



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## **MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP COMO HERRAMIENTA DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS COMERCIALES DE LA EMPRESA. CASO PRÁCTICO: LICORERÍA GOLD MONKEY, RIOBAMBA – ECUADOR.**

### **Autores**

**M.D.E. Jorge Álvarez Calderón PhD.**

Facultad de Administración Empresas  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
[jalvarez\\_c@epoch.edu.ec](mailto:jalvarez_c@epoch.edu.ec)

**Sr. Franzua Freire Prieto.**

Estudiante de Ingeniería en Marketing de la  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
[lefranprieto@gmail.com](mailto:lefranprieto@gmail.com)

**Sr. Ronny Naranjo Aguirre.**

Estudiante de Ingeniería en Marketing de la  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
[ronnynaranjo49@gmail.com](mailto:ronnynaranjo49@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Álvarez Calderón, Franzua Freire Prieto y Ronny Naranjo Aguirre (2018): "Matriz Boston Consulting Group como herramienta de optimización de recursos comerciales de la empresa. Caso práctico: Licorería Gold Monkey, Riobamba – Ecuador.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (septiembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/matriz-boston-consultinggroup.html>

### **Resumen**

Uno de los factores para el crecimiento lento, en una organización, es la ausencia de un diagnóstico de líneas de productos que comercializa la empresa. Esto acarrea, en primer lugar, desconocimiento del stock (ADN de la comercialización de la empresa), falta de proyección en las ventas y, por ende, la imposibilidad del ampliar en longitud y profundidad el stock de productos. Es el caso práctico de Gold Monkey Licorería, una empresa que se ha venido desarrollando de manera empírica en el mercado.

Los campos del marketing en la vida empresarial son los ejes a través de los cuales la organización canaliza sus objetivos, genera rentabilidad y gana cuota de participación en el mercado. En este

escenario, los investigadores pretenden formalizar la gestión de líneas de productos mediante el diagnóstico de estas. Además, de la formulación de la Matriz Boston Consulting Group. Este artículo pretende dar conocer a cuáles son las líneas que le brindan mayor rentabilidad a la empresa y analizar la posibilidad de sumar una nueva línea a la empresa. Posteriormente, con una previa investigación de mercados, se determina el grado de factibilidad en dicha implementación, especificaciones del producto y sugerencias de los clientes potenciales para la nueva línea de productos, en este caso, licores artesanales.

**Palabras Claves:** Líneas de producto, Matriz BCG, Comercialización, Mercado, Consumidores

### **Abstract**

One of the factors for slow growth, in an organization, is the absence of a diagnosis of product lines marketed by the company. This lead, in the first place, ignorance of the stock (DNA of the commercialization of the company), lack of projection in the sales and, therefore, the impossibility of extending the stock of products in length and depth. This is the case of Gold Monkey Licorería, a company that has been developing empirically in the market. The fields of marketing in business life are the axes through which the organization channels its objectives, generates profitability and gains share of the market. In this scenario, the researchers intend to formalize the management of product lines by diagnosing them and, in addition, the formulation of the Boston Consulting Group Matrix. This article aims to provide information on the lines that provide the company with greater profitability and analyze the possibility of adding a new line to the company. Subsequently, with previous market research, the degree of feasibility in said implementation, product specifications and suggestions from potential customers for the new line of craft liquors are determined.

**Key Words:** Product lines, BCG Matrix, Commercialization, Market, Consumers.

## **INTRODUCCIÓN**

Los campos del marketing en la vida empresarial son los ejes a través de los cuales la organización canaliza sus objetivos, genera rentabilidad y gana cuota de participación en el mercado. Gold Monkey Licorería (GML), es una empresa de la ciudad de Riobamba, Ecuador, dedicada a la comercialización de licores nacionales e importados y que no ha utilizado herramientas administrativas para su funcionamiento; de igual manera, el marketing no ha sido utilizado bajo ningún concepto en el punto de venta.

Los problemas de la empresa desembocan en una reducción de las ventas, los mismos que se basan en la falta de un diagnóstico del manejo de líneas de productos. Es fundamental conocer los ejes y conceptos que permiten descifrar la importancia del marketing y la comercialización. Esta organización lleva a cabo sus operaciones de comercio empíricamente y pretende darle formalidad a sus

procedimientos y mecanismos. Esto será posible mediante el planteamiento de una Matriz Boston Consulting Group (BCG) y de un diagnóstico de líneas de productos.

Para Fred, D. (2009) la Matriz BCG representa de forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento; Koenes, A. (2008) menciona que esta matriz clasifica los productos/servicios de una empresa en cuatro categorías, que en BCG designaron con nombres tan simpáticos como descriptivos: Estrellas, vacas lecheras, perros y signos de interrogación. Por otro lado, la Matriz BCG, según Gill, I. (2011) es muy útil para analizar lo más importante de una empresa: los productos o servicios que comercializa, se trata de clarificar cada producto o servicio en unos de los cuatro cuadrantes de la matriz.

Este caso práctico se desarrolla en base a líneas de productos comercializados por Golden Monkey Licorería. Acerca de la línea de productos, Kotler, P; &, Keller, K. (2009), la definen como ***el grupo de productos de una misma clase que están estrechamente relacionados porque desempeñan una función similar.*** (p. 381); además Martínez, M. (2006), menciona que una línea de productos es más vulnerable cuanto más se concentran las ventas en uno o dos de sus productos correspondientemente. Por ello es necesario conocer el mercado en donde la empresa va a desarrollarse, los consumidores y sus hábitos de consumo determinarán si existen uno o varios productos que gocen de mayor concentración en las ventas. Fernández, A. (2004) define al mercado como aquello donde confluyen la oferta (vendedores) y la demanda (consumidores); según Kotler, P; Amstrong, G; & Cruz, I. (2004) estos consumidores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. Solé, M. (2009), entiende al consumidor como una persona u organización que consume bienes o servicios, que los productores o proveedores ponen a su disposición y que decide demandar para satisfacer algún tipo de necesidad en el mercado; Stanton, William. J, Michael. W & Bruce J. (2007) también lo definen como aquel que utiliza las mercancías o artículos que compra ya sean bienes o servicios producidos. Entonces queda claro que el primer paso para la formalización de una empresa (cual fuere su denominación, tamaño o actividad) es conocer los componentes del mercado en el que se desarrolla, descritos anteriormente, y las peculiaridades del producto ofertado, en este caso licores.

### **Desarrollo Metodológico**

Los autores basan su investigación en un método deductivo, que parte del estudio bibliográfico de diversos autores y estudio de campo. Bernal, C. (2006) menciona que este método consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones con particularidad en diversos casos planteados o aislados. De igual manera para Baena, G. (2014) la investigación de campo busca recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio, en este caso la matriz Boston Consulting Group (BCG).

La formulación de la matriz BCG en esta investigación, demanda dividir al marketing aplicado a: Productos y servicios. Cyr, D. (2004) menciona que, aunque el marketing de productos tiene mucho en común con el marketing de servicios, estas dos áreas plantean estrategias distintas; dado que los servicios se prestan y se consumen, en tanto que los productos se fabrican y se adquieren. Por lo tanto, el diagnóstico y propuesta de esta investigación estará dado en función de las líneas de productos comercializados en la empresa.

Belío, J. (2007), menciona que las decisiones sobre la línea de productos corresponden a la dirección comercial en contacto con el resto de las direcciones funcionales y bajo la supervisión de la dirección general. La empresa, a la fecha no cuenta con una gestión de productos planificada o formalizada; en su stock de licores cuenta con líneas de productos distribuidas de la siguiente manera. Ver tabla 1.

**Tabla 1. Líneas de productos de la empresa Golden Monkey Licorería**

LÍNEA	RON	VODKA	WISHKY	TEQUILA	VINO	CERVEZA	CIGARRILLO	GINEBRA
MARCAS	San Miguel	Cartago	Bellows	Real	Cavick	Pilsener	Lark	WLondon
	Cartago	Baku	J&B	Charro	Sarria	Club	Lider	Under
	Trovador	Belverde	Grants	José Cuervo	Viñas Atlas	Budweiser	Malboro	Amaranto
	Acetra	Rumanowsky	Johnnie Walker	Azteca	Casa Ermita	Corona	Lucky Stricke	Gcb
	Liturgia	Sky	Chevington	Don Julio Real	Cavas	Stella	Lanhma	Harbour
	Catador	Smirnoff	John Morris	Casa Dragones	El Grifo	Heineken	Palmer	Bombay Sapphire
	Genio	Ruskaya	Red Williams	Patrón Burdeos	Orube	Miller	Jet	Beefeater
	Patron	Liova	Black Williams	Sinegal	Bacamón	Erdinger	Mustam	Crespo
	Don Ramon	Grey Goose	Jack Daniels	Némesis	Sureño	Latitud Cero	Modern	Gteenalls
	Solera	Diva	Buchanan	Corralejo	Winer	Estrella Galicia	Elephant	
	Añejo	Nuvo	Jim Beam	Altares	Concha Y Toro	Shandy	Philip Morris	
	Abuelo	Absolute	Chivas		Megavinos	Biela	Camell	
	Palo Viejo	Iceberg	Jameson			Tsingtao	Farstar	
	Viñeta	Siberian	Ballantines			Dorada	Tropical	

Bellows	Bellows	Avellanero	Gold City
Vikingo	Ready		Jaisalmer

La empresa cuenta con ocho líneas de productos con una profundidad variada en presentaciones de 750ml y 1 litro, en su mayoría. Como se puede observar en la tabla 1, las líneas de productos de Ron y vodka son las más extensas y cuentan con gran variedad de marcas nacionales e importadas. Seguido por las líneas de wishky, vino y cerveza tienen menos profundidad de productos; finalmente, licor de tequila, ginebra y cigarrillos cuentan con un stock de marcas de menor profundidad.

La empresa GML se caracteriza por sus ventas en volumen, obteniendo una alta participación en el mercado por su capacidad de rotación de stock, pero una utilidad estándar por la dependencia de los productores y proveedores de licor en cuanto a variaciones de precio, cambios de empaque (packing) y promociones. Cabe recalcar que las empresas dedicadas a la comercialización de productos, como Golden Monkey Licorería, que no incluyen producción y transformación de materia prima, no manejan el diseño estratégico del producto (packing, costos, comunicación, etc.); por lo tanto, se ven en una lucha constante de ingenio e innovación contra las variables que no pueden controlar. Por eso es importante describirlas, estas se evidencian en la tabla 2.

**Tabla 2. Variables Incontrolables para las empresas de comercialización**

Variable	Función en el mercado
<b>Productos</b>	Comprende todas las características tangibles e intangibles del bien o servicio a comercializar; todo sabrá que debe defender los productos cuya venta es difícil, ya sea porque son anticuados, porque presentan alguna deficiencia o porque muestran alguna característica inapropiada, tanto o más que el producto estrella se defiende solo.
<b>Competencia</b>	Aquellas empresas que ofertan el mismo producto al mercado. Cada día está más preparada, creciente y con mayor prestigio una de otra; los vendedores deberán enfrentarse a comparaciones hechas por los clientes y deberán estar informados de todas las características y beneficios del producto que ofertan.
<b>Peculiaridades del mercado</b>	Comprenden la legislación, política internacional, normativas de calidad, factores ambientales, entre otros variables incontrolables para la organización.

**Fuente:** Rubio, E. (2007) *El vendedor Excelente*. (p. 22-23).

Se puede observar al macroentorno de las empresas comercializadoras resumidas en 3 grandes grupos, que engloban a todos los aspectos, mecanismos y procedimientos que estas organizaciones no poseen para modificar un producto. Sin embargo, el marketing mix posee otras variables que complementan el proceso de ventas. Pulido, M. (2015) comparte que el marketing mix está compuesto por el precio, producto, plaza y promoción; Alcañiz, E.; Aulet, X.; & Simó, L. (2000) consideran que a estas variables

se les debe sumar las siguientes ramas: publicidad, promoción y ventas, relaciones públicas, patrocinio y venta personal. Todas las variables mencionadas por uno u otro autor pretenden brindarle rentabilidad y posesión de mercado a la empresa. Ante este escenario, la matriz Boston Consulting Group es la herramienta para conocer posibles líneas de productos que se pudieran implementar, en qué tiempo y de qué manera hacerlo.

Para el desarrollo de la matriz BCG se obtienen los datos sobre las ventas anuales. Ver tabla 3.

**Tabla 3. Ventas anuales de la empresa**

Ventas	2015	2016	2017	% Particip.	% Crecimiento
<b>Ron</b>	16800,00	18230,00	19340,00	17.16 %	6.09 %
<b>Vodka</b>	13299,00	14200,00	16700,00	14.82 %	17.61 %
<b>Wishky</b>	11980,00	13200,00	15300,00	13.58 %	15.91 %
<b>Tequila</b>	9200,00	11900,00	12870,00	11.42 %	8.15 %
<b>Vino</b>	10900,00	13900,00	16980,00	15.07 %	22.16 %
<b>Cerveza</b>	14300,00	15100,00	15600,00	13.84 %	3.31 %
<b>Ginebra</b>	8700,00	13600,00	15900,00	14.11 %	16.91 %
<b>Total</b>	85179,00	100130,00	112690,00		

Con los resultados obtenidos, en la tabla anterior y según la aplicación de la matriz BCG, se va a describir el comportamiento de los productos que comercializa la empresa. Se muestra a continuación. Ver figura 1.

**Figura 1. Matriz Boston Consulting Group de la empresa**



Se observan dos ejes que representan la tasa de crecimiento en el mercado y la cuota de participación relativa en el mercado. También se muestran dos ejes que marcan la división de los cuatro cuadrantes que la conforman y definen que tipo de productos son: estrella, vaca lechera, interrogación o perro; de acuerdo a los datos de venta obtenidos anteriormente. Estos se definen de la siguiente manera:

Producto estrella: Ron y vodka; según O'Shaughnessy, J. (1991) estas líneas de productos son aquellas que presentan tanto una alta participación en el mercado como un mercado (o segmento) con una alta tasa de crecimiento, que se pueden evidenciar en la cifra de ventas anuales;

Producto Vaca Lechera: Vino en cartón; para Vértice, P. (2010) este producto posee una alta participación relativa de mercado, pero una baja tasa de crecimiento y se la denomina vaca por su semejanza a la duración y rentabilidad que le brinda una vaca lechera a una granja por sus múltiples formas de lucro; la ubicación del vino concuerda con las cifras anuales de ventas.

Producto Incógnita: El licor de Ginebra. Dvoskin, R. (2004) precisa que es el cuadrante o lugar donde se encuentran todos los productos nuevos lanzados al mercado; este producto posee poca o nula participación en un mercado de alto potencial de crecimiento, podría crecer y mantenerse como estrella, o fracasar en el mercado y pasar directamente al cuadrante de productos perro.

Producto Perro: Cerveza nacional e importada; O'Shaughnessy, J. (1991) define al producto perro como aquel producto o línea de productos que participan en un mercado de bajo crecimiento y poseen una baja participación en el mismo; se venden muy poco y no gozan de prestigio. Estos productos son perros porque alguna vez fueron estrellas y vacas lecheras, pero han entrado en su fase de declive, o, porque no funcionaron en el mercado y bajaron directamente del cuadrante de interrogación.

Una vez obtenida la matriz Boston Consulting Group para la empresa Golden Monkey Licorería, se propone la implementación de una nueva línea de productos; la opción más viable es el licor artesanal elaborado a base de caña, ya que la empresa no cuenta con una línea de estos productos. Esta línea se convertiría en un producto incógnito con gran potencial de crecimiento en el mercado. Por lo tanto, los investigadores realizan una investigación de mercados para determinar la factibilidad de la implementación de una línea de productos de licor artesanal.

Para Malhotra, N. (2004) la investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y partes interesadas con el mercadólogo mediante información cuantitativa y cualitativa; analiza los resultados, se comunica los hallazgos y sus implicaciones. Esta investigación se realiza una vez determinada la población, tipo de muestreo y tamaño de la muestra. Wigodsky, J. (2010), menciona que la muestra es un subconjunto representativo de la población y el tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuan representativo se quiera que sea el estudio de la población.

Para esta investigación de mercados se utiliza la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra para las poblaciones finitas en un muestreo no probabilístico. Álvarez, J; Álvarez, JA; Álvarez, M; & Mejía, N. (2017) mencionan que a veces, para estudios de campo, el muestreo probabilístico es demasiado costoso y se acude a métodos no probabilísticos, a pesar de ser conscientes de que no sirven para

realizar generalizaciones (estimaciones inferenciales sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

Como población de estudio se considera al número de estudiantes, docentes, administrativos y empleados de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH); dando los siguientes resultados.

Población: 20850

Tamaño de la muestra: 378

Entonces se determina que los investigadores deberán correr 378 encuestas en el punto de venta. Para la aplicación de la investigación de mercados es importante conocer datos demográficos, básicos como: edad y género, de los clientes de la empresa. Estos se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Datos demográficos**

<b>Variable</b>	<b>Sub.Variable</b>	<b>Número de clientes</b>
<b>Género</b>	Masculino	174
	Femenino	204
<b>Edad</b>	18-25	242
	26-30	114
	31-40	9
	40 o más	13

Es determinante conocer que la mayoría de los clientes de la empresa son de género femenino y de edades comprendidas entre 18 a 25 años. Por otro lado, se consultaron datos de consumo a los clientes en el punto de venta. Se detallan a continuación. Ver tabla 5.

**Tabla 5. Datos de consumo**

<b>Variable</b>	<b>Línea de Producto</b>	<b>Clientes que la compran</b>
<b>Licor adquirido en GML con mayor frecuencia</b>	Ron	123
	Vodka	106
	Ginebra	13
	Wisky	12
	Tequila	36
	Vino	47
	Cerveza	41

Es evidente que las líneas de productos con mayor volumen de ventas son las de Ron y Vodka; además el licor de Ginebra y wishky es el de menor aceptación en el punto de venta. Los clientes, en su gran mayoría, prefieren un licor de Ron o Vodka, mismos que se encuentran en precios desde \$ 4,00 USD a \$ 18,00 USD correspondientemente.

El hábito de consumo de los clientes permite determinar la disposición a pagar en una compra. Como se muestra en la figura siguiente.

**Figura 1. Cantidad promedio de pago**



Los clientes de Golden Monkey Licorería, indistintamente de la ocasión, en una compra casual pagan de \$1,00 USD a \$5,00 USD, en su gran mayoría. Esto acorde al público objetivo de la empresa estudiantes que residen alrededor del campus de la ESPOCH, Riobamba. Es importante recalcar que las personas que acudieron al punto de venta, en su gran mayoría, lo hicieron acompañadas de más personas, es decir en grupos; por ende, su respuesta se refleja en que cada uno aporta con la cantidad predominante antes mencionada. A continuación, se procede a determinar el grado de factibilidad para la implementación de una nueva línea de productos. Se muestra en la siguiente figura.

**Figura 2. Aceptación en los clientes para una línea de licor artesanal en GML**



Las validaciones entre sí los clientes comprarían licor artesanal o no, determina que la implementación de esta nueva línea de productos tiene una factibilidad del 99%, correspondiente a 375 personas que se mostraron interesadas en adquirir estos productos en el punto de venta.

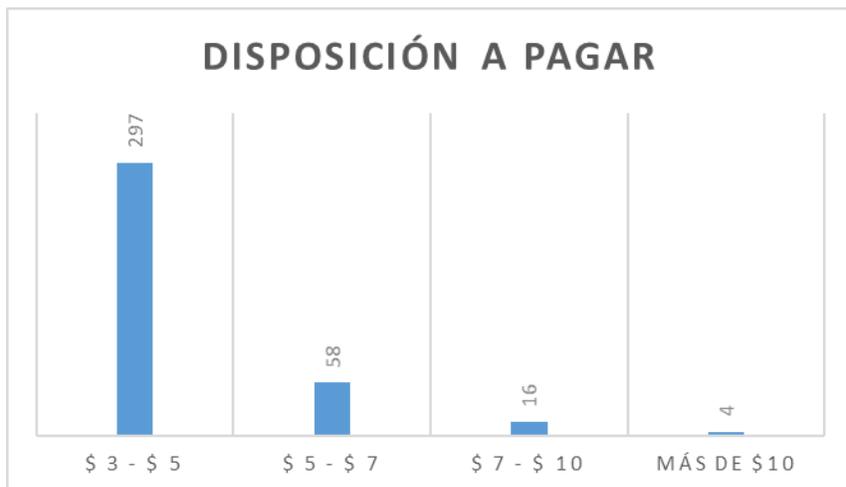
Finalmente, se pretende conocer ciertas características para la nueva línea de productos a implementarse en el punto de venta como sabor, estimación de precio y presentación. Ver figuras 4,5, y, 6.

Figura 3. Sabores sugeridos para el licor artesanal



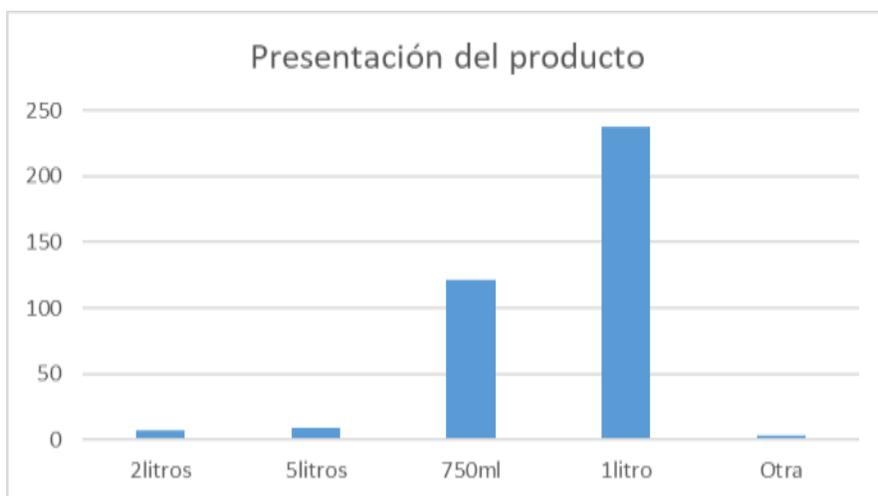
La línea de licores artesanales a implementarse deberá contar con sabores de menta, fresa, uva, puro, coco y café. Cabe recalcar que los pedidos a proveedores deberán estar en mayor proporción para los sabores de café y uva, ya que son los más apetecidos por los clientes en el punto de venta.

Figura 4. Disposición a pagar por licor artesanal



Los productores de licor artesanal deberán contar con un precio de venta al público marcado entre \$3 USD a \$5 USD; valor establecido por los potenciales consumidores. Sin embargo, en un porcentaje mínimo de oferta, Golden Monkey Licorería puede mostrar productos de mayor precio en percha, proporcionalmente a los resultados obtenidos, según lo demuestra la figura 5.

Figura 5. Presentación sugerida para la línea de licores artesanales



Los clientes prefieren adquirir licor artesanal en dos presentaciones: 750ml y 1 litro, correspondientemente. Es relevante decir que en el punto de venta se comercializan la gran mayoría de productos en presentaciones de 750ml. Sin embargo, para esta línea de productos la microempresa deberá adquirir licores artesanales en presentaciones de 1 litro, ligeramente más que la presentación de 750ml. Esto se evidencia en la figura 6.

De igual manera los datos y gráficos obtenidos en la investigación de mercados, muestran que aparte de tener aceptabilidad, las características, del producto en cuestión, son diferentes a las del resto de líneas que ya comercializa la empresa.

Ante esta potencial ventaja en la ampliación de líneas de productos, los investigadores desarrollan la posible marca para la nueva línea de licores. Ver figura 6.

Figura 6. Marca de Licor artesanal GOLD MONKEY



Con esta marca se puede desarrollar el empaque para la línea de productos. Este prototipo se muestra en la figura 7.

Figura 7. Botella de licor artesanal de 1 litro sabor a café



La presentación final del producto puede definir la nueva Matriz Boston Consulting con la implementación de la línea de licor artesanal. Ver figura 8.

Figura 8. Matriz BCG con la nueva línea de productos



La proyección que tendría la empresa al ofertar su marca de licor artesanal es de alto grado de factibilidad, ya que según los resultados de la investigación de mercados la nueva línea de productos es un potencial producto vaca lechera. Esto es igual a mayores beneficios para la empresa.

### Conclusión

Con el criterio de diversos autores, ya citados, se puede deducir que las actividades que realice la empresa en todas sus áreas, principalmente en ventas, necesitará de un proceso de formalización que deberá partir del diagnóstico de las líneas de productos que la empresa comercializa. Además, no cabe duda de que, el conocimiento de los componentes del mercado es el eje para poder actuar ante cualquier necesidad, problema o nueva proyección que tenga la empresa.

El diagnóstico de líneas de productos de la empresa Gold Monkey Licorería, acompañado de la formulación de la matriz Boston Consulting Group para la misma, se convirtieron en la base para que la propuesta de los investigadores tome fondo y forma de manera positiva para la empresa.

Se determina que alargar la línea de licor artesanal la empresa captará nuevos clientes, mayor utilidad, ventaja competitiva. Esta nueva línea de productos al ingresar al mercado cuenta con altas expectativas de crecimiento y participación, pudiendo convertirse en producto estrella o vaca lechera. También otorgará mayor capacidad de rotación de stock en el punto de venta, generando rentabilidad, y otorgando mayores beneficios a la empresa.

### Bibliografía

- Álvarez Calderón, J; Alvarez, JA; Mejía, N; & Alvarez, M. (2017): “*Medición de la respuesta cerebral de los consumidores mediante seguimiento ocular (eye tracking) en la etiqueta: caso práctico pan marca Bimbo.*”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (octubre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/respuesta-cerebral-consumidores.html>
- Andreu, L; Bigné, J; & Font, X. (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid. España: ESIC Editorial.
- Arenal, C. (2017). *Técnicas de venta*. España. Logroño: TUTOR FORMACIÓN, S.L.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México. México DF: EDITORIAL PATRIA, S.A.
- Belío, J. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: Cómo gestionar una guerra de precios*. Valencia. España: E-Directivos.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México. México DF: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Carrasco, S. (2014). *Técnicas de venta*. España: PARANINFO, S.A.
- Cyr, D. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá. Colombia: Norma, S.L.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires. Argentina: Editorial GRANICA S.A
- Fernandez, A (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid. España: ESIC EDITORIAL
- Fred, D. (2009). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN
- Gill, I. (2011) *Secretos Para Tener Éxito con tu Negocio*. Valencia. España: EDICIONES DIAZ DE SANTOS, S.A
- Koenes, A. (2008). *El Diagnostico de la Empresa*. Madrid. España: EDICIONES DIAZ DE SANTOS, S.A
- Kotler, P. Amstrong G. & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Madrid. España: PEARSON-PRENTICE HALL
- Kotler, P; & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing 10ª edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Malhotra, N, (2004), *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*, México: Pearson Print Bok.
- Mercado, S. (1997). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. Mexico D.F, Mexico: LIMUSINA
- O’Shaughnessy, J. (1991). *Marketing Competitivo: un enfoque estratégico*. Madrid. España: Editorial DIAZ DE SANTOS S.A
- Pulido, M. (2015). *Plan de marketing empresarial*. España: Editorial ELEARNING, S.L.
- Rubio, E. (2007). *El vendedor Excelente: Manual de técnicas de venta para el éxito*. España: LITOGRAFÍA ROSÉS, S.A.

- Solé, M (2009). *Los consumidores del siglo XXI*. España: ESIC EDITORIAL
- Stanton, William. J, Michael. W & Bruce J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Madrid. España: MCGRAW-HILL/IRWIN
- Vértice, P. (2010). *Animación y presentación del producto en el punto de venta*. España: Editorial VÉRICE, S.L.
- Viciano, A. (2011). *Técnicas de ventas*. Málaga. España: INNOVACIÓN Y CUALIFICACIÓN, S.L.
- Wigodsky,J,(14 de Julio de 2010).*Metodología de la investigación* [mensaje en un blog]. Recuperado de:

## **CURRÍCULUM VITE**

- M.D.E. Jorge Alvarez Calderón.

Ing. de Empresas Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior

Politécnica del Chimborazo.

Máster en Dirección de Empresas Escuela Superior Politécnica del Chimborazo.

PhD, Universidad de la Habana, Facultad de Economía, departamento de Ciencia Empresariales.

Docente principal en la Facultad de Administración de Empresas ESPOCH.

Miembro del Comité de Historiadores del Ecuador.

Empresario privado en el área de la construcción.

- Franzua Freire Prieto

Estudiante de Ingeniería en Marketing de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Practicante en el departamento de Marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE Pastaza).

- Ronny Naranjo Aguirre

Estudiante de Ingeniería en Marketing de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo