUPUESTO DE VENTA DE LA EMPRESA MB IMPORTACIONES.

## Anexo A.3

PRODUCTO (LIBROS)	VENTAS EN UNIDADES			PRECIOS DE VENTA			VENTA EN DÓLARES		
	P. AÑO 1	P. AÑO 2	P. AÑO 3	P. AÑO 1	P. AÑO 2	P. AÑO 3	P. AÑO 1	P. AÑO 2	P. AÑO 3
BIBLIAS	522	522	574	114	114	125,4	59.508,00	59.508,00	72.004,88
INGLES	1305	1305	1436	194	223,1	245,41	253.170,00	291.145,50	352.286,06
INFANTILES	783	783	861	76	76	83,6	59.508,00	59.508,00	72.004,88
DICIONARIOS	783	783	861	90	90	99	70.470,00	70.470,00	85.268,70
MEDICINA	522	522	574	120	120	132	62.640,00	62.640,00	75.794,40
<b>TOTAL VENTAS</b>							<b>505.296,00</b>	<b>543.271,50</b>	<b>657.358,52</b>
<b>% DE CRECIMIENT</b>							<b>26,4%</b>	<b>7,5%</b>	<b>21,0%</b>

## PRESUPUESTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA MB IMPORTACIONES.

PRODUCTO (LIBROS)	PRECIOS DE COMPRA			COMPRAS EN DOLARES		
	P. AÑO 1	P. AÑO 2	P. AÑO 3	P. AÑO 1	P. AÑO 2	P. AÑO 3
BIBLIAS	34	34	38	17.852,40	17.852,40	21.601,40
ENCICLOPEDIAS	58	67	74	75.951,00	87.343,65	105.685,82
INFANTILES	23	23	25	17.852,40	17.852,40	21.601,40
DICIONARIOS	27	27	30	21.141,00	21.141,00	25.580,61
MEDICINA	36	36	40	18.792,00	18.792,00	22.738,32
<b>TOTAL COMPRAS</b>				<b>151.588,80</b>	<b>162.981,45</b>	<b>197.207,55</b>

## ANEXO A4:

MB IMPORTACIONES									
RESUMEN DE VENTAS									
PERIODO ENE-DIC 20X0									
	P. AÑO 0	ANÁLISIS	P. AÑO 1	ANÁLISIS	P. AÑO 2	ANÁLISIS	P. AÑO 3	ANÁLISIS	ANÁLISIS
VENTAS	399852	100,00%	505.296	100,00%	543.272	100,00%	657.359	100,00%	100,00%
COSTO DE VENTAS	139948,2	35,00%	151.589	30,00%	162.981	30,00%	197.208	30,00%	30,00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	259903,8	65,00%	353.707	70,00%	380.290	70,00%	460.151	70,00%	70,00%
GASTO DE VENTAS	80648	20,17%	18.553	3,67%	22.913	4,22%	24.802	3,77%	3,77%
UTILIDAD NETA EN VENTAS	179255,8	44,83%	335.154	66,33%	357.377	65,78%	435.349	66,23%	66,23%
GASTOS DE ADMINISTRACION	43200	10,80%	4.550	0,90%	5.310	0,98%	5.887	0,90%	0,90%
UTILIDAD OPERACIONAL	136055,8	34,03%	330.604	65,43%	352.067	64,81%	429.462	65,33%	65,33%
OTROS INGRESOS	0	0,00%	2.352	0,47%	14.509	2,67%	29.868	4,54%	4,54%
OTROS GASTOS	600	0,15%	-	0,00%	3.773	0,69%	2.010	0,31%	0,31%
UAIVPT	135455,8	33,88%	332.956	65,89%	362.803	66,78%	457.320	69,57%	69,57%
PART TRAB E IMP RENTA (33,7%)	45648,6046	11,42%	112.206	22,21%	122.265	22,51%	154.117	23,44%	23,44%
UTILIDAD NETA	89807,1954	22,46%	220.750	43,69%	240.538	44,28%	303.203	46,12%	46,12%
RESERVA LEGAL	0	0,00%	22.075	4,37%	24.054	4,43%	30.320	4,61%	4,61%
UTILIDAD A DISPO DE ACCIONISTAS	0	0,00%	198.675	39,32%	216.485	39,85%	272.883	41,51%	41,51%

## ANEXO A5:

<b>MB IMPORTACIONES</b>	
<b>AMORTIZACIÓN DE PAGO DEUDA AL BANCO</b>	
<b>PERIODO</b>	

**CAPITAL**      38.000,00  
**TASA DE**  
**INTERES**      14%  
**PLAZO**          3          AÑOS

TIEMPO	MONTO	CAPITAL	INTERES	CUOTA
<b>PERIODO 0</b>	38.000			
<b>PERIODO 1</b>	26.952	11.048	5.320	16.368
<b>PERIODO 2</b>	14.358	12.594	3.773	16.368
<b>PERIODO 3</b>	0	14.358	2.010	16.368
<b>TOTAL</b>		38.000	11.103	49.103

## ANEXO B1



# MIGUEL ÁNGEL BARRIGA GAIBOR

## IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LIBROS

César Teran L. N53-329 y  
Belladonas – Sector el Edén.  
Teléfono: (593-2)  
2408-596 / 3281-208  
email: mbarriga@andinanet.net

MIGUEL ANGEL BARRIGA GAIBOR			
LISTA DE PRECIOS CRÉDITO			
			2013
ENCICLOPEDIAS DIDÁCTICAS			
CONSULTOR TEMATICO DEL ESTUDIANTE 1TM 1CD	NOVEDAD	Educar	98,00
ENCICLOPEDIA DE PRIMARIA 1TM 1CD	NOVEDAD	Parramon	64,00
ENCICLOPEDIA ESTUDIANTIL BASICA, 1TM 1CD		Clasa	35,00
ENCICLOPEDIA GENIAL C.C.NATURALES Y TECNOLOGIA 1TM		Clasa	74,00
ENCICLOPEDIA GENIAL C.C.SOCIALES Y HUMANIDADES 1TM		Clasa	74,00
ENCICLOPEDIA GENIAL LENGUA Y MATEMATICA COMPU. E INGLES 1TM		Clasa	74,00
ENCICLOPEDIA GENERAL BASICA COMPLEMENTARIA, 1 tomo 1 Cd		Classa	58,00
ENCI. TOTAL HISTORIA UNIVERSAL 1TM 1CD	NOVEDAD	Arquetipo	78,00
ENCI. TOTAL GEOGRAFIA UNIVERSAL 1TM 1CD	NOVEDAD	Arquetipo	78,00
LA PEQUEÑA ENCICLOPEDIA LAROUSSE 1TM	NOVEDAD	Larousse	79,00
MANUAL SIGLO XXI ENCICLOPEDIA TEMAT.ILUST. 1TM	NOVEDAD	Clasa	64,00
EDUCACIÓN			
150 JUEGOS PARA LA ESTIMULACIÓN ADECUADA DE 0 A 3 AÑOS 1TM		Parramon	52,00
ANATOMIA HUMANA Y SALUD CORPORAL 1t, 1CD		Zamora	64,00
ATLAS UNIVERSAL, 1TM 1CD		Clasa	74,00
BIBLIOTECA INICIACION SEXUAL 4T 1DVD, ¿POR Q SOMOS NIÑOS Y NIÑAS? ¿QUE HACE PAPÁ Y MAMÁ?¿ Y DE DONDE SALE ESTE BEBÉ? 4TM 1CD		LIBSA	46,00
CASITA ENCANTADA, 2 TM 1CD		Clasa	58,00
CONOCER A NUESTROS HIJOS 1 TM		Clasa	52,00
<b>CONOCIMIENTOS ELEMENTALES DE MINERALOGIA Y RECURSOS 1TM</b>		<b>Clasa</b>	<b>20,00</b>
CURSO PRACTICO DE ORTOGRAFIA BIEN FACIL, 1 TM		Clasa	21,00

DEPORTE Y SALUD FAMILIAR 4TM + 1 CD	Zamora	94,00
DIDACTICA CREATIVA CIENCIA 1TM	Clasa	52,00
DIDACTICA CREATIVA LENGUA 1TM	Clasa	52,00
DIDACTICA CREATIVA MATEMATICAS 1TM	Clasa	52,00
<b>ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE 1TM 1CD</b>	<b>NOVEDAD Zamora</b>	<b>59,00</b>
EJERCICIO DE EDUCACION FISICA 1 TM	Parramon	52,00
EL GRAN LIBRO DEL CUERPO HUMANO, 1T	Parramón	68,00
<b>ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA GEOMETRIA 1TM</b>	<b>Clasa</b>	<b>20,00</b>
<b>ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL CUERPO HUMANO 1TM</b>	<b>Clasa</b>	<b>20,00</b>
EXPERIMENTA CON LA CIENCIA 1TM	Parramon	59,00
<b>FUNDAMENTOS BASICOS DE LA ARITMETICA 1TM</b>	<b>Clasa</b>	<b>20,00</b>
GUÍA DE EDUCACIÓN SEXUAL, 1 TM	Clasa	20,00
GUÍA PRACTICA PARA SER PADRES HOY, 1TM	<b>AGOTADO</b> Clasa	20,00
<b>HISTORIA DE LITERATURA, 6Tomos.</b>	<b>NETO</b>	<b>218,00</b>
<b>HISTORIA Y CULTURA DE LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES 1TM</b>	<b>Clasa</b>	<b>20,00</b>
JUEGOS DE MUSICA Y EXPRESIÓN CORPORAL, 1 TM	Parramon	68,00
JUEGOS DE RITMO,ESPACIO,POSTURA Y EXPRESION CORPORAL 4TM	Parramon	140,00
<b>JUEGOS PARA LA EDUCACIÓN INFANTIL PREESCOLAR 1TM</b>	<b>Parramon</b>	<b>52,00</b>
JUEGOS PARA LA EDUCACIÓN INFANTIL PREESCOLAR, 3 TM	Parramon	90,00
KIT DE SUPERACION ESTUDIANTIL,2TM (Q QUIERO SER-Q DIGO Y COMO LO DIGO)	Clasa	44,00
LA MAESTRA DE JARDÍN, 4 TM, 1CD	Clasa	69,00
<b>LOS FENOMENOS FISICOS DEL UNIVERSO Y LA TIERRA 1TM</b>	<b>Clasa</b>	<b>20,00</b>
<b>MAMIFEROS GIGANTES DE LA ERA DEL HIELO 1TM</b>	<b>NOVEDAD Clasa</b>	<b>34,00</b>
MANUAL DEL EDUCADOR 1TM	Parramon	110,00
MANUAL PRACTICO DEL CUERPO HUMANO 1 TM	Clasa	39,00
<b>MEDIO AMBIENTE Y BIOLOGIA 1TM</b>	<b>Clasa</b>	<b>20,00</b>
<b>MEJORES PADRES PARA EL MUNDO DE HOY 6 DVDS</b>		<b>45,00</b>
MET.DE LECTURA RAPIDA Y COMPRESIVA DE TEXTO 2 TM	Clasa	40,00
METODO GRAMATICA Y COMPRESIÓN DE TEXTO 1 TM	Clasa	20,00
METODO LECTURA Y MEMORIZACIÓN RAPIDA 1 TM	Clasa	20,00
MI JARDÍN PIMPONES DE COLOR, 4 TM	Zamora	96,00
MI LIBRO DE EXPERIMENTOS, 1 TM	Educar	

			52,00
NICO Y LINA LA SEXUALIDAD AL ALCANCE DE LOS NIÑOS, 3TM, 1Cartilla, 2dvd, 1cd	AGOTADO	Zamora	78,00
<b>NORMAS Y USOS DE LA LENGUA 1TM</b>		<b>Clasa</b>	<b>20,00</b>
<b>NOCIONES GENERALES DE LA GEOGRAFIA 1TM</b>		<b>Clasa</b>	<b>20,00</b>
<b>PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE LA CIENCIA Y TECNOLOGIA 1TM</b>		<b>Clasa</b>	<b>20,00</b>
SISTEMAS DE ESTUDIO Y ORIENTACION VOCACIONAL, 2TM		Clasa	40,00
SISTEMAS Y TECNICAS DE ESTUDIO 1 TM		Clasa	20,00
SISTEMAS ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y PROFESIONAL 1 TM		Clasa	20,00
TECNICAS DE LA COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA 2TM			40,00
TECNICAS DE COMUNICACIÓN ESCRITA 1 TM		Clasa	20,00
TECNICAS DE COMUNICACIÓN ORAL 1 TM		Clasa	20,00
TECNICAS PRACTICAS PARA ESTUDIAR MAS FACIL, 1TM		Clasa	20,00
<b>TODO LO QUE QUIERES SABER SOBRE LA SEXUALIDAD 1TM</b>		<b>Clasa</b>	<b>48,00</b>
<b>TODO LO QUE QUIERES SABER SOBRE LAS ADICCIONES 1TM</b>		<b>Clasa</b>	<b>48,00</b>
VALORES Y ACTITUDES 1TM	NOVEDAD	Clasa-Neto	3,00
VALORES PARA CRECER 1TM		Parramon	52,00
VALORES PARA LA CONVIVENCIA 1 TM		Parramon	55,00
<b>HOGAR FAMILIA Y MANUALIDADES</b>			
¿CÓMO HACER?, 1 TM		Clasa	55,00
CONSEJERO PRACTICO DE LA MUJER, 1 TM		Clasa	48,00
DECORACION TEORIA Y PRACTICA, 6TM		HymSA	104,00
DECORE SU HOGAR, 1TM		Parramón	88,00
FACILISIMA Y UTILES PARA EL HOGAR, 1 TM		Clasa	48,00
FLORISTERIA FACIL-GUIA PRACTICA- 3TM 1DVD		Zamora	94,00
MANITAS CREATIVAS, 1TM		Parramón	79,00
MANITAS MAGICAS, 1TM 1DVD		Continente	68,00
MANUALIDADES Y ARTESANIAS, 1TM		Clasa	20,00
PLASTICA DE PREESCOLAR 1TM		Parramon	68,00
PLASTICA DE PRIMARIA 1TM		Parramon	79,00
TALLER DE MANUALIDADES, 1TM		Parramón	79,00
<b>INGLÈS</b>			
APRENDAMOS INGLÈS CON PUPO, 6TM, 3videos, 1CD		Zamora	94,00
APRENDAMOS INGLÈS JUGANDO, 1TM 3CD		Zamora	40,00
EASY ENGLISH PARA ADULTOS 9 TM 5DVD 6CD		Zamora	238,00

ENGLISH COURSE THE BIG BAG 3TM, 3cuadernos, 3DVD 2CD 2DICC.	Clasa	198,00
INGLES DE LOS PEQUEÑOS 1TM 1CD	Clasa	55,00
MY FIRST STEPS IN ENGLISH-PICTURE BOOK, ACTIVITY BOOK, MY FIRST DICTIONARY, CLASSIC FAIRY STORIES, 4TM 1CD	Clasa	52,00
<b>DICCIONARIOS</b>		
2500 AÑOS DE LITERATURA UNIVERSAL, 1 TM, Con uñero	Zamora	79,00
DICC. BILINGÜE FULL COLOR 1TM	Clasa	74,00
DICC. COMPACT FRANCES / ESPAÑOL 1TM	Larousse	110,00
DICC. ENCICLOPEDICO LAROUSSE 1TM 1CD	Larousse	90,00
DICC. ENCICLOPEDICO UNIVERSAL CERVANTES,1TM1CD	ISTMO	78,00
DICC. INGLES ESPAÑOL TERMINOS TECNICOS 1TM 1CD	Zamora	92,00
DICCIONARIO DE BIOGRAFÍAS, 1 TM 1 CD	Zamora	88,00
DICCIONARIO MEDICO 1TM 1CD	Zamora	118,00
DICCIONARIO DE SINONIMOS, ANTONIMOS Y PARONIMOS, 1TM	Zamora	68,00
DICTIONNAIRE DE POCHE -FRANCES- 1TM	Larousse	112,00
GRAN DICC. ESPAÑOL/FRANCES FRAN/ESP 1TM	Larousse	120,00
LE PETIT LAROUSSE ILUSTRE - FRANCES - 1TM	Larousse	120,00
<b>MULTIDICCIONARIO ACTUAL, 1 TM</b>	<b>Clasa</b>	<b>38,00</b>
<b>COCINA</b>		
AROMAS Y DELEITES DE LA COCINA DEL MUNDO 1TM	Clasa	34,00
ARTE DEL AZUCAR I, 3 TM	Zamora	56,00
ARTE DEL AZUCAR II, 3 TM	Zamora	56,00
COCINA ARTESANAL Y DELICIAS DE LA BUENA SALUD,1TM	Clasa	49,00
COCINA CREATIVA, LA COCINA DE LOS CHEFS 1TM	Clasa	40,00
EL ARTE DE LA REPOSTERIA PASO PASO, 3 TM	Zamora	82,00
LA ENCICLOPEDIA DE LOS COCTELES, 1 TM	Lybsa	34,00
<b>LA PANADERIA EN CASA 1TM</b>	<b>NOVEDAD</b>	<b>Clasa</b>
		<b>44,00</b>
LOS POSTRES Y DELICIAS DE LA ABUELA 1TM	Clasa	40,00
PASTELES DE BODAS, 2 TM	Zamora	39,00
PASTELERIA CREATIVA, PASTELERIA DE LOS CHEFS 1TM	Clasa	40,00

<b>MEDICINA</b>		
MANUAL DE ENFERMERIA 1TM 1CD	Zamora	120,00
MANUAL DE ENFERMERIA TECNIC. Y PROCED.1TM 1CD	Barcelbaires	96,00
MANUAL DE ODONTOLOGIA -2TM	Zamora	52,00
ODONTOLOGIA PARA LA HIGIENE ORAL 1TM	Zamora	52,00
PLANTAS SANADORAS Y MEDICINA FAMILIAR 2TM	Clasa	72,00
URGENCIAS EN ENFERMERIA 1TM 1CD	Barcelbaires	88,00
VIDA SALUDABLE Y PRACTICA 1 TM	Clasa	38,00
<b>RELIGION</b>		
AVE MARIA, 1TM 1CD	Zamora	68,00
BIBLIA DE LOS PEQUEÑOS, 1TM 1CD	<b>Clasa</b>	<b>55,00</b>
BIBLIA INFANTIL ILUSTRADA, 2 TM 1CD + juego didáctico	Clasa	59,00
CAMINOS DE VIDA ESPIRITUAL 1 TM	Educar	69,00
CONOCIENDO A SAN PABLO,1T+TABLERO DIDACT+FICHAS+4ROMPECABEZAS	S. Pablo	68,00
DICCIONARIO BIBLICO ILUSTRADO, 1TM	Clasa	69,00
EL LIBRO DE LAS VIRGENES 1TM	Lybsa	27,00
EL LIBRO DE LOS SANTOS 1TM	Lybsa	27,00
ENCI.DE LAS RELIGIONES DEL MUNDO 1TM	S. Pablo	54,00
JESUS NOS CUENTA 1 TM, 1 CD	Clasa	32,00
JESUS Y LOS NIÑOS 1 TM	Clasa	32,00
LA SAGRADA BIBLIA - EDUCAR, 1TM	Educar	114,00
LA SAGRADA BIBLIA EDICION FAMILIAR CRISTIANA, 1TM	Clasa	48,00
MI BIBLIA. HISTORIAS DE LA BIBLIA - MEDIANA- 1TM	<b>AGOTADO</b> S. Pablo	32,00
MI BIBLIA. HISTORIAS DE LA BIBLIA - PEQUEÑA-1TM	S. Pablo	16,00
MI GRAN LIBRO DE REZOS Y ORACIONES-DEVOCIONARIO-1TM	Clasa	84,00
MIS ORACIONES 1TM	<b>AGOTADO</b> S. Pablo	16,00
NUESTRA SAGRADA BIBLIA - PEQUEÑA (BOLSILLO) 1TM	S. Pablo	42,00
NUESTRA SAGRADA BIBLIA FAM.LATINO.A.DORE 1TM	S. Pablo	120,00

NUESTRA SAGRADA BIBLIA LETRA GRANDE (MEDIANA) 1TM			S. Pablo	64,00
ORACION ALIMENTO DE VIDA 1 tomo				25,00
ORACION EN FAMILIA, 1TM			Zamora	62,00
SAGRADA BIBLIA ILUSTRADA A COLOR 1TM			Sigma	98,00
TRAS LOS PASOS DE SAN PABLO, 1TM			S. Pablo	54,00
<b>INFANTIL</b>				
365 CUENTOS Y MUCHO MAS PARA CADA DÍA, 1TM 1CD 1DVD			<b>AGOTADO</b>	Zamora 98,00
APRENDER AJEDREZ JUGANDO 2 tomos 1cd-tablero-fichas				Continente 98,00
<b>BEBESAURIO BOX, 8TM 1CD</b>			<b>NOVEDAD</b>	<b>Barcelbaires 76,00</b>
<b>CUENTOS FELICES, 8TM 1DVD INTERACTIVO</b>			<b>NOVEDAD</b>	<b>Barcelbaires 76,00</b>
CUENTOS Y FABULAS INOLVIDABLES, 2TM 2CD				Clasa 79,00
CUENTOS DE AYER Y HOY, 1 tomo				40,00
<b>CUENTOS FABULOSOS 8TM 1DVD INTERACTIVO</b>			<b>NOVEDAD</b>	<b>Barcelbaires 76,00</b>
<b>CUENTOS MAGICOS MICKEY MOUSE 8TM 1DVD INTERA.</b>			<b>NOVEDAD</b>	<b>Barcelbaires 76,00</b>
EDUCAR JUGANDO 4 TM				Parramon 130,00
EL GRAN LIBRO DE LOS JUEGOS, 1TM				Parramón 52,00
EL SORPRENDENTE MUNDO PREHISTORICO, 1TM				Clasa 23,00
ESTIMULACION TEMPRANA PRENATAL A 3 AÑOS 3 TM+1DVD+1CD				Zamora 116,00
FIESTAS, 4 TM				Parramón 140,00
HUELLITAS CELESTES DE MI INOLVIDABLE INFANCIA, 1TM 1CD				Clasa 50,00
HUELLITAS ROSADAS DE MI INOLVIDABLE INFANCIA, 1TM 1CD				Clasa 50,00
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS NIÑOS 1TM				Parramón 52,00
<b>LA GRANJA, 8TM 1DVD INTERACTIVO</b>				<b>Barcelbaires 76,00</b>
LOS CUENTOS DE MARY Y GLENN 16 TM 1CD				Arquetipo 55,00
LOS MEJORES 250 JUEGOS PARA TODOS 1TM				Parramón 52,00
LOS POESICUENTOS DE LOS PEQUEÑOS, 1TM 1CD				Clasa 55,00
<b>LOS MEJORES CUENTOS CLASICOS 1TM 1CD (CLASICUENTOS)</b>				<b>Clasa 50,00</b>
LUNA Y LOS ANIMALES 1TM 1CD				Zamora 79,00
MALETIN DE SANTIAGO, 5TM 1Pizarra Mágica				Zamora 120,00
ME DIVIERTO CON 6 TM				Parramon 140,00
<b>MIS CUENTOS PREFERIDOS 16 TM 1CD</b>				<b>Arquetipo 64,00</b>
MITOS Y LEYENDAS DEL MUNDO, 1TM				Clasa 45,00
<b>MULTICUENTOS DE COLORES 1TM 1CD</b>			<b>NOVEDAD</b>	<b>Barcelbaires 54,00</b>
<b>MULTICUENTOS DE COLORES CLASICOS AZUL 1TM 1CD</b>			<b>NOVEDAD</b>	<b>Barcelbaires 48,00</b>
<b>MULTICUENTOS DE COLORES CLASICOS ROJO 1TM 1CD</b>			<b>NOVEDAD</b>	<b>Barcelbaires 48,00</b>
<b>MULTICUENTOS BEBESAURIO ROJO 1 TM 1 CD</b>			<b>NOVEDAD</b>	<b>Barcelbaires 48,00</b>
<b>MULTICUENTOS BEBESAURIO VERDE 1 TM 1 CD</b>			<b>NOVEDAD</b>	<b>Barcelbaires 48,00</b>
MUNDO MAGICO DE LA POESIA 2 TM				Arquetipo 48,00

MUNDO MAGICO DE LOS CUENTOS 2 TM		Arquetipo	48,00
PEQUEÑO INGENIERO 6 TM		Parramon	148,00
PIÑATAS DE COLORES 6 TM 1 CD		Clasa	76,00
PINTO Y DIBUJO, 6tomos		Parramón	148,00
QUE FACIL ES PINTAR 6 TM		Parramon	160,00
RIMAS SALTARINAS 3TM	NOVEDAD	Clasa	56,00
RIMAS Y MAS RIMAS CON FANTASIA I, 1TM	NOVEDAD	Clasa	42,00
RIMAS Y MAS RIMAS CON FANTASIA II, 1TM	NOVEDAD	Clasa	42,00
TUTANKAMON, 1TM	NOVEDAD	Parramon	27,00
TEATRO PARA LOS MAS PEQUEÑOS, 4TM 4CD		Parramón	160,00
<b>EMPRESARIAL</b>			
EMPRENDEDOR EXITOSO, 1 tomo 1 Cd	AGOTADO	Clasa	48,00
<b>ARTE Y PINTURA</b>			
101 TECNICAS ACUARELA 1TM		Parramón	88,00
ACADEMIA DE DIBUJO, 4TM		Parramón	140,00
ACRILICO - EL RINCON DEL PINTOR 1TM		Parramón	56,00
ACUARELA - TALLER DE PINTURA 1TM		Parramón	56,00
ACUARELA CREATIVA - TECNICAS CREATIVAS 1TM		Parramón	88,00
AGUA - EL RINCON DEL PINTOR 1TM		Parramón	56,00
AGUA - LAMINAS MODELO PARA PINTAR		Parramón	25,00
ANATOMIA ARTISTICA - EL RINCON DEL PINTOR, 1 tomo		Parramón	56,00
APUNTES Y BOCETOS - CUADERNO DEL ARTISTA		Parramón	25,00
BODEGON - EL RINCON DEL PINTOR, 1 tomo		Parramón	56,00
BODEGON AL ACRILICO - CUADERNO DEL ARTISTA, 1 tomo		Parramón	25,00
BODEGONES - LAMINAS MODELO PARA PINTAR		Parramón	25,00
BODEGONES 2 - LAMINAS MODELO PARA PINTAR		Parramón	25,00
CIELOS-LAMINAS MODELO PARA PINTAR		Parramón	25,00
COMO PINTAR ABSTRACTO - MINIGUIAS, 1 tomo		Parramón	32,00
COMO PINTAR AL AIRE LIBRE - MINIGUIAS, 1 tomo		Parramón	32,00
COMO SE PINTA LA LUZ - MINIGUIAS, 1 tomo		Parramón	32,00
CURSO COMPLETO DE DIBUJO Y PINTURA, 1tomo		Parramón	88,00
CURSO PRACTICO DE DIBUJO Y PINTURA, 1tomo		Parramón	88,00
CURSO PRACTICO PARA PINTURA ARTISTICA, 5tomos	AGOTADO	Parramón	160,00
DIBUJO - EL RINCON DEL PINTOR, 1 tomo		Parramón	56,00
<b>DICCIONARIO DE PINTORES SIGLO XIV, 1 tomo</b>		Libsa	<b>97,00</b>
<b>EL ARTE GOTICO, 1 tomo</b>		<b>Neto</b>	<b>70,00</b>
EL GRAN LIBRO DEL OLEO, 1tomo		Parramón	88,00
EL GRAN LIBRO DE LA ACUARELA, 1tomo		Parramón	88,00
EL SECRETO DE LOS COLORES, 1 tomo		Parramón	32,00
<b>ENCICLOPEDIA HERALDICA, 1 tomo</b>		Libsa	<b>97,00</b>

FIGURA - EL RINCON DEL PINTOR, 1 tomo	Parramón	56,00
FIGURA - LAMINAS MODELO PARA PINTAR	Parramón	25,00
FIGURA A LA ACUARELA-CUADERNO DEL ARTISTA	Parramón	25,00
FLORES - LAMINAS MODELO PARA PINTAR	Parramón	25,00
<b>GOYA, 1 tomo</b>	Libsa	<b>97,00</b>
<b>GRECO, 1 tomo</b>	Libsa	<b>97,00</b>
GUIA COMPLETA MATERIALES Y TECNICAS ( PINTURA), 1 t	Parramon	88,00
GUIA COMPLETA PARA EL ARTÍSTA, 1tomo	Parramón	88,00
INTERIORES-LAMINAS MODELO PARA PINTAR	Parramón	25,00
<b>IMPRESIONISMO, 1 tomo</b>	Libsa	<b>97,00</b>
LA TÉCNICA DE LA ACUARELA-CUADERNO DEL ARTISTA	Parramón	25,00
<b>LEONARDO, 1 tomo</b>	Libsa	<b>97,00</b>
LA TÉCNICA DEL ÓLEO-CUADERNO DEL ARTISTA	Parramón	25,00
LUZ Y SOMBRA - TALLER DE PINTURA, 1 tomo	Parramón	56,00
MARINAS - LAMINAS MODELO PARA PINTAR	Parramón	25,00
MARINAS 2-LAMINAS MODELO PARA PINTAR	Parramón	25,00
OLEO - TALLER DE PINTURA, 1 tomo	Parramón	56,00
PAISAJE - EL RINCON DEL PINTOR, 1 tomo	Parramón	56,00
PAISAJE - RECETAS PARA PINTAR, 1 tomo	Parramón	64,00
PAISAJE URBANO-LAMINAS MODELO PARA PINTAR	Parramón	25,00
PAISAJES 2-LAMINAS MODELO PARA PINTAR	Parramón	25,00
PAISAJES AL ÓLEO-CUADERNO DEL ARTISTA	Parramón	25,00
PAISAJES- LAMINAS MODELO PARA PINTAR	Parramón	25,00
PASTEL - EL RINCON DEL PINTOR, 1 tomo	Parramón	56,00
PINTURA AL PASTEL - AULA DE PINTURA, 1 tomo	Parramon	88,00
PINTURA CREATIVA, 4tomos	Parramón	220,00
SUPERFICIES Y OTRAS TEXTURAS, 1 tomo	Parramón	32,00
<b>VAN-GOGH, 1 tomo</b>	Libsa	<b>97,00</b>
<b>VELASQUEZ, 1 tomo</b>	Libsa	<b>97,00</b>
<b>MUSICA</b>		
CURSO COMPLETO DE BAJO ELECTRICO, 1tomo, 1cd	Parramón	98,00
CURSO COMPLETO DE GUITARRA ACUSTICA , 1 TOMO, 2CDS	Parramon	116,00
CURSO COMPLETO DE GUITARRA CLASICA, 1tomo, 1cd	Parramón	98,00
JUGUEMOS CON LA MUSICA 2 tomo	Parramón	120,00
METODO COMPLETO DE BATERIA 1TM 1DVD	<b>AGOTADO</b>	Parramón 88,00
METODO COMPLETO DE GUITARRA, 1tomo, 1cd	Parramón	98,00
METODO COMPLETO DE PIANO, 1tomo, 1cd	Parramón	110,00
METODO COMPLETO PARA TECLADOS 1 tomo	Parramon	110,00
METODO DE GUITARRA ELECTRICA, 1tomo, 1cd	Parramón	98,00
METODO FACIL PARA APRENDER A CANTAR, 1 tomo 1 Cd	Parramón	56,00

METODO FACIL PARA LEER MÚSICA, 1tomo, 1cd	Parramón	98,00
VIVAMOS LA MÚSICA, 4tomos 2cdrom	Parramón	160,00
<b>ARTES Y OFICIOS</b>		
BISUTERIA 1 tomo	Parramón	80,00
CERAMICA ARTISTICA, 1tomo	Parramón	98,00
CESTERIA, 1tomo	Parramón	90,00
COLOR TEXTURAS Y ACABADOS AULA DE JOYERIA, 1 tomo	Parramón	42,00
DECORACION DE LA MADERA, 1tomo	Parramón	98,00
EL CUERO, 1tomo	Parramón	98,00
EL ESMALTE A FUEGO SOBRE METALES, 1 tomo	Parramón	98,00
EL GRABADO, 1tomo	Parramón	98,00
EL METAL, 1tomo	Parramón	98,00
EL MOSAICO, 1tomo	Parramón	98,00
EL PAPEL, 1tomo	Parramón	98,00
EL VIDRIO, 1tomo	Parramón	98,00
EL VITRAL 1 tomo	Parramón	98,00
ENCUADERNACIÓN, 1tomo	Parramón	98,00
ESCULTURA EN PIEDRA, 1tomo	Parramón	98,00
ESTAMPACION 1 tomo	Parramón	98,00
FIELTRO - TECNICAS DECORATIVAS, 1 tomo	Parramón	70,00
FORJA 1 tomo	Parramón	90,00
JOYERIA VINTAGE, 1TM	Parramón	126,00
LA CERAMICA, 1tomo	Parramón	98,00
LA JOYERIA, 1tomo	Parramón	98,00
LA TALLA - ESCULTURA EN MADERA 1 tomo	Parramón	98,00
LA TALLA EN MADERA, 1tomo	Parramón	90,00
MANUAL COMPLETO DE LA MADERA 1 tomo	Parramón	88,00
MODELADO Y FUNDICION AULA DE JOYERIA, 1tomo	Parramón	42,00
NUEVA JOYERIA, 1tomo	Parramón	98,00
OLEO CREATIVO, 1 tomo	Parramón	88,00
ORFEBRERIA, 1tomo	Parramón	98,00
PINTURA AL ACRILICO 1 tomo	Parramón	98,00
RESTAURACION DE LA MADRA - ARTES Y OFICIOS, 1 tomo	Parramón	98,00
RESTAURACIÓN DE PINTURA 1 tomo	Parramón	98,00
RESTAURACION Y RENOVACION DE MUEBLES, 1 tomo	Parramón	80,00
TEC.DECORATIVAS ENCUADERNACION 1 tomo	Parramón	69,00
TECNICAS BASICAS AULA DE JOYERIA, 1tomo	Parramón	42,00
TRABAJOS EN MADERA 1 tomo	Parramón	98,00
VIDRIO EMPLOMADO 1 tomo	Parramón	92,00
<b>PUBLICIDAD Y DISEÑO GRAFICO</b>		

400 MOTIVOS ART DECO, 1 tomo 1 Cd	Parramón	70,00
400 MOTIVOS CHINOS, 1 tomo 1 Cd	Parramón	70,00
ALFABETOS Y LETRAS 4000 MODELOS, 1 tomo	Parramón	90,00
ANIMACION NUEVOS PROYECTOS Y PROCESOS CREATIVOS, 1TM,1CD.	Parramón	116,00
<b>COLOR - BASES DEL DISEÑO, 1 tomo</b>	Parramón	79,00
COMO USAR IMÁGENES EN DISEÑO GRAFICO, 1 tomo	Parramón	98,00
COMUNICACIÓN VISUAL 1 tomo	<b>AGOTADO</b>	Parramón 120,00
DE LA IDEA AL PRODUCTO - BASES DEL DISEÑO DE PRODUCTOS, 1 tomo	Parramon	98,00
<b>DIBUJO PARA DISEÑADORE GRAFICOS 1TM</b>	<b>AGOTADO</b>	<b>Parramón 110,00</b>
DISEÑO DE COMIC Y NOVELA GRAFICA, 1 tomo	Parramon	110,00
DISEÑOS GRAFICOS COMENTADOS, 1 tomo	Parramon	98,00
EL GRAN LIBRO DE LA ILUSTRACION CONTEMPORANEA, 1 tomo	Parramón	116,00
EL GRAN LIBRO LAYOUT 1 tomo	Parramón	130,00
<b>FORMATO - BASES DEL DISEÑO, 1 tomo</b>	Parramón	79,00
FUNDAMENTOS DE LA ANIMACION 1 tomo	Parramón	98,00
FUNDAMENTOS DE LA TIPOGRAFIA, 1tomo	Parramon	98,00
FUNDAMENTOS DEL BRANDING, 1 tomo	Parramon	104,00
FUNDAMENTOS DEL DISEÑO CREATIVO, 1tomo	<b>AGOTADO</b>	Parramón 94,00
FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE PRODUCCTOS, 1 tomo	Parramon	104,00
FUNDAMENTOS DEL DISEÑO GRAFICO, 1 tomo	Parramon	98,00
FUNDAMENTOS DEL MANAGEMENT DEL DISEÑO, 1 tomo	Parramon	104,00
GUIA COMPLETA DEL DISEÑO GRAFICO, 1tomo	<b>Parramón</b>	<b>140,00</b>
GUIA PRACTICA DE DISEÑO DIGITAL, 1 tomo	Parramón	98,00
<b>IMAGEN - BASES DEL DISEÑO, 1 tomo</b>	Parramón	79,00
<b>IMPRESIÓN Y ACABADOS - BASES DEL DISEÑO, 1 tomo</b>	Parramón	79,00
<b>LAYOUT - BASES DEL DISEÑO, 1 tomo</b>	Parramón	79,00
<b>LENGUAJE VISUAL -BASES DEL DISEÑO DE PRODUCTO 1TM</b>	<b>Parramón</b>	<b>98,00</b>
MANAGEMENT DEL DISEÑO, 1 tomo	Parramón	126,00
MANUAL DE PRODUCCION DISEÑADORES GRAFICOS, 1 tomo	Parramon	130,00
<b>MANUAL DEL DISEÑADOR FREELANCE 1TM</b>	<b>Parramón</b>	<b>98,00</b>
MATERIALES -BASES DEL DISEÑO DE PRODUCTO, 1 tomo	Parramon	98,00
<b>METODOLOGIA DEL DISEÑO- BASES DEL DISEÑO, 1 tomo</b>	Parramón	90,00
MOTIVOS Y ESTAMPADOS PRINT Y PATTERN, 1 tomo	Parramon	124,00
MUCHO MAS QUE UN NOMBRE, 1 tomo	<b>AGOTADO</b>	Parramón 126,00
<b>PACKAGING DE LA MARCA 1TM</b>	<b>NOVEDAD</b>	<b>Parramón 130,00</b>
PROCESOS CREATIVOS EN EL DISEÑO GRAFICO, 1 tomo	Parramon	120,00
<b>PUBLICIDAD DE GUERRILLA II -1TM</b>	<b>NOVEDAD</b>	<b>Parramón 130,00</b>
<b>RETICULAS - BASES DISEÑO, 1 tomo</b>	Parramon	79,00
<b>TIPOGRAFIA - BASES DEL DISEÑO, 1 tomo</b>	Parramón	79,00
TIPOGRAFIA DIGITAL, 1 tomo	Parramon	98,00
TIPOGRAFIA VIRTUAL- BASES DE LA TIPOGRAFIA, 1 tomo	Parramon	98,00
TIPOS-TIPOGRAFIAS CLASICAS. DISEÑO GRAFICO, 1 tomo	Parramon	130,00

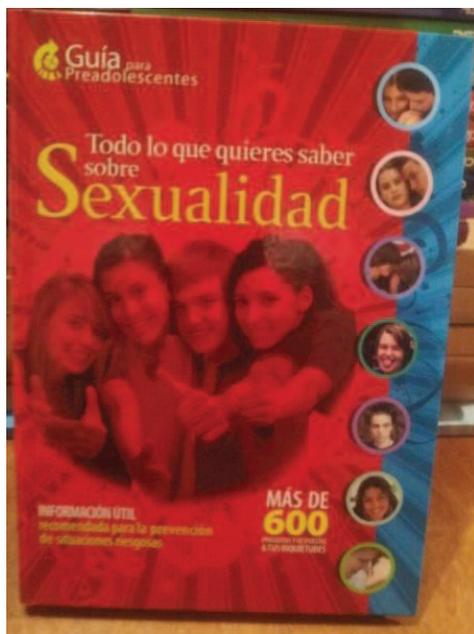
<b>DIBUJO</b>		
ANIMALES-LAMINAS MODELO PARA DIBUJAR	Parramon	25,00
BODEGONES-LAMINAS MODELO PARA DIBUJAR	Parramon	25,00
DIBUJO CREATIVO 1 tomo	Parramon	88,00
DIBUJO DE ANATOMIA ARTISTICA	Parramon	98,00
DIBUJO DE BODEGON - AULA DE DIBUJO	Parramon	98,00
DIBUJO DE FIGURA HUMANA	Parramon	98,00
DIBUJO DE PAISAJE - AULA DE DIBUJO	Parramon	98,00
DIBUJO PARA DISEÑADORES INDUSTRIALES, 1tomo	Parramón	98,00
DIBUJO PARA JOYEROS, 1tomo	Parramón	98,00
DIBUJO PUBLICITARIO, 1 tomo	Parramon	98,00
EL ARTE DEL DIBUJO 1 tomo	Parramón	88,00
EL DIBUJO ANIMADO, 1tomo	Parramón	98,00
EL DIBUJO HUMORISTICO - AULA DE DIBUJO	Parramón	98,00
EL DIBUJO MANGA	Parramón	98,00
EL GRAN LIBRO DEL DIBUJO, 1tomo	Parramón	88,00
FIGURA-LAMINAS MODELO PARA DIBUJAR	Parramon	25,00
FLORES - LAMINAS MODELO PARA DIBUJAR	Parramon	25,00
FUNDAMENTOS DEL DIBUJO ARTISTICO	Parramón	98,00
LUZ Y SOMBRA-LAMINAS MODELO PARA DIBUJAR	Parramon	25,00
MARINAS-LAMINAS MODELO PARA DIBUJAR	Parramon	25,00
PAISAJE-LAMINAS MODELO PARA DIBUJAR	Parramon	25,00
PERSPECTIVA-LAMINAS MODELO PARA DIBUJAR	Parramon	25,00
TECNICAS MIXTAS-BLOC-GUIA VISUAL-DIBUJO Y PINTURA	Parramon	84,00
<b>MODA</b>		
BOLSOS VINTAGE, 1tomo	Parramón	124,00
COOLHUNTING MARCANDO TENDENCIAS EN LA MODA, 1 tomo	Parramón	74,00
DIBUJO PARA DISEÑADORES DE MODA 1tomo	Parramón	98,00
DISEÑO DE ACCESORIOS DE MODA, 1 tomo	Parramón	98,00
DISEÑO DE ESTAMPADOS DE LA IDEA AL PRINT FINAL, 1 tomo	Parramón	112,00
<b>DIY MODA 1TM</b>	<b>Parramón</b>	<b>78,00</b>
ENCICLOPEDIA DE ACABADOS Y DETALLES DE MODA, 1 tomo	Parramón	112,00
GRAN LIBRO DE LA ILUSTRACION DE MODA 1 tomo	Parramon	112,00
<b>ILUSTRACION DE FIGURINES DE MODA 1TM</b>	<b>Parramon</b>	<b>88,00</b>
ILUSTRACION DIGITAL DE MODA, 1 tomo	Parramon	98,00
LA COSTURA - HACER UN PATRON, CORTAR, CONFECCIONAR, 1 tomo	Educar	20,00

<b>MANUAL DE TEJIDOS PARA DISEÑADORES DE MODA 1TM</b>	<b>Parramon</b>	<b>130,00</b>
MODA - CURSO DE DISEÑO, 1 tomo	Parramon	92,00
MODA VINTAGE - MODA, 1 tomo	Parramon	124,00
NUEVAS TECNOLOGIAS APLICADAS A LA MODA, 1 tomo	Parramon	98,00
<b>POSES DE FIGURINES PARA ILUSTRADORES DE MODA 1TM 1CD</b>	<b>AGOTADO</b>	<b>Parramon 98,00</b>
ZAPATOS VINTAGE - MODA-, 1 tomo	Parramón	124,00
<b>ARQUITECTURA</b>		
ALTA DENSIDAD-VIVIENDA CONTEMPORANEA 1 tomo	Parramón	98,00
ARQUITECTURA ANIMAL - ANALOGIAS 1 tomo	Parramon	88,00
ARQUITECTURA MINERAL - ANALOGIAS 1 tomos	Parramon	88,00
ARQUITECTURA VEGETAL - ANALOGIAS 1 tomos	Parramon	88,00
AUTOMOTRIZ - ARQUITECTURA CORPORATIVA, 1 tomo	Parramon	96,00
BAJO PRESUPUESTO VIVIENDA, 1 tomo	Parramon	98,00
BANCA-ARQUITECTURA COORPORATIVA 1 tomo	Parramón	98,00
BAÑOS PUBLICOS 1 tomo	Parramón	112,00
BREVE HISTORIA DE LA ARQUITECTURA, 1 tomo		60,00
CABAÑAS - ARQUITECTURA VERNACULAR, 1 tomo	Parramon	80,00
CASAS PATIO -CASAS POR TIPOLOGIA, 1 tomo	Parramon	110,00
CASAS VENTANA - CASAS POR TIPOLOGIA, 1 tomo	Parramon	110,00
DIBUJO A MANO ALZADA PARA ARQUITECTOS, 1tomo	Parramón	98,00
<b>DIBUJO A MANO ALZADA PARA DISEÑADORES DE INTERIORES 1TM</b>	<b>Parramón</b>	<b>98,00</b>
DISEÑO DE BAÑOS MODERNOS, 1 tomo	Parramon	134,00
DISEÑO DE COCINAS MODERNAS, 1 tomo	Parramon	134,00
DISEÑO DE INTERIORES TECNICAS DE ILUSTRACION, 1 tomo	Parramon	110,00
EDIFICIOS CLAVE DEL SIGLO XXI, 1 tomo	Parramon	154,00
ESCAPARATES ARQUITECTURA CONTEMPORANEA, 1 tomo	Parramón	98,00
IGLU-ARQUITECTURA 1 tomo	Parramón	80,00
INTERVENCIONES ARQ.EN EL PAISAJE, 1 tomo	Parramon	112,00
INTRODUCCION A LA TECNOLOGIA ARQUITECTONICA, 1 tomo	Parramon	112,00
LUZ COLOR SONIDO - ARQUITECTURA, 1 tomo	Parramon	160,00
MAQUETISMO ARQUITECTONICO, 1 tomo	Parramon	98,00
MODA - ARQUITECTURA COORPORATIVA, 1 tomo	Parramon	96,00
PALAFITO DE ARQUITECTURA VERNACULA A CONTEMPORANEA, 1 tomo	Parramon	80,00
REMATERIAL - DEL DESECHO A LA ARQUITECTURA, 1 tomo	Parramon	172,00
RENDERING PARA ARQUITECTOS, 1 tomo	Parramon	98,00
<b>CINEMATOGRAFIA</b>		
DIRECCION - BASES DEL CINE, 1 tomo	Parramon	98,00

<b>EL LENGUAJE CINEMATOGRAFICO 1TM</b>	<b>Parramon</b>	<b>98,00</b>
FUNDAMENTOS DE LA CREACION CINEMATOGRAFICA, 1 tomo	Parramon	98,00
GUION - BASES DEL CINE, 1 tomo	Parramon	98,00
PRODUCCION - BASES DEL CINE, 1 tomo	Parramon	98,00
<b>MANDALAS</b>		
MANDALAS DE LA VIDA Y DE LA NATURALEZA, 1 tomo	Parramon	37,00
MANDALAS DEL MUNDO, 1 tomo	Parramon	42,00
MANDALAS TEORIA Y PRACTICA 1TM	Parramon	54,00
NATURAL MANDALAS 1TM	Parramon	82,00
MANDALAS DEL BIENESTAR 1TM	Parramon	82,00
	<b>VARIOS</b>	
<b>EL JUEGO DEL SEXO, 1 tomo</b>	<b>NOVEDAD</b>	<b>45,00</b>
EVOLUCION HUMANA, 1 tomo		<b>25,00</b>
<b>GUIA PARA DISFRUTAR DE SU PAREJA 4CD</b>	<b>AGOTADO</b>	<b>5,00</b>
KAMASUTRA, 1 tomo	<b>AGOTADO</b>	<b>30,00</b>

ANEXO C1:

TODO LO QUE QUIERES SABER SOBRE SEXUALIDAD.



TODO LO QUE QUIERES SABER SOBRE LAS ADICCIONES.



CUENTOS FELICES.



MY FIRST STEPS IN ENGLISH

