



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE PEDIDOS DE LIBROS ESCOLARES DEL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA EMPRESA LEXICOM SAC.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en administración

Autor:

Alonzo Rolan Pereda Perez

Asesor:

Mg. Emilio Chocobar Reyes

Lima – Perú

2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	16
1.1. Antecedentes	19
1.2. Realidad Problemática.....	24
1.3. Formulación del Problema	30
1.3.1. <i>Problema General</i>	31
1.3.2. <i>Problemas Específicos</i>	31
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i>	31
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i>	31
1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i>	31
1.3.2.4. <i>Problema específico 04</i>	31
1.4. Justificación.....	31
1.4.1. <i>Justificación Teórica</i>	33
1.4.2. <i>Justificación Práctica</i>	35
1.4.3. <i>Justificación Cuantitativa</i>	36
1.4.4. <i>Justificación Académica</i>	37
1.5. Objetivo	39
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	39
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i>	39
1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1</i>	39
1.5.2.2. <i>Objetivo específico 2</i>	39

1.5.2.3.	Objetivo específico 3.....	39
1.5.2.4.	Objetivo específico 4.....	39
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO		40
2.1.	El Desarrollo económico internacional de las editoriales.....	40
2.2.	La gestión de procesos	41
2.3.	La ley del libro	43
2.4.	Infocorp / Equifax	44
2.5.	La Comunicación	45
2.5.1.	<i>Porque es importante la comunicación en las organizaciones</i>	<i>45</i>
2.5.2.	<i>Tenemos la obligación pero también la necesidad de informar</i>	<i>45</i>
2.5.3.	<i>La diferencia de comunicación con información.....</i>	<i>45</i>
2.5.4.	<i>Créditos y cobranza.....</i>	<i>48</i>
2.5.5.	<i>Proceso que se sigue para otorgar un crédito:</i>	<i>49</i>
2.5.5.1.	<i>Investigación</i>	<i>49</i>
2.5.5.2.	<i>Análisis.....</i>	<i>50</i>
2.5.5.3.	<i>Aceptación de clientes</i>	<i>50</i>
2.6.	Qué es un proceso	52
2.7.	Importancia del manual de organización y funciones (MOF)	53
2.8.	El manual de procesos (MAPRO).....	55
2.9.	Definición de términos básicos	57
CAPÍTULO 3. DESARROLLO		60
3.1.	Población y muestra.....	61
3.1.1.	<i>Población</i>	<i>61</i>
3.1.2.	<i>Muestra</i>	<i>62</i>
3.1.3.	<i>Procesamiento y Análisis de Datos</i>	<i>63</i>
3.2.	Desarrollo del Objetivo 1	63
3.2.1.	<i>Nombre del puesto: Jefe de Créditos y Cobranzas.....</i>	<i>64</i>
3.2.2.	<i>Nombre del puesto: Asistente de Créditos</i>	<i>65</i>
3.2.3.	<i>Propuesta del análisis de adicionar funciones del Jefe y del Asistente de Créditos</i>	<i>67</i>
3.2.3.1.	<i>Jefe de Crédito es agregar en sus funciones:</i>	<i>67</i>
3.2.3.2.	<i>Asistente de créditos es agregar en sus funciones:</i>	<i>67</i>
3.2.3.3.	<i>Encuesta realizada a los ejecutivos de ventas</i>	<i>67</i>

3.3.	Análisis estadístico de las encuesta	68
3.4.	Desarrollo del Objetivo 2.....	72
3.4.1.	Mapa de Procesos.....	74
3.4.1.1.	Mapa de Procesos como se realiza Actualmente	74
3.4.1.2.	Mapa de Procesos de Pre-Calificación	74
3.4.1.3.	Mapa de Procesos de Incorporación Pre-Calificación con la propuesta total	75
3.5.	Desarrollo del Objetivo 3.....	79
3.5.1.	Análisis de pérdidas económicas	79
3.5.2.	Análisis porcentual.....	80
3.6.	Desarrollo el Objetivo 4.....	81
3.6.1.	Afectación a los ejecutivos de ventas.....	81
3.6.2.	Afectación a los ejecutivos de cobranza.....	82
3.6.3.	Comunicación entre las áreas de créditos y ventas	82
	CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	84
4.1.	RESULTADOS	84
4.1.1.	Resultado del Objetivo 1.....	84
4.1.2.	Resultado del Objetivo 2.....	85
4.1.3.	Resultado del Objetivo 3.....	86
4.1.4.	Resultado del Objetivo 4.....	88
4.1.5.	Resultado de Entrevistas.....	89
4.2.	CONCLUSIONES	91
4.3.	RECOMENDACIONES	92
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS	93
	ANEXOS 1: Carta de la empresa LEXICOM SAC	96
	ANEXOS 2: Organigrama de la Empresa	97
	ANEXOS 3: Organigrama de la Gerencia Comercial.....	98
	ANEXOS 4: Encuesta a los ejecutivos de ventas	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXOS 5: Entrevistas	100
	ANEXOS 6: Matriz de las entrevistas a los jefes de Ventas, interpretación del autor.	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1: Organigrama del área de créditos la empresa LEXICOM SAC	19
Figura N° 1.2: La empresa LEXICON SAC, Sr. Bellido - ejecutivo, autora Sra. M. Valle.	20
Figura N° 1.3: Valores, Misión y Visión	21
Figura N° 1.4: Porcentajes de Créditos no aprobados años 2014 al 2016.	27
Figura N° 3.1: ¿Cuándo existe una observación del cliente por el área de créditos, se les informa inmediatamente?	68
Figura N° 3.2: ¿De ser aprobado el crédito, se informa inmediatamente al almacén para atender el pedido?	69
Figura N° 3.3: ¿Ha tenido problemas para que un cliente suyo se le apruebe el crédito y a pesar que toda la documentación que entrego al área de créditos estaba correcta?.....	69
Figura N° 3.4: ¿Tienes clientes que optaron por otra editorial, a causa de la demora de evaluación de créditos?	70
Figura N° 3.5: ¿Cree Ud. que los créditos desaprobados, son más por temas internos de la empresa?	71
Figura N° 3.6: ¿En los meses de mayores ventas, el personal de créditos es suficiente?	71
Figura N° 3.7: Ejecutivo de Ventas - ¿Si hubiera desde el mes de octubre una Pre-Calificación de los clientes del periodo anterior, y usted tuviera la información de quienes están aptos y quienes no? ¿Lo ayudaría en su trabajo?.....	73
Figura N° 3.8: Ejecutivos de Cobranzas - ¿Si hubiera desde el mes de octubre una Pre- Calificación de los clientes del periodo anterior, y usted tuviera la información de quienes están aptos y quienes no? ¿Lo ayudaría en su trabajo?	73
Figura N° 3.9: Mapa de Procesos (Como se realiza actualmente).	76
Figura N° 3.10: Mapa de Procesos de Pre-Calificación.....	77
Figura N° 3.11: Mapa de Procesos de Incorporación Pre-Calificación con la propuesta total	78
Figura N° 3.12: Monto de Créditos No Aprobados del 2014 al 2016	79
Figura N° 3.13: Porcentaje de créditos no aprobados total del 2014 al 2016.....	80
Figura N° 3.14: Ejecutivos de ventas dejan de percibir en el periodo 2014 al 2016.....	81
Figura N° 3.15: Ejecutivos de cobranzas dejan de percibir en el periodo 2014 al 2016.....	82
Figura N° 3.16: ¿Existe una comunicación fluida con el area de creditos?	83
Figura N° 4.1: ¿Si hubiera desde el mes de octubre una precalificación de los clientes del periodo anterior, y usted tuviera la información de quienes están aptos y quienes no? ¿Lo ayudaría en su trabajo?	86
Figura N° 4.2: Porcentaje de créditos no aprobados total del 2014 al 2016.....	87
Figura N° 4.3: Cuadro resumen de los resultados	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Técnicas e Instrumentos Utilizados	60
Tabla 3.2: Personal de la empresa Cargo / N° de Personas	61
Tabla 3.3: Variables Independientes y Dependientes	63
Tabla 4.1: El personal no está desarrollando un correcto análisis y evaluación de los créditos	84
Tabla 4.2: Perdidas económicas de créditos.....	87
Tabla 4.3: Perdidas económicas de vendedores y cobradores	88
Tabla 4.4: Resultado de entrevistas interpretadas por el autor.....	90

RESUMEN

LEXICOM SAC es una empresa editora y comercial peruana con experiencia, iniciándose en el año 2011, actualmente abarca el 28% del mercado nacional escolar, dedicándose a la comercialización de textos escolares de niveles inicial, primaria y secundaria, cumpliendo con los estándares de calidad y de acuerdo al Diseño Curricular Nacional del Ministerio de Educación Peruana, la presente investigación está enfocada al área de créditos la cual tiene entre su principal cliente interno al área de ventas quien tiene cuatro fases; De Ventas (diciembre a marzo), Pos-Venta (abril a julio), Preparación de Campaña para el periodo siguiente (agosto y setiembre) y Pre-Venta (octubre a diciembre). El mercado objetivo de LEXICOM SAC son los colegios particulares y parroquiales de Lima y provincias (mediante las librerías).

El área de créditos cumple una función importante dentro de la empresa ediciones LEXICOM SAC, el cual tiene una relación directa con el área de ventas, ambas áreas complementan procesos para el logro de resultado en el área comercial de LEXICOM SAC., área cuya función es de evaluar a todo tipo de clientes en la parte crediticia, esta se obtiene con los requisitos que otorga el cliente a la empresa (DNI del gerente de la institución a solicitar crédito, licencia de funcionamiento, numero de RUC, entre otros documento pertinentes), con lo cual se triangula información ante Sunat, Infocorp y otros entidades que le permita tener información cualitativa y tomar la decisión correcta, si está apto o no para el crédito solicitado.

El vendedor es quien ingresa los datos del cliente al sistema virtual (elaborado por la empresa), con ello se da inicio del proceso de evaluación si se aprueba o no el crédito al cliente, el área de créditos al evaluar ingresa al sistema virtual si es aprobado o desaprobado el cliente, si es aprobado pasa el pedido al área de almacén donde procede a su despacho, que en muchos casos se llega una gran cantidad al almacén para despachos al no hacer los procesos correctos y con tiempos adecuados, caso contrario este proceso no contempla una re-evaluación y se detecta falta de coordinaciones con el área de ventas (no están definidos las políticas de comunicación entre las áreas).

En consecuencia de esta deficiencia del área de créditos; al no tener un proceso definido y eficiente de evaluación de los pedidos que ingresan a la empresa a través del sistema virtual; se genera problemas y perjudicando en relación con las demás áreas al tener que realizar su labor más incómodo por la cantidad de actividades que no se realizaron con tiempo, perjudicando a los clientes, vendedores, almacén y a la empresa en general.

Para esto estableceremos los objetivos que responderá a todos los problemas que se presentan en esta área de créditos y son: Mejorar el proceso de análisis y evaluación de los pedidos del área de créditos, evaluar el desarrollo del personal en sus funciones, evaluar cómo afecta a vendedores y cobradores la incorrecta evaluación de clientes al ser rechazados los pedidos por el área de créditos, Reducir las pérdidas económicas de la empresa y por ultimo Mejorar el proceso de evaluación y comunicación para que beneficie a los vendedores en sus metas establecidas. Con estos objetivos específicos tendremos como resultado el objetivo general de Mejorar la eficiencia del proceso de evaluación de pedidos de libros escolares en el área de créditos de la empresa LEXICOM SAC para un resultado óptimo.

Con la metodología de encuestas y entrevistas, realizamos el análisis de la información obtenida y nos dio como resultados parte de la solución planteada en los objetivos.

Es muy importante entender quién es el cliente, la mayoría de empleados asocia aquella persona que compra y consumen los productos de una empresa, de ser importantes lo son, pero debemos tener bien en claro que no es el único grupo de interés pues lo vemos de dos maneras el cliente interno y el cliente externo o pensar identificando cliente–vendedor que existe en una empresa. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2013, p. 100)

Desarrollando y mejorando estos objetivos tendrá como resultado un eficiente proceso de evaluación de clientes y pedidos de libros escolares del área de créditos lo que traerá beneficios económicos a la empresa. Sobre todo el interés de la organización en obtener resultados que favorece a la empresa LEXICOM SAC en mejoras en los procesos que sea necesario. Aplicando indicadores, cuadros, gráficos, evaluando los

procesos continuamente y sobre todo manejar una mejor comunicación con el área de ventas, esto nos llevara estar a la vanguardia de grandes empresas, logrando a la vez que todos los colaboradores tengan presente y sean conscientes en cómo afecta a la empresa cuando hay fallas que se puedan generar una deficiencia en sus procesos. Pero nos preguntamos ¿serán los procesos que están establecidos los más eficientes y eficaces en la organización?

“Al normalizar la ejecución de los procesos de la empresa, se aporta eficiencia (hacemos todo lo que hay que hacer y solo eso) y eficacia (en gran medida hacemos predecible su resultado)” (Pérez 2015, p.42)

La presente investigación logra la mejora en el proceso de evaluación de pedidos del área de créditos, y da resultado positivo; al reducir al mínimo los reclamos de los clientes, que el área de créditos es eficaz y eficiente, los vendedores alcanzaran las metas propuestas y que el personal de cobranzas este motivado lo que se refleja en sus ingresos.

En suma la organización se fortalece integrando los procesos para los objetivos en común dando lugar a un sistema comercial exitoso.

ABSTRACT

LEXICOM SAC is a Peruvian publishing and commercial company with experience, beginning in 2011, currently covers 28% of the national school market, dedicating itself to the commercialization of school texts of initial, primary and secondary levels, meeting the standards of quality and According to the National Curriculum Design of the Peruvian Ministry of Education, the present investigation is focused on the area of credits which has among its main internal customer to the sales area who has four phases; Sales (December to March), Post-Sale (April to July), Preparation of Campaign for the following period (August and September) and Pre-Sale (October to December). LEXICOM SAC's target market is private and Parish of Lima and provinces (through bookstores).

The area of credits plays an important role within the company editions LEXICOM SAC, which has a direct relationship with the sales area, both areas complement processes for the achievement of results in the commercial area of LEXICOM SAC., Area whose function is To evaluate all types of customers in the credit, this is obtained with the requirements that the client gives the company (DNI of the manager of the institution to request credit, operating license, RUC number, among other relevant documents), Thus triangulating information to Sunat, Infocorp and other entities that allows you to have qualitative information and make the right decision, whether or not it is suitable for the requested credit.

The seller is the one who enters the customer's data into the virtual system (made by the company), with which the evaluation process starts, whether or not the customer's credit is approved, the credit area when evaluating enters the virtual system if it is Approved or disapproved the client, if approved passes the order to the warehouse area where it comes to his office, that in many cases a large quantity is reached to the warehouse for dispatches by not doing the right processes and with appropriate times, otherwise this process Does not contemplate a re-evaluation and is detected a lack of coordination with the sales area (the communication policies between the areas are not defined).

In consequence of this deficiency of the area of credits; By not having a defined and efficient process of evaluating the orders that enter the company through the virtual system; It generates problems and hurts in relation to the other areas to have to perform their most uncomfortable work by the amount of activities that were not carried out in time, harming the customers, sellers, warehouse and the company in general.

To this end, we will establish the objectives that will respond to all the problems that arise in this area of credit and are: Improve the process of analysis and evaluation of the requests of the area of credits, evaluate the development of the staff in their functions, Sellers and collectors the incorrect evaluation of customers when the orders are rejected by the area of credits, Reduce the economic losses of the company and finally Improve the evaluation and communication process so that it benefits the sellers in their established goals. With these specific objectives we will have as a result the general objective of Improving the efficiency of the process of evaluation of school book orders in the area of loans of the company LEXICOM SAC for an optimal result.

With the methodology of surveys and interviews, we performed the analysis of the information obtained and gave us as results part of the solution set out in the objectives.

It is very important to understand who the customer is, the majority of employees associate that person who buys and consumes the products of a company, if they are important, but we must be clear that it is not the only interest group as we see it Two ways the internal customer and the external customer or think identifying customer-seller that exists in a company. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2013, p. 100)

Developing and improving these objectives will result in an efficient process of evaluating customers and orders of school books in the area of credits which will bring economic benefits to the company. Especially the interest of the organization in obtaining results that favors the company LEXICOM SAC in improvements in the processes that is necessary. By applying indicators, charts, graphs, evaluating processes continuously and above all managing a better communication with the sales area, this will lead us to be at the forefront of large companies, while at the same time making all employees aware and aware of how Affects the company when there are flaws that can cause a deficiency in its

processes. But we ask ourselves: are the processes that are established the most efficient and effective in the organization?

"By normalizing the execution of the company's processes, it brings efficiency (we do everything that needs to be done and only that) and effectiveness (to a great extent we predict its outcome)" (Pérez 2015, p.42)

The present research achieves the improvement in the process of evaluation of orders of the area of credits, and gives positive result; By minimizing customer complaints, the credit area is efficient and efficient, the salespeople will reach the proposed goals and that the collection staff will be motivated, which is reflected in their income.

In short, the organization is strengthened by integrating the processes for the common objectives resulting in a successful commercial system.

Nota de acceso:

No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva Menéndez, G. (21 de mayo de 2016). *¿Cuáles son las ventajas de optimizar los procesos en las empresas?* Recuperado el 24 de marzo de 2017, de Gestión: <http://gestion.pe/tendencias/cuales-son-ventajas-optimizar-procesos-empresas-2161341>
- Antonioli Delucchi, D. (15 de octubre de 2005). *Análisis de la Ley del Libro del Perú y de su Reglamento*. Obtenido de librosperuanos.com: <http://peru21.pe/economia/que-es-infocorp-te-presentamos-una-via-rapida-2258348>
- Arias, F. (27 de mayo de 2015). *La importancia de una buena gestión de los procesos de negocio*. Recuperado el 24 de marzo de 2017, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-una-buena-gesti%C3%B3n-los-procesos-negocio-arias>
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Carlino, P. (02 de mayo de 2006). *La escritura de la investigación, documento de trabajo N° 19*. Recuperado el 24 de marzo de 2017, de Universidad de San Andrés: <http://live.v1.udesa.edu.ar/files/escedu/dt/dt19-carlino.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Corral, Y. (18 de noviembre de 2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de Investigación para la recolección de datos*. Obtenido de Dirección General de la Biblioteca Central UC: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Días Díaz, C. (2010). *Administración*. Lima, Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- F. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, JR., D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Fernández López, S. (2013). *Como Gestionar la Comunicación*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Fundación Hector A. Garcia. (s.f.). *La historia del libro*. Obtenido de Salon Hogar: http://www.proyectosalohogar.com/El_porque_de_las_cosas/historia_del_libro.htm
- González Espinoza, M. (2001). *La función Despliegue de la calidad, Una guía práctica para escuchar la Voz del Cliente*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores ,S,A, de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). *Administración de Operaciones, Procesos y Cadenas de Suministro*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.

La Organización Del Crédito Y La Cobranza. (en línea de s.f.). Recuperado el 26 de marzo de 2017, de Creditos-Y Cobranzas:
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.pe/2010/02/organizacioncreditocobranza.html>

Linares, F. (3 de Abril de 2013). *La importancia real del Mapeo de los Procesos*. Recuperado el 24 de Marzo de 2017, de Ciclus Group:
<https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/04/03/la-importancia-real-del-mapeo-de-los-procesos/>

Louffat, E. (2010). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Matamala Señor, R., & Muñoz Cifuentes, J. (1994). *Administración por Políticas, Hoshin-Kanri*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Montalvo Gastelo, J. L., & Montalvo Gastelo, I. F. (5 de diciembre de 2016). *La competencia monopolista en el mercado peruano de las editoriales*. Obtenido de SlideShare: <https://www.slideshare.net/IrvingFMontalvo/la-competencia-monopolista-en-el-mercado-peruano-de-las-editoriales>

Morales Castro, J. A., & Morales, C. A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Paez, C. (4 de marzo de 2015). *El negocio de los libros en el mundo*. Obtenido de Ejemplar: <https://ejemplar.com/negocios/el-negocio-de-los-libros-en-el-mundo>

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2015). *Gestión por Procesos* (Quinta Edición Julio 2012 ed.). Madrid: Esic Editorial.

Pérez Rosales, M. (2013). *Diccionario de Administración*. Lima: San Marcos E.I.R.L.

Perú 21. (30 de septiembre de 2016). *¿Qué es Infocorp? Te presentamos una vía rápida*. Obtenido de Perú 21: <http://peru21.pe/economia/que-es-infocorp-te-presentamos-una-via-rapida-2258348>

Ríos Ramos, F. (20 de abril de 2010). *La importancia del manual de organización y Funciones*. Obtenido de blog.pucp: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Ríos Ramos, F. (19 de Enero de 2011). *El Manual de Procesos (MAPRO)*. Obtenido de blog.pucp: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2011/01/19/el-manual-de-procesos->

mapro-una-ayuda-poderosa-para-combatir-las-ineficiencias-y-faltas-de-coordinacion/

SVRCE. (01 de junio de 2005). *IV. Principios de la gestión de la Calidad.doc*. Recuperado el 24 de marzo de 2017, de Ministerio de Fomento, Gobierno de España:
<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Thompson, I. (21 de mayo de 2013). *Tipos de Mercado*. Obtenido de Universidad Interamericana para el desarrollo:
http://webquest.carm.es/majwq/public/files/files_user/gerardobernabe/definicion_de_mercado.pdf