

**Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas**

**Guía metodológica para la gestión efectiva de patrones de consumo  
mediante los datos proporcionados por las facturas.**

**Elssy Elizabeth Cevallos Aguilar**

**2006**

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de Información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga un ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho autor, autorizo a la universidad Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez, dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Elssy Elizabeth Cevallos Aguilar

Marzo, 2006

**Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas**

**Guía metodológica para la gestión efectiva de patrones de consumo  
mediante los datos proporcionados por las facturas.**

**Elssy Elizabeth Cevallos Aguilar**

**2006**

**Pablo Chambers  
Quito – Ecuador**

## **RESUMEN**

Con este trabajo, se pretende proporcionar a los pequeños empresarios de una guía metodológica, que los oriente en la toma de decisiones, gestionando de mejor manera los patrones de consumo de sus clientes, utilizando la información que pueden obtener por medio de las facturas, siendo esta el vínculo entre el cliente y la empresa en la transacción comercial; y así brindar un mejor servicio al cliente e incrementar las ventas o rentabilidad.

Se sondeará por medio de encuestas a los empresarios, su situación actual frente al manejo de información, se recopilará los conceptos básicos expuestos por estudiosos en el área administrativa y del marketing y finalmente se especificará desde que punto se plantea esta guía cotejando la información para su aplicación.

Agradezco a Creador, en el nombre de su Hijo Jesús,  
la oportunidad que me proveyó de incrementar mis conocimientos  
para servir de manera activa a mi entorno;  
a mi familia, amigos y a Pablo Chambers, mi director,  
por su apoyo incondicional.

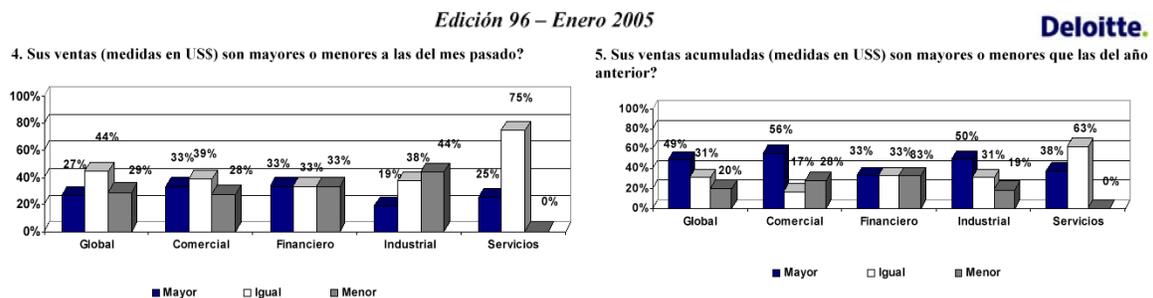
## TABLA DE CONTENIDOS

• Capitulo 1:.....	07
Antecedentes .....	07
Hipótesis.....	14
Justificación.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Alcance.....	16
• Capitulo 2: APORTE EXTERNO.....	17
Principios fundamentales de la creación de valor de la empresa ..	17
.2 Identificar las variables segmentales adecuadas para obtener información útil.....	18
.3 Identificar el enfoque de los empresarios ecuatorianos .....	22
.4 Identificar segmentos mediante patrones de consumo. ....	40
• Capitulo 3: APORTE INTERNO.....	47
.1 Desarrollar una base de información histórica de rotación de productos o servicios .....	47
.2 Desarrollar un esquema de rentabilidad por unidad de compra ....	49
.3 Desarrollo de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones aplicado a la factura. ....	51
• Capitulo 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
• ANEXOS .....	60

## 1. ANTECEDENTES

Ecuador es un país en desarrollo; ávido de propuestas concretas, auto-sustentables y rentables, que permitan un crecimiento sostenido. De tal suerte, se observa en este último tiempo un emprendimiento manifiesto, que estaba desarrollado por un sector microempresarial informal y que ahora se ve acrecentado por el incremento de la masa económicamente activa y el crecimiento negativo del empleo.

Si se da un vistazo a la actividad comercial de este último año, a pesar de los cambios que el país ha experimentado en casi toda su estructura: política, jurídica y comercial; las ventas no se han estancado, sino por el contrario se han incrementado, según los informes mensuales del Índice de confianza empresarial publicados por la empresa Deloitte & Touche Cia. Ltda. <sup>1</sup>



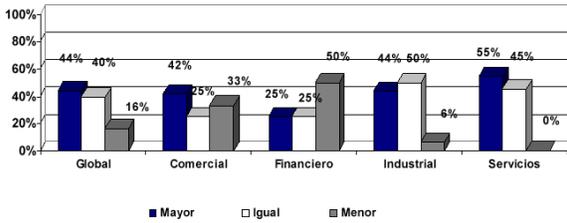
Tales informes reflejan un incremento desde los primeros meses en los sectores de servicios, comercio, financiero y consumo masivo. A mediados de año con el decreto de devolución de los fondos de reserva, hay un circulante que beneficia y beneficiará hasta fin de año a ciertas empresas.

<sup>1</sup> [www.deloitte&touche.com.ec](http://www.deloitte&touche.com.ec) , Informe mensual del Índice de Confianza Empresarial.

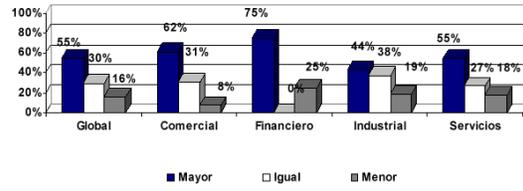
Edición 98 – Marzo 2005



4. Sus ventas (medidas en US\$) son mayores o menores a las del mes pasado?



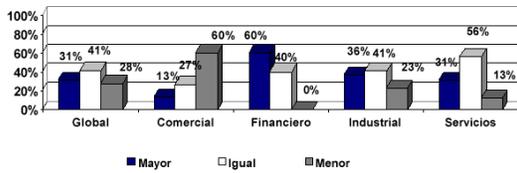
5. Sus ventas acumuladas (medidas en US\$) son mayores o menores que las del año anterior?



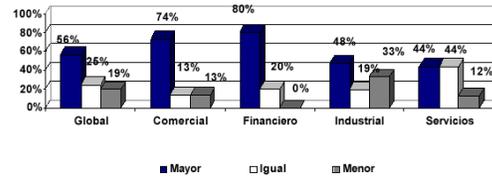
Edición 100 – Mayo 2005



4. Sus ventas (medidas en US\$) son mayores o menores a las del mes pasado?



5. Sus ventas acumuladas (medidas en US\$) son mayores o menores que las del año anterior?

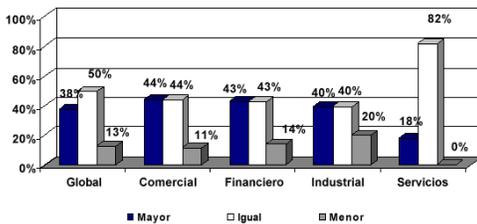


Por otra parte, para los últimos meses, hay una reducción en el número de empresarios que registran crecimiento, aunque existe un incremento en las ventas globales. Tendencia que se espera se revierta con la llegada de la época Navideña.

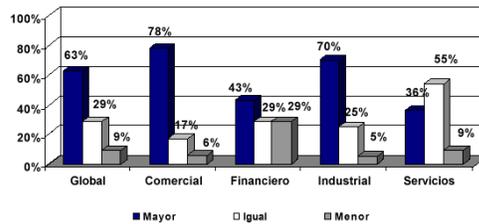
Edición 102 – Julio 2005



4. Sus ventas (medidas en US\$) son mayores o menores a las del mes pasado?



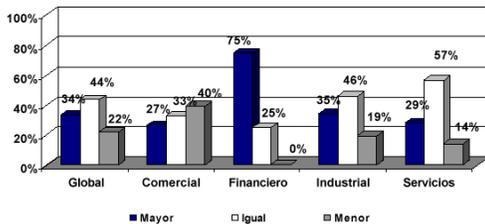
5. Sus ventas acumuladas (medidas en US\$) son mayores o menores que las del año anterior?



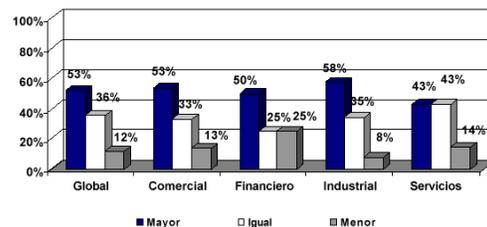
Edición 104 – Septiembre 2005



4. Sus ventas (medidas en US\$) son mayores o menores a las del mes pasado?



5. Sus ventas acumuladas (medidas en US\$) son mayores o menores que las del año anterior?

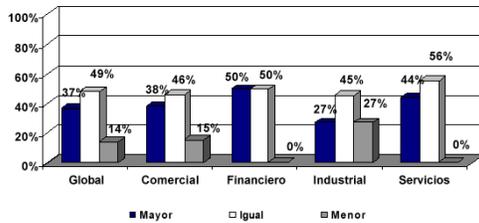


Sin embargo, sería de sabios aprovechar la captación del flujo de dinero del próximo año dada por la entrega de los fondos de reserva, y de esta manera incrementar el número de empresas beneficiadas.

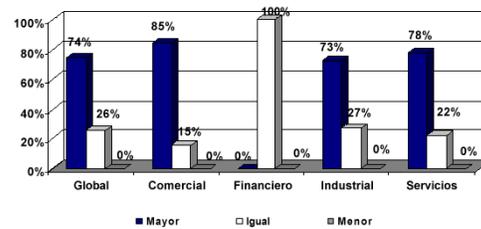
Edición 107 – Diciembre 2005

Deloitte.

4. Sus ventas (medidas en US\$) son mayores o menores a las del mes pasado?



5. Sus ventas acumuladas (medidas en US\$) son mayores o menores que las del año anterior?

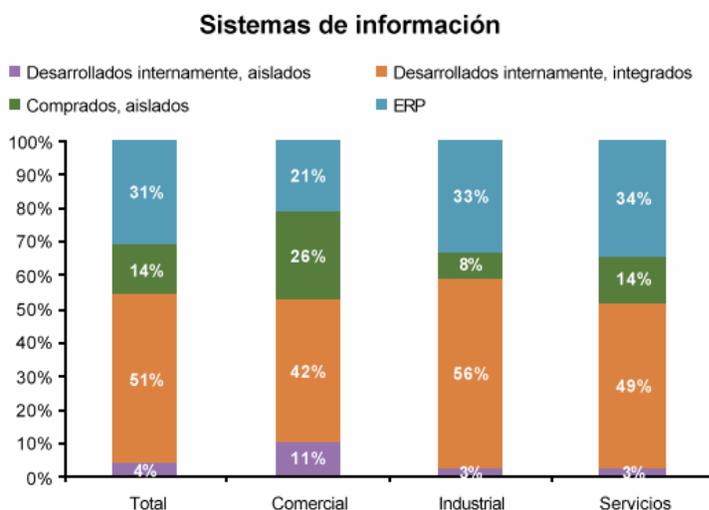


Otro ámbito al que se enfrenta el país es el TLC, para el cual necesita cumplir con varios parámetros como: competitividad, productividad y adecuado manejo de la información. Según el Banco Mundial en su estudio: Ecuador, Valoración del clima de inversión<sup>2</sup>, el Ecuador al mejorar el clima de la inversión podría tomar ventaja de las oportunidades proporcionadas por un Acuerdo de Comercio Libre con el EE.UU., sostienen que esta actitud promovería un crecimiento sostenido y reducción de pobreza, a través del crecimiento de la productividad y la inversión directa extranjera.

El estudio plantea una deficiencia en las cinco áreas del clima de la inversión las cuales afectan la productividad de las empresas ecuatorianas, y aumenta su costo de hacer negocios, para lo que sugieren tomar acciones que cumplan algunos objetivos. De los cuales rescato: El aumento de los recursos invertidos por las empresas ecuatorianas en la investigación y las actividades de desarrollo.

Investigación y desarrollo característica manejada por la nueva generación de ecuatorianos emprendedores según uno de los artículos de la revista Criterios de la CCQ<sup>3</sup>. Quienes poseen como gran ventaja competitiva el fácil acceso a la información por medio del Internet.

Con respecto a la capacidad interna de las empresas para responder a requerimientos específicos al entrar a nuevos mercados, la encuesta realizada por la empresa Deloitte & Touche Cia. Ltda.<sup>4</sup> a las empresas ecuatorianas para sondear si están listas para enfrentar los desafíos y oportunidades del TLC. En este punto midió aspectos tales como los modelos de remuneración, la infraestructura tecnológica, en donde, el 31% tiene acceso a ERP, sistemas totalmente integrados, el 51% a sistemas informáticos integrados desarrollados por la empresa, y el 14% cuenta con sistemas externos, que no se integran a todas las operaciones de la empresa.



Fuente: Encuesta TLC - Deloitte

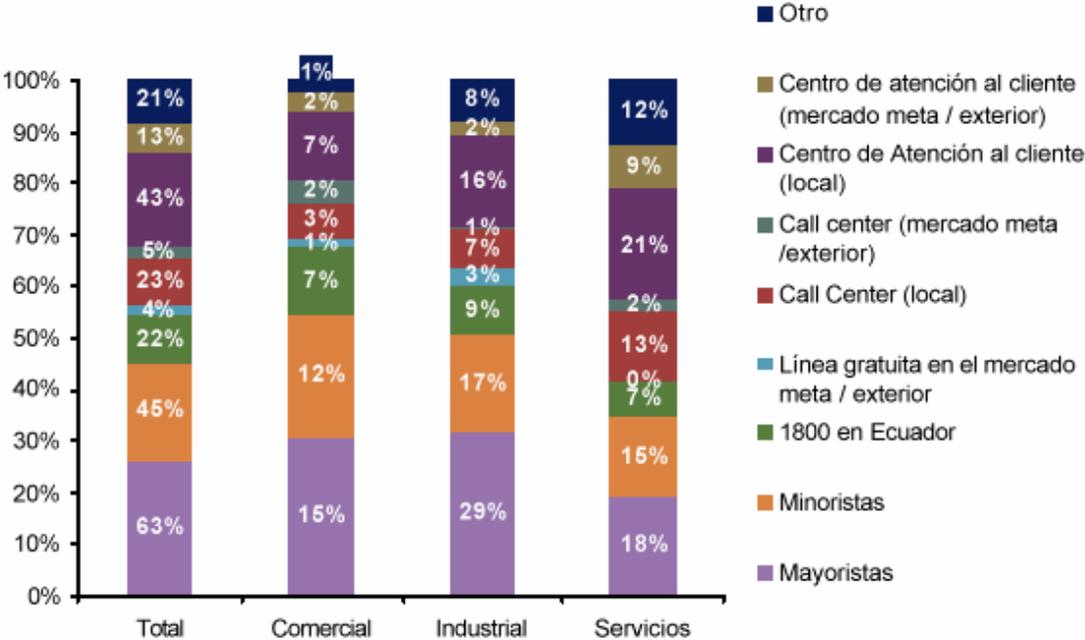
<sup>2</sup> "Ecuador: Investment Climate Assessment", Report No. 31900-EC, April 11, 2005, <http://web.worldbank.org>

<sup>3</sup> "La nueva generación de ecuatorianos", Revista CRITERIOS, Agosto 2005, pág. 20

<sup>4</sup> [www.deloitte&touche.com.ec](http://www.deloitte&touche.com.ec)

En cuanto a canales de ventas y comunicación, los principales canales manejados por los empresarios ecuatorianos son la venta a través de mayoristas 63% y minoristas 45%. A pesar de que cada vez más empresas se preocupan del tema, es todavía limitado el uso de canales de comunicación directa con los clientes y sistemas de administración de relaciones con clientes (CRM – Customer Relationship Management). Otro aspecto importante se refiere al uso de páginas web como herramienta de apoyo para la venta; un 84% de los encuestados cuenta con página web, de éste porcentaje, un 56% la tiene en el idioma inglés, el 79% la utilizan de manera informativa y únicamente un 21% para realizar transacciones.

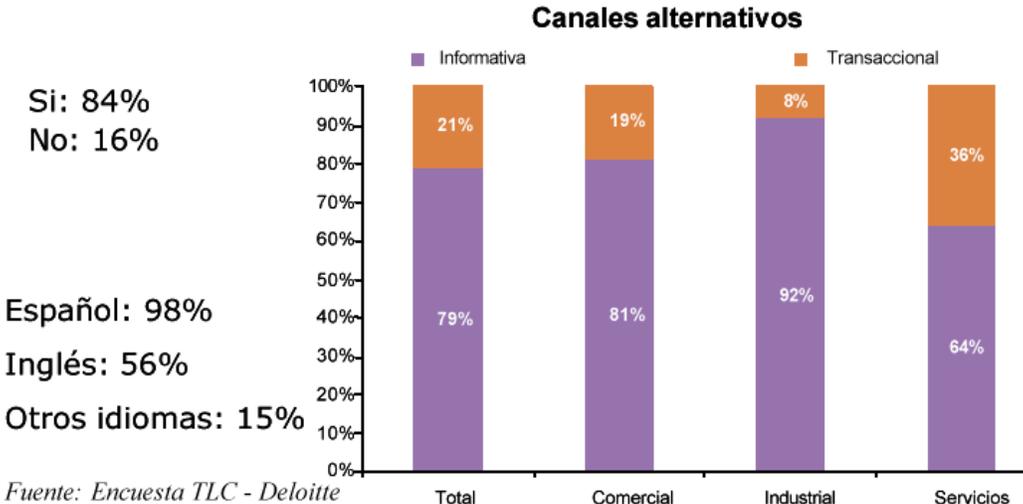
### Comunicación para realizar ventas



Fuente: Encuesta TLC - Deloitte

En definitiva la percepción de los empresarios ecuatorianos, según la encuesta del Índice de Confianza de Deloitte del mes de septiembre del 2004, ven en su

mayoría que el TLC dará las siguientes ventajas: aumento en la tasa de crecimiento económico, competitividad, productividad, mayor flujo de inversión extranjera, expansión significativa de las exportaciones y creación de empleo.



Como se observa esta consideración la guarda apenas el 39% de empresarios que manifiesta haber tenido alguna experiencia en exportación. Considero que el 61% restante lidia diariamente con la posibilidad de vender más y así alcanzar una estructura que le permita ser competitivo en el mercado global.



Por otra parte surge la inquietud: Estará el empresario ecuatoriano utilizando eficazmente los datos proporcionados por su entorno interno y externo?. Vivimos en una sociedad basada en la información, llena de conocimientos especializados. Como dice Drucker<sup>5</sup>: los mismos que se vuelven productivos cuando se integran en una tarea. O como dice Goldratt<sup>6</sup>: la información es aquella porción de datos que tiene un impacto sobre nuestras acciones. La distinción entre datos e información no está en el contenido de una sucesión dada de caracteres, sino la relación que tenga con la decisión en cuestión.

Ahora, probablemente la información interna de la empresa es de la que más han echado mano los empresarios, consecuentemente a la facilidad de poder obtenerla. Dado que de la información que más necesita un negocio para sus decisiones, especialmente las de estrategia, son los datos que ocurren fuera del mismo, la información externa. Como dice Drucker<sup>7</sup> si es que está disponible, está en una forma primitiva y desorganizada.

Los burós de información o empresas que venden información externa son conocidas en países desarrollados e inclusive se consideran componente fundamental de estructuras financieras; en países en desarrollo esta actividad y su rol económico no esta muy difundido.

---

<sup>5</sup> DRUCKER, PETER; "Managing in a time of great change"; Editorial NORMA, 1996, Pág. 72

<sup>6</sup> GOLDRATT, ELIYAHU; "El síndrome del pajar; como extraer información del océano de datos"; Ediciones Castillo 1999, Pág. 4

<sup>7</sup> DRUCKER, PETER; "Managing in a time of great change"; Editorial NORMA, 1996, Pág. 106

En nuestro país uno de los burós más conocidos es el de información crediticia los cuales proporcionan información de crédito entre otros reportes, para identificar a deudores y conocer su nivel de endeudamiento y riesgo. En el caso del acceso de información para estos burós se basa en la firma de convenios de intercambio de información con las fuentes. Por lo cual el sector empresarial y comercial es beneficiario de esta información ya que cuentan con una herramienta importante para las toma de decisiones.

Existe también el caso de las empresas que se dedican a la realización de estudios de mercado. Esta información es solicitada a petición de los negocios o empresas y por ende conlleva un costo elevado. Razón por la cual no es de dominio común en el ámbito microempresarial o de empresas pequeñas.

## **1.2 Hipótesis**

Si se toma en cuenta que las empresas pequeñas no tienen la suficiente capacidad para invertir en la compra de información exterior; se plantea la posibilidad de por medios propios adquirirla a un costo menor. Existe un elemento indispensable en cualquier transacción comercial que es la factura, la cual vincula directamente al cliente con la empresa. De tal suerte, considero que si se evalúa el tipo de dato que la empresa necesita y se lo coloca en la factura, esta puede proveer a la empresa de información precisa para ser utilizada en la toma de decisiones, especialmente el incremento de sus ventas o rentabilidad.

### **1.3 Justificación**

El propósito del presente trabajo es realizar un aporte a los pequeños y futuros empresarios por medio de una guía metodológica, que les oriente en la toma de decisiones de su empresa, gestionando de mejor manera los patrones de consumo de sus clientes, utilizando la información que pueden obtener por medio de las facturas, como vinculo entre el cliente y la empresa en la transacción comercial; y así brindar un mejor servicio al cliente e incrementar las ventas o rentabilidad.

### **1.4 El objetivo general**

Proponer a los pequeños y futuros empresarios una guía metodológica para la gestión efectiva de patrones de consumo mediante los datos proporcionados por las facturas.

### **1.5 Los objetivos específicos**

- Identificar las variables segmentales adecuadas para obtener información útil.
- Identificar segmentos mediante patrones de consumo.
- Desarrollar una base de información histórica de rotación de productos o servicios.

- Desarrollar un esquema de rentabilidad por unidad de compra.
- Desarrollo de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones.

## **1.6 Alcance**

La propuesta es una guía metodológica que sugiere al empresario como utilizar los datos proporcionados por sus facturas encaminándole a obtener una mayor rentabilidad y gestión eficaz de los patrones de consumo de sus clientes. Se parte de una evaluación a los empresarios ecuatorianos como consumidores de información frente a sus clientes. Se cruzara la información entre una matriz de necesidades de los empresarios con los campos proporcionados pos las facturas dando como resultado información con propósito al momento de monitorear los patrones de consumo de un cliente y la posibilidad de rentabilizarlo.

## 2. APOORTE EXTERNO

### 2.1 Principios fundamentales de la creación de valor de la empresa

Como es de general conocimiento para el empresario, y apoyada en el compendio de McKinsey & Co., Copeland, Koller y Murrin<sup>8</sup>, los principios fundamentales para la creación de valor en la empresa son:

1. Conseguir un retorno de la inversión (ROI) mayor que el costo de oportunidad del dinero (WACC)
  - $ROI = \text{Utilidad neta} / \text{Activos totales}$ .
  - $WACC = \text{Sumatoria} (\text{Costo del \% de capital en acciones} + \text{Costo del \% de capital en deuda})$ .
2. Con esta premisa, mientras mayor sea el monto de inversión mayor será la creación de valor.
3. Si se contempla las estrategias uno y dos se maximiza el valor presente (VAN) o ganancia económica o valor económico agregado (EVA).
  - $VAN = - \text{capital de inversión} + \text{Flujo futuro del año 1 (F1)} + \text{Flujo futuro del año 2 (F2)} + \text{Flujo futuro del año n (Fn)}$ .
    - $\text{Flujo de cada año o valor actual Fn o VA} = \$ / (1+i)^n$
  - $EVA = \text{Capital de inversión} (ROI - WACC)$ .
4. Entonces a mayor VAN mayor precio de las ACCIONES

---

<sup>8</sup> MCKINSEY & COMPANY, INC, COPELAND TOM, KOLLER TIM Y MURRIN JACK; "Valuation, Measuring and managing the values of companies"; John Wiley & Sons, INC; Third Edition; 2000

5. Y se toma en cuenta que las proyecciones influyen más que los datos históricos.

### **Identificar las variables segmentales adecuadas para obtener información útil.**

Se puede decir que la clasificación típica para segmentar el mercado ha sido tratada de la siguiente manera: según Blackwell, Miniard y Engel<sup>9</sup>:

- Determinantes individuales del comportamiento del consumidor
  - Demográficos, psicográficos y personalidad
    - Demografía: Análisis, estructura y distribución de una población.
    - Demografía económica: estudio de las características económicas de la población de un país.
    - Psicografía: Técnica operacional para medir los estilos de vida. Definen las actividades, intereses y opiniones de los consumidores.
    - Personalidad: respuestas coherentes a estímulos del entorno.
  - Motivaciones del consumidor

---

<sup>9</sup> BLACKWELL ROGER, MINIARD PAUL, Y ENGEL JAMES; "Comportamiento del consumidor"; Editorial Thomsom; Novena edición; 2002

- Basada en los tipos de necesidades del consumidor
    - Inventario de necesidades de Murray, jerarquía de necesidades de Maslow, lista de valores de Rokeach, etc.
  - Conocimientos del consumidor
    - Subconjunto de informaciones almacenadas en la memoria que es relevante a la compra y consumo del producto.
  - Intenciones, actitudes, creencias y emociones de los consumidores
    - Intención de compra, lo que piensa el comprador que va a comprar.
    - Actitud, hacia el objeto y hacia el comportamiento del objeto.
    - Creencias como juicios subjetivos respecto a la relación entre dos o más cosas.
    - Emociones, estado afectivo o reacción.
- Influencia del entorno en el comportamiento del consumidor
  - Cultura, etnicidad, y clase social
    - Cultura, conjunto de valores, ideas, instrumentos y otros símbolos significativos que ayudan a los

individuos a comunicarse, interpretar y evaluar como miembros de una sociedad.

- Etnicidad, culturas ubicadas geográficamente.
- Clase social, divisiones relativamente homogéneas en una sociedad.
- Influencia familiar y domestica
  - Influencia de la familia y sus integrantes como decisores de compra.
- Influencia de grupos e individuos
  - Como grupos de refencia a seguir y determinan la decisión de compra.

Ahora, como dice Lambin<sup>10</sup>: “Descubrir una nueva manera de segmentar el mercado puede dar a la empresa una ventaja competitiva importante sobre sus competidores”. Lambin propone una macrosegmentación y una microsegmentación.

- Macrosegmentacion: Define mercados de referencia
  - Funciones o necesidades => Producto-mercado
    - QUE necesidad satisface?
  - Grupo de compradores => Mercado
    - A QUIEN satisface?
  - Tecnologías => Industria

- COMO satisface?

Identificadas las variables de segmentación se propone hacer una matriz de segmentación en donde se identifican las combinaciones pertinentes que contemplen:

- Considerar todas las variables de segmentación que parezcan pertinentes
- Se debe colocar las variables de importancia estratégica
- Las variables correlacionadas entre si deben ser reagrupadas
- Las combinaciones imposibles deben ser eliminadas
- Segmentos pueden ser reagrupados cuando las diferencias son mínimas y su tamaño es pequeño
- La matriz debe incluir segmentos potenciales

Para verificar el valor operativo de la matriz de segmentación se debe considerar en los segmentos considerados a los clientes y los principales competidores, para lo cual se debe conseguir la información necesaria.

La macrosegmentación permite descubrir nuevos segmentos potenciales y Lambin sugiere una serie de preguntas:

- Hay otras tecnologías, procedimientos o productos susceptibles de ofrecer el mismo servicio al comprador?

---

<sup>10</sup> LAMBIN JEAN-JACQUES; Marketing Estratégico; Editorial McGraw-Hill; Tercera edición; 2003

- Las funciones suplementarias podían ser ejercidas por un producto reformado o mejorado?
  - Hay otros grupos de compradores que tengan el mismo tipo de necesidad o de función?
  - Pueden las necesidades de los compradores ser mejor solucionadas reduciéndole número de funciones?
  - Hay nuevas combinaciones de funciones, de productos o servicios susceptibles de ser vendidas como un todo?
- Microsegmentación: Analiza la diversidad de necesidades en el interior de los productos de mercado identificados en la etapa anterior
    - Análisis de la segmentación
      - Características sociodemográficos
      - Ventajas buscadas
      - Estilos de vida
    - Elección de los segmentos objetivos
    - Elección de un posicionamiento
    - Programa de marketing objetivado

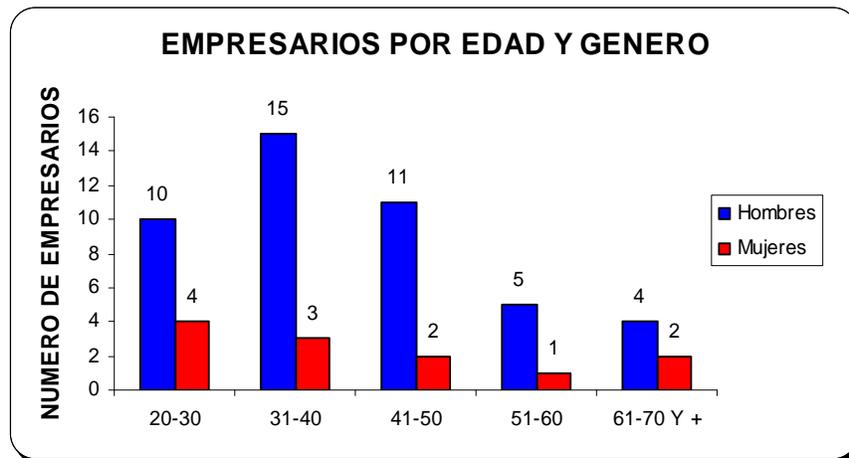
**Identificar el enfoque de los empresarios ecuatorianos.**

Para conocer el interés del empresario ecuatoriano se realiza una encuesta a un universo de 57 empresarios ecuatorianos, dueños de varios tipos de negocios. La encuesta contempla 4 preguntas, por medio de las cuales se pretende averiguar como manejan los empresarios la información de sus clientes y como creen que esto podría ayudar a su negocio. El formato de la encuesta<sup>11</sup> se estructura en tres partes:

- **Datos generales del empresario**

- Nombre
- Edad

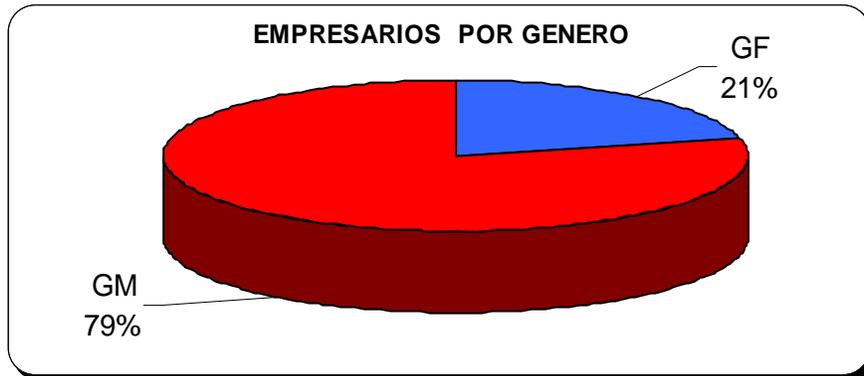
Genero	Edad				
	20-30	31-40	41-50	51-60	61-70 Y +
Hombres	10	15	11	5	4
Mujeres	4	3	2	1	2
Total	14	18	13	6	6



- Género

Empresas	Genero	
	GF	GM
57	12	45
100%	21%	79%

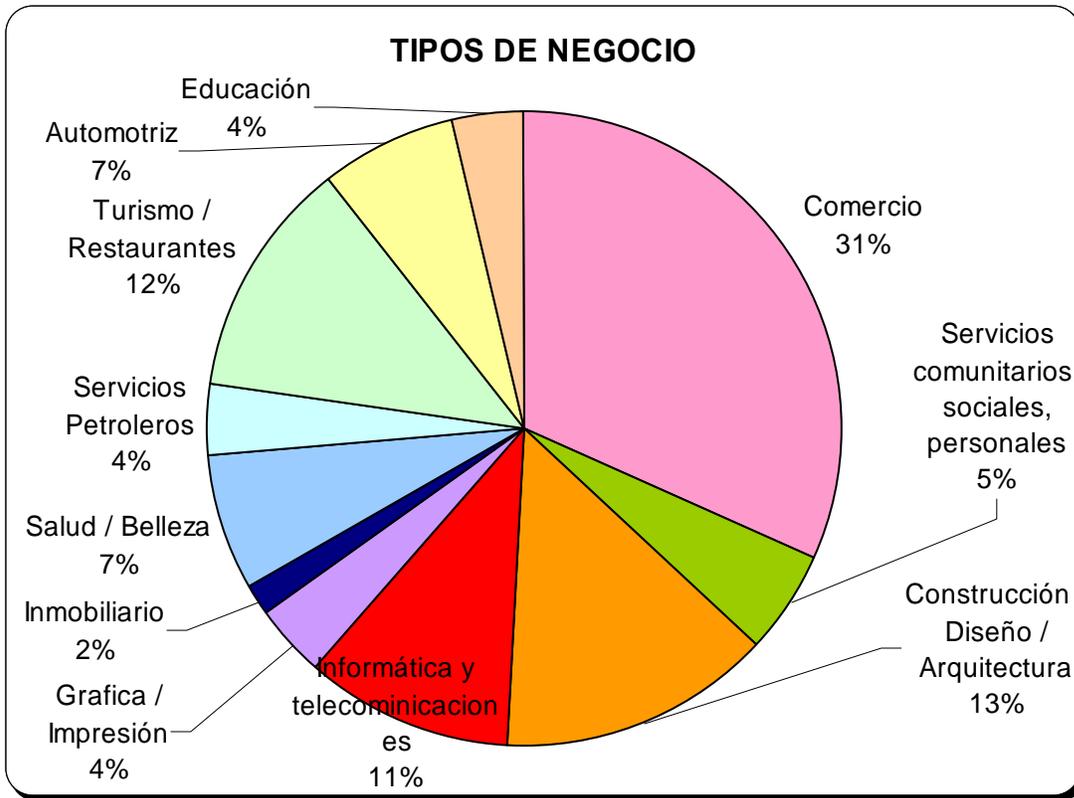
<sup>11</sup> Ver Anexo 1



▪ **Datos generales del negocio**

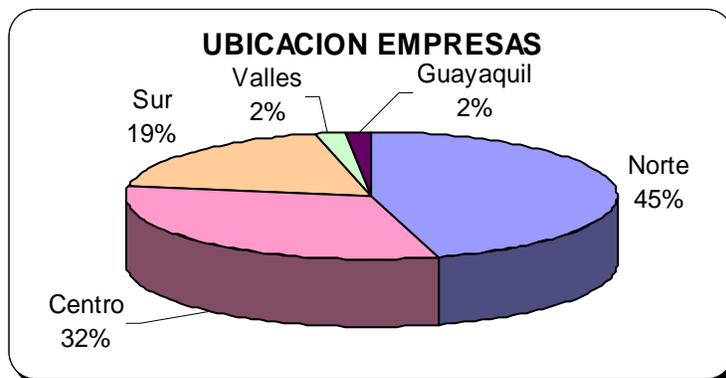
- Nombre
- Razón de ser

Comercio	Servicios comunitarios, sociales, personales	Construcción / Diseño / Arquitectura	Informática y telecomunicaciones	Grafica / Impresión	Inmobiliario	Salud / Belleza	Servicios Petroleros	Turismo / Restaurantes	Automotriz	Educación	<b>TOTAL</b>
18	3	8	6	2	1	4	2	7	4	2	57
32%	5%	14%	11%	4%	2%	7%	4%	12%	7%	4%	100%



o Ubicación

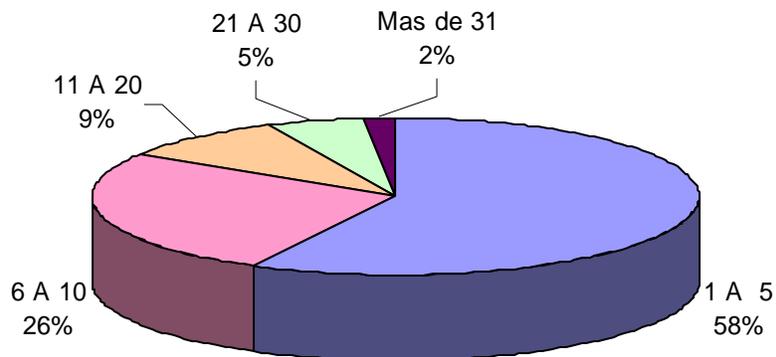
Norte	Centro	Sur	Valles	Guayaquil	TOTAL
26	18	11	1	1	57
46%	32%	19%	2%	2%	100%



o Tamaño por medio del número de empleados

Tamaño de la empresa					
1 A 5	6 A 10	11 A 20	21 A 30	Mas de 31	TOTAL
33	15	5	3	1	57
58%	26%	9%	5%	2%	100%

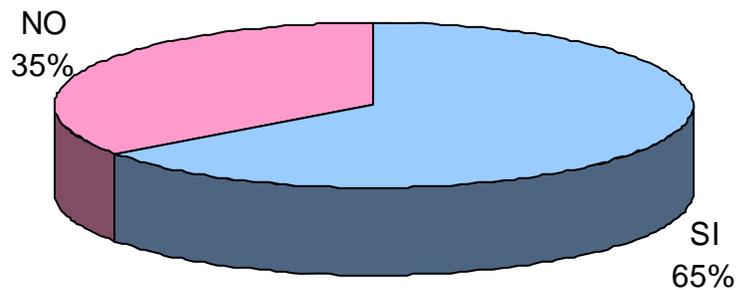
### TAMAÑO DE LA EMPRESA SEGUN # DE EMPLEADOS



#### o Accesibilidad al Internet

Internet		
SI	NO	TOTAL
37	20	57
65%	35%	100%

### EMPRESAS CON ACCESO A INTERNET



#### ▪ Preguntas

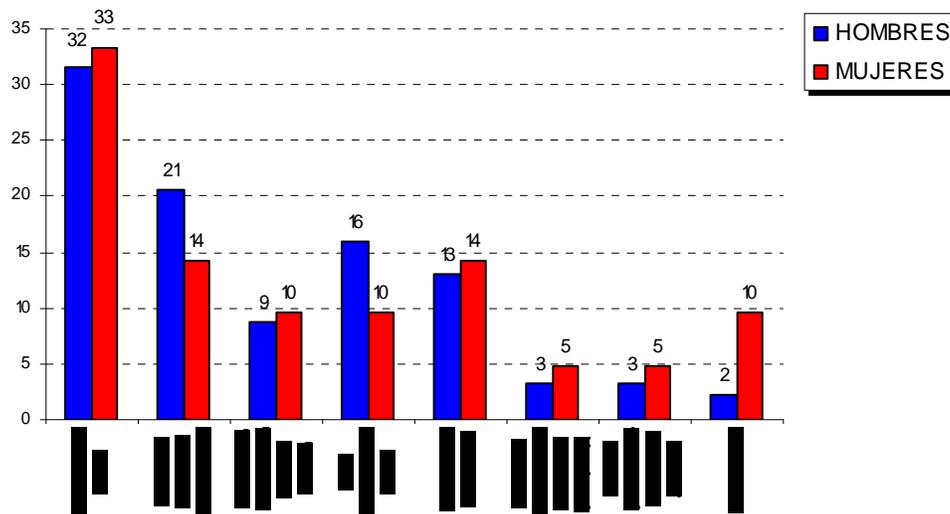
El análisis de las respuestas a continuación se lo realiza cotejando: el género de los empresarios, por edad del empresario y por el número de empleados.

- Visión del empresario frente a la información
  - **Que tipo de información desearía Ud. Saber de sus clientes?**

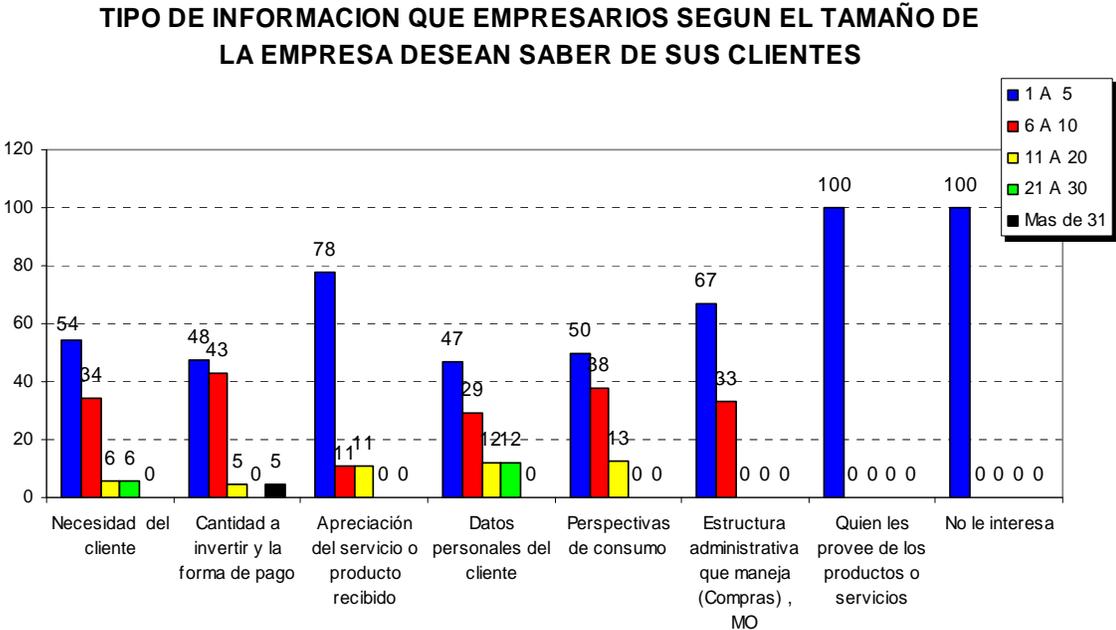
Se correlacionan las respuestas y se llega a un total de 8, las cuales se describen a continuación:

- Necesidad del cliente
- Cantidad a invertir y la forma de pago
- Apreciación del servicio o producto recibido
- Datos personales del cliente
- Perspectivas de consumo
- Estructura administrativa que maneja (Compras) , Mano de Obra (MO)
- Quien les provee de los productos o servicios
- No le interesa tener información de su cliente

**TIPO DE INFORMACION QUE LOS EMPRESARIOS DESEAN SABER DE SUS CLIENTES**

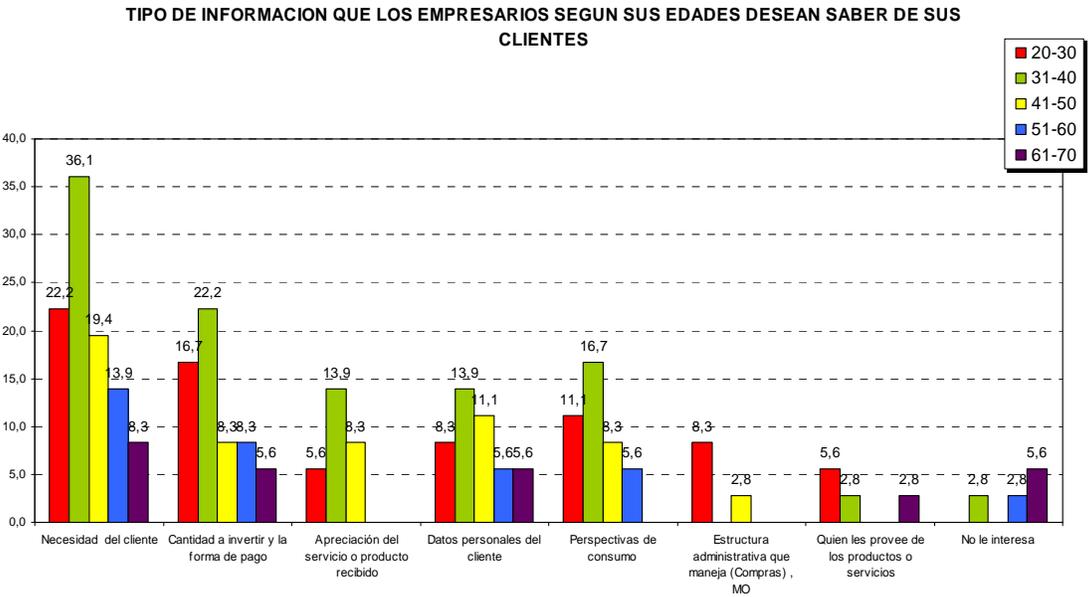


Como se puede observar en la grafica la mayoría de los empresarios (32% H; 33% M) están interesados en conocer las necesidades del cliente, seguidamente de la cantidad a invertir, y la forma de pago (17.5%); en un 15% los datos del cliente y las perspectivas de consumo de los mismos; y en un 9.5% les interesa conocer la apreciación que tiene su cliente frente al producto o servicio ofrecido.



Según el tamaño de la empresa, los empresarios con un número de empleados de 1 a 5 están 100% interesados en conocer quien le provee a su cliente el producto o servicio, por otra parte solo al 54% le interesa conocer la necesidad del cliente y un 78% desea conocer la apreciación del cliente frente al producto o servicio recibido. Las empresas con 6 a 10 empleados se interesan en un 43% por conocer el monto a invertir de sus clientes, y en un promedio de 33.5% se interesan por las necesidades del cliente, reconocerlo por medio de sus datos

personales, conocer las perspectivas de consumo y la estructura de compras que maneja. Las empresas con 11 a 20 empleados tienen un promedio del 12% distribuido homogéneamente entre: conocer las perspectivas de consumo del cliente, obtener sus datos personales, y conocer la apreciación del producto o servicio recibido. Finalmente las empresas de 21 a 30 empleados se enfocan en 2 cosas reconocer al cliente mediante la obtención de sus datos personales y conocer las necesidades del mismo.



Por medio de este grafico apreciamos las tendencias de información con respecto a sus clientes que tienen los empresarios según sus edades. Se puede observar que indistintamente de la edad todos los empresarios están principalmente interesados en conocer las necesidades de sus clientes. En el caso de los empresarios de 20-30 años, los de 31-40 años, están interesados en conocer todo lo que puedan de sus clientes: la cantidad a invertir 16.7% vs. 22.2%, la perspectiva de consumo 11.1% vs. 16.7%, los datos del cliente y la

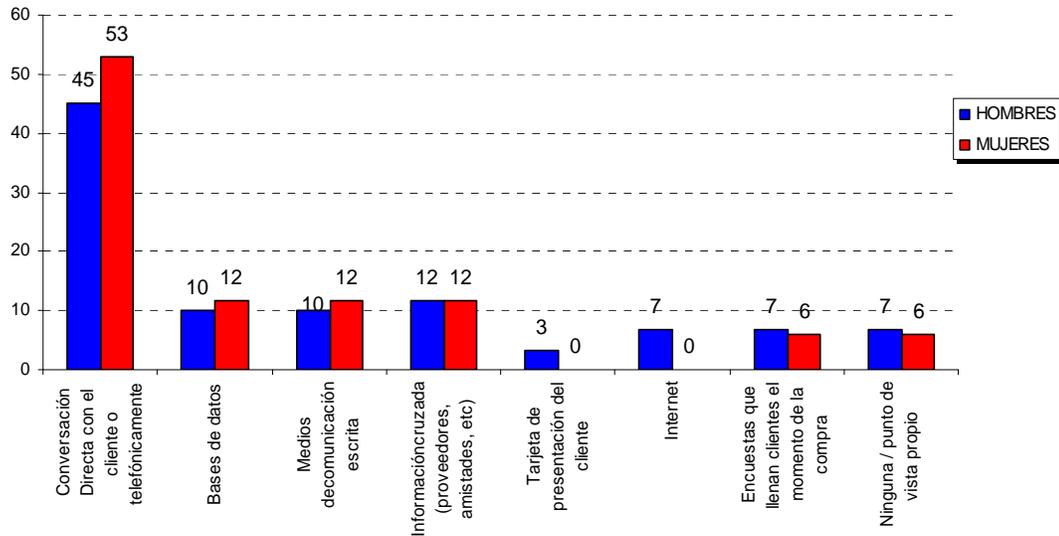
apreciación del servicio o producto recibido 8.3% vs. 13.9% , la estructura administrativa que maneja el cliente le interesa a empresarios de 20-30 años en 8.3% y los datos personales del cliente a los empresarios de 31-40 años en 13.9%. Por otra parte, los empresarios de 41-50 años, después de las necesidades del cliente consideran que conocer los datos de los mismos es importante en un 11.1% seguidamente de un 8.3% al conocimiento de la cantidad a invertir, la apreciación del servicio o producto recibido y la perspectiva de consumo. Los empresarios de 51-60 años y 61-70 años no están interesados en conocer todo sobre sus clientes y se enfocan en las necesidades en primera instancia 3.9% vs. 8.3%; la cantidad a invertir en 8.3% vs. 5.6% y los datos personales de sus clientes en un 5.6%.

▪ **Que fuente de información posee?**

Se correlacionan las respuestas y se llega a un total de 8, las cuales se describen a continuación:

- Conversación Directa con el cliente o telefónicamente
- Bases de datos
- Medios de comunicación escrita
- Información cruzada (proveedores, amistades, etc)
- Tarjeta de presentación del cliente
- Internet
- Encuestas que llenan clientes el momento de la compra
- Ninguna / punto de vista propio

## FUENTE DE INFORMACION QUE POSEEN LOS EMPRESARIOS

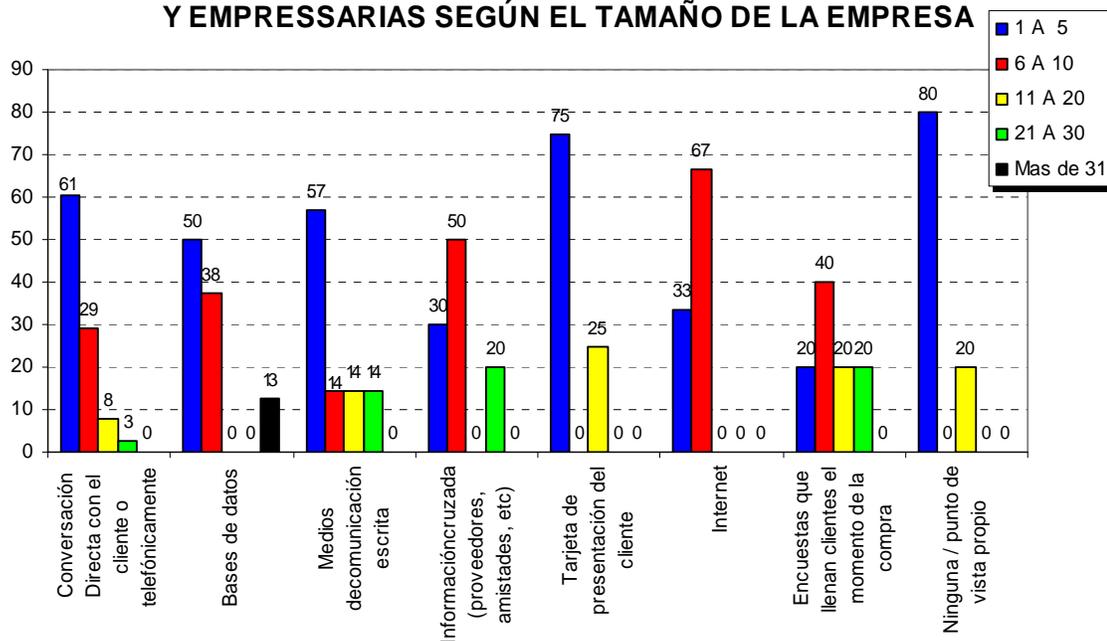


Con respecto a las fuentes que los empresarios contemplan para obtener información de sus clientes sobresale la conversación directa o vía telefónica, (45% H; 53% M); cabe aclarar que en la conversación directa en el momento de la transacción comercial o pago se realiza un intercambio de información que muy pocas veces es documentada y se convierte en tiempo y dinero perdido. Este alto índice permite sustentar el hecho de que se puede aprovechar este momento y documentar en el sistema de facturación la información que el empresario desea conocer del cliente señalada anteriormente.

Como dice en un artículo de la revista Entrepreneur<sup>12</sup> existe una máxima eficiencia cuando se aprende a usar la información que da la clientela, menciona la experiencia de muchos negocios que obtienen datos generales del

cliente el momento del pago y luego organizan bases de datos que les permiten reconocer los patrones de consumo de sus clientes y realizar estrategias con nombre y apellido. Plantea que con una base de datos organizada se puede generar estrategias para el incremento de las ventas por medio del desarrollo de programas de lealtad; programar mejor las compras por volumen, y así, mejorar sus precios de venta; promover ofertas y novedades de temporada, presentar nuevos productos o servicios, formar alianzas estratégicas, etc. Por otra parte, se agregaría que esta información permite al empresario adicionalmente la toma de decisiones en otras áreas como: mejorar sus procesos y tiempos.

**FUENTE DE INFORMACION QUE POSEEN LOS EMPRESARIOS Y EMPRESARIAS SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA**

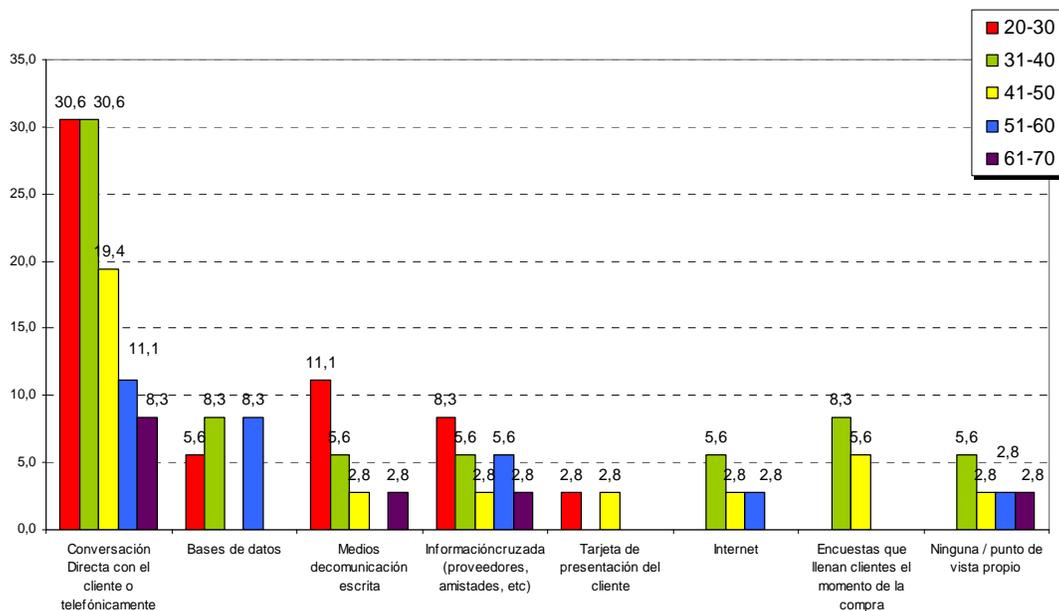


Se puede observar que mientras más grande es la empresa se disminuye el uso de fuentes de información utilizadas. Se puede observar que a partir de 31

<sup>12</sup> ENTREPRENEUR; "Estrategias con nombres y apellidos"; por: Fernández Ricardo; Vol 10; N° 5; Mayo 2002

empleados las empresas manejan bases de datos lo mismo que las empresas de 1 a 10 empleados. Por otra parte todas las empresas hacen uso aunque en diferentes porcentajes de la conversación directa o vía telefónica, las encuestas en el momento de compra y de los medios de información escrita. Las tarjetas de presentación, el Internet y la información cruzada también son fuentes de información utilizadas en buenos porcentajes.

FUENTE DE INFORMACION QUE POSEEN LOS EMPRESARIOS Y EMPRESARIAS SEGÚN SUS EDADES



Observamos una tendencia marcada y elevada, independientemente de las edades de los empresarios a conseguir información de sus clientes por medio de la conversación directa o telefónica con el cliente, seguidamente para los empresarios de 20-30 años los medios de comunicación escrita ocupan un 11.1% y la información cruzada un 8.3%, para los empresarios de 31-40 años la base de datos ocupa un 8.3% al igual que las encuestas realizadas al cliente en el momento de la compra, a los empresarios de 41-50 años le sigue las

encuestas realizadas al cliente en el momento de la compra con un 5.6%, la base de datos en un 8.3% es importante para los empresarios de 51-60 años.

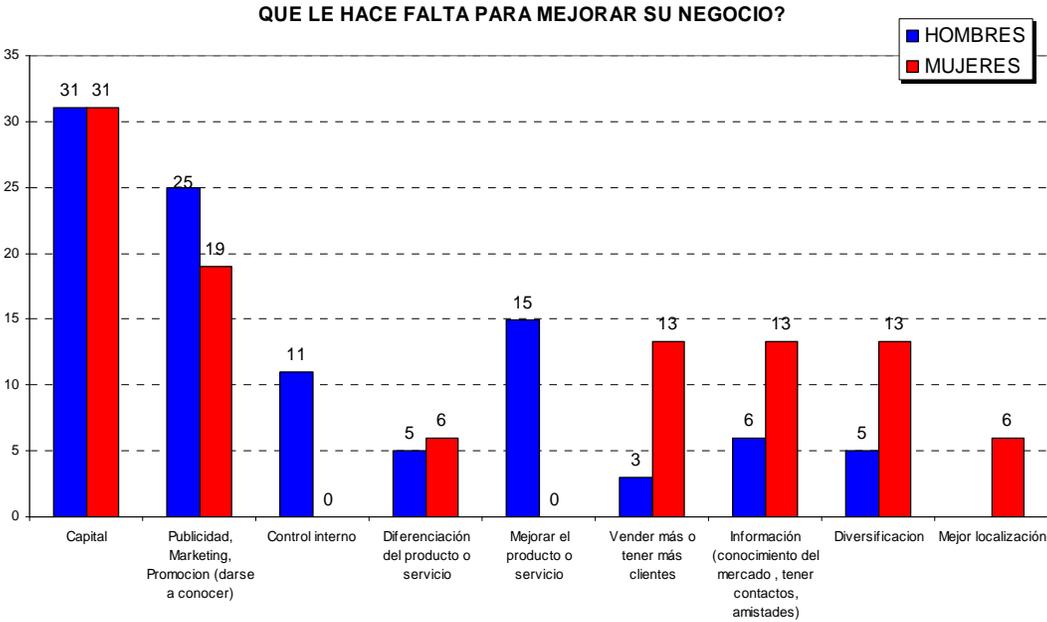
- Visión del empresario frente a la rentabilidad del negocio
  - **Que le hace falta para mejorar su negocio?**

Se correlacionan las respuestas y se llega a un total de 9, las cuales se describen a continuación:

- Capital
- Publicidad, Marketing, Promoción (darse a conocer)
- Control interno
- Diferenciación del producto o servicio
- Mejorar el producto o servicio
- Vender más o tener más clientes
- Información (conocimiento del mercado , tener contactos, amistades)
- Diversificación
- Mejor distribución

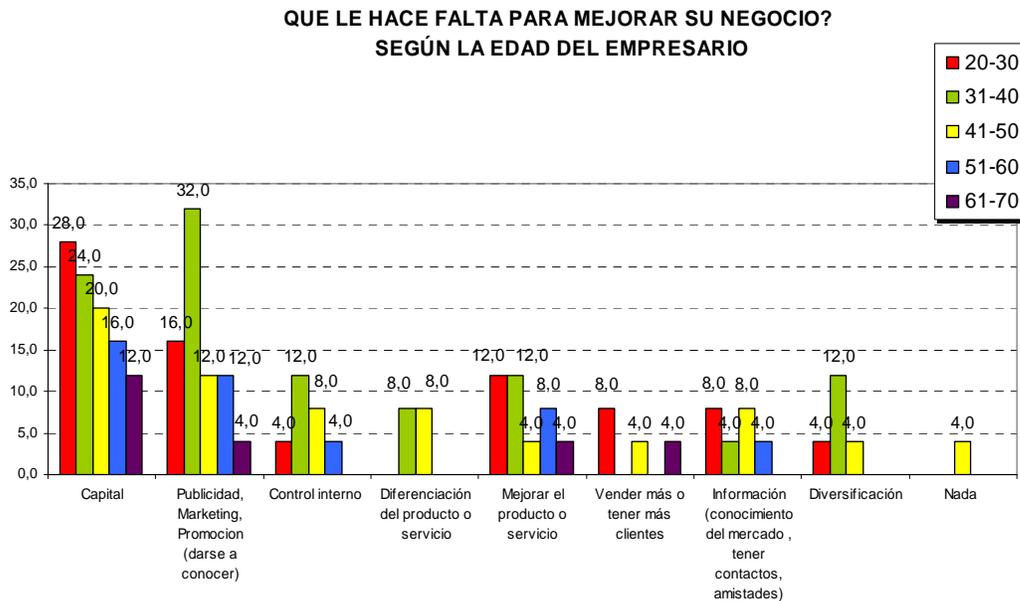
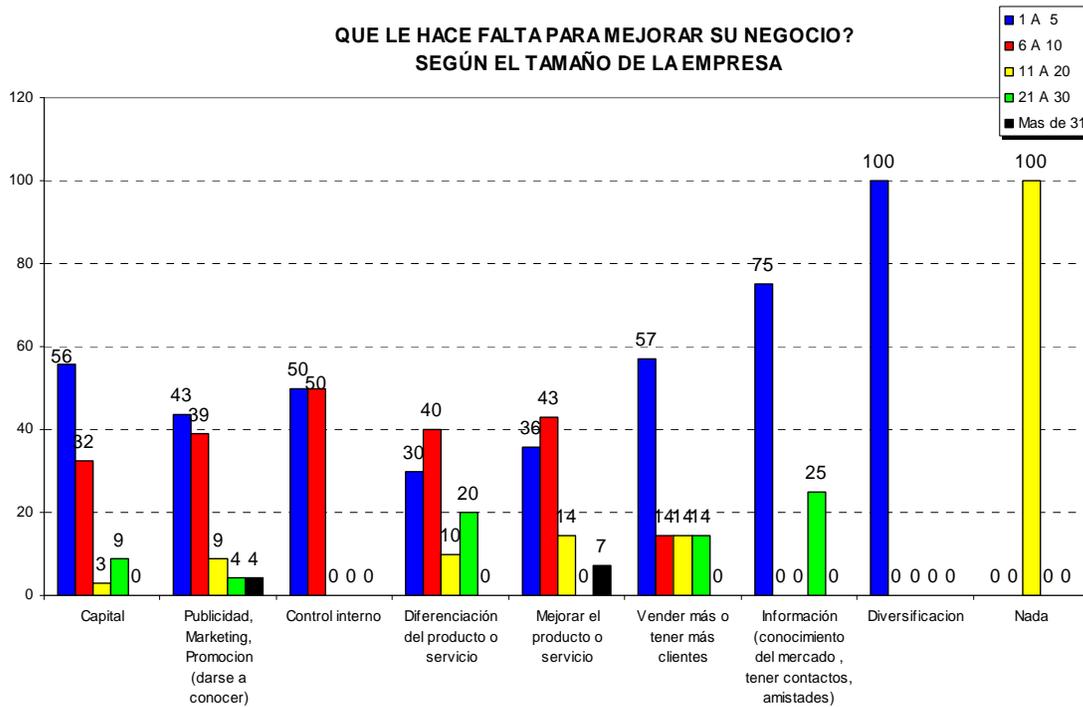
La visión de los empresarios en su conjunto concuerda en que para mejorar su negocio necesitan mayor capital (31% H y M), esto no es novedoso si se toma en cuenta que según las condiciones de nuestro país la mayoría de los negocios en crecimiento invierten el capital en lo estrictamente necesario; un 22% opina que necesitan darse a conocer mejor, algunos asocian a un mejor manejo de publicidad pero se encuentran con la limitante de capital, otros a mejor manejo de

marketing pero realmente son muy pocos los empresarios que invierten en un manejo de marketing. Por otra parte, son adversas las opiniones de entre empresarios y empresarias en cuanto a los siguientes puntos: mientras que para los empresarios les haría falta mejorar el producto o servicio, control interno, a las empresarias les interesaría conseguir más clientes, tener mayor información (como conocimiento del mercado, relaciones, etc.) y diversificar.



Observamos que para las empresas de 1 a 5 empleados consideran que les hace falta diversificar en un 100% para mejorar su negocio, tener más información o conocimiento del mercado en un 75%, y en un porcentaje promedio de 51.5% considera que necesita vender más, incrementar capital, tener control interno, publicidad, marketing y promoción. Las empresas de 6 a 10 personas consideran en un promedio ponderado de 40.8%, tener control interno, mejorar el producto o servicio, diferenciar el producto o servicio, publicidad, marketing y promoción e incremento de capital. Las empresas de 11 a 20 empleados consideran no

necesitar nada para mejorar en un porcentaje del 100%. Por otra parte, observamos que todas las empresas en diferente porcentaje consideran necesitar incrementar la publicidad, marketing y las promociones para mejorar sus negocios.



Todos los empresarios independientemente de su edad y en porcentaje diferente consideran que para mejorar su negocio necesitan tener más capital, al igual que consideran necesitar publicidad, marketing o promociones, así también consideran el mejorar su producto o servicio. Todos los empresarios a excepción de los empresarios con 61 a 70 años, consideran tener un mejor control interno y tener más y mejor conocimiento del mercado. A excepción de los empresarios entre 31-40 años y los que están entre 51-60 años consideran importante vender más o tener más clientes. En el caso de los empresarios entre 20 a 50 años consideran importante diversificar su negocio para obtener mayor rentabilidad.

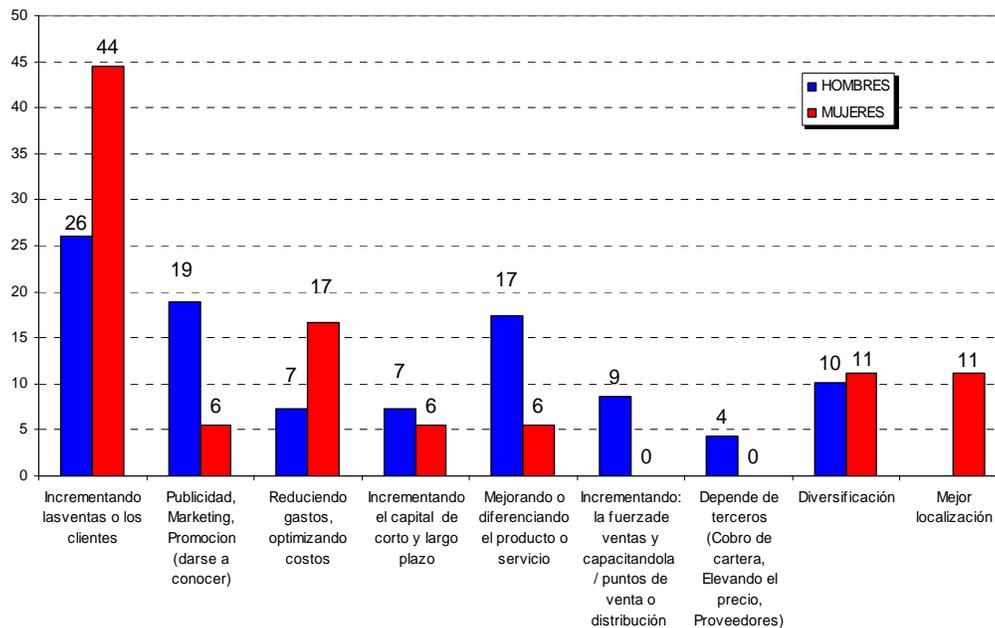
- **Como cree que podría ganar más (incrementar su rentabilidad) en su negocio?**

Se correlacionan las respuestas y se llega a un total de 9, las cuales se describen a continuación:

- Incrementando las ventas o los clientes
- Publicidad, Marketing, Promoción (darse a conocer)
- Reduciendo gastos, optimizando costos
- Incrementando el capital de corto y largo plazo
- Mejorando o diferenciando el producto o servicio
- Incrementando: la fuerza de ventas y capacitándola / puntos de venta o distribución
- Depende de terceros (Cobro de cartera, Elevando el precio, Proveedores)

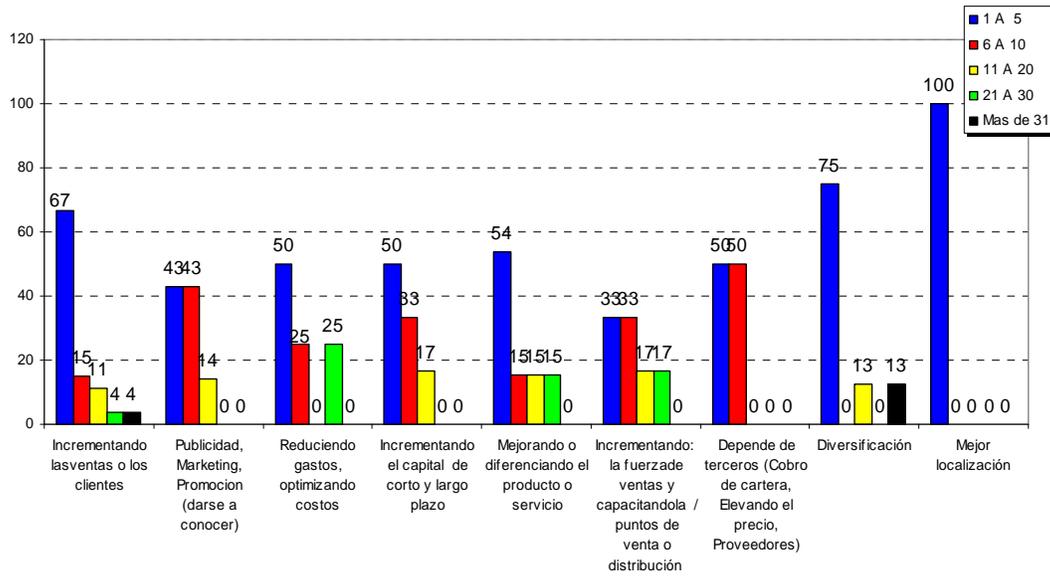
- Diversificación
- Mejor Distribución

#### MANERAS DE INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO



Entre las maneras de incrementar la rentabilidad del negocio se refleja el criterio de incrementar las ventas o los clientes anteriormente expuesto de las empresarias con un 44%, seguidamente de un 17% en la reducción de los gastos; por otra parte, los empresarios coinciden con las empresarias en incrementar las ventas en menor proporción 26% y rescatan el darse a conocer por medio de la inversión en publicidad, marketing y promoción (19%); y el mejoramiento o diferenciación del producto o servicio (17%) como las posibilidades de incrementar la rentabilidad de sus negocios.

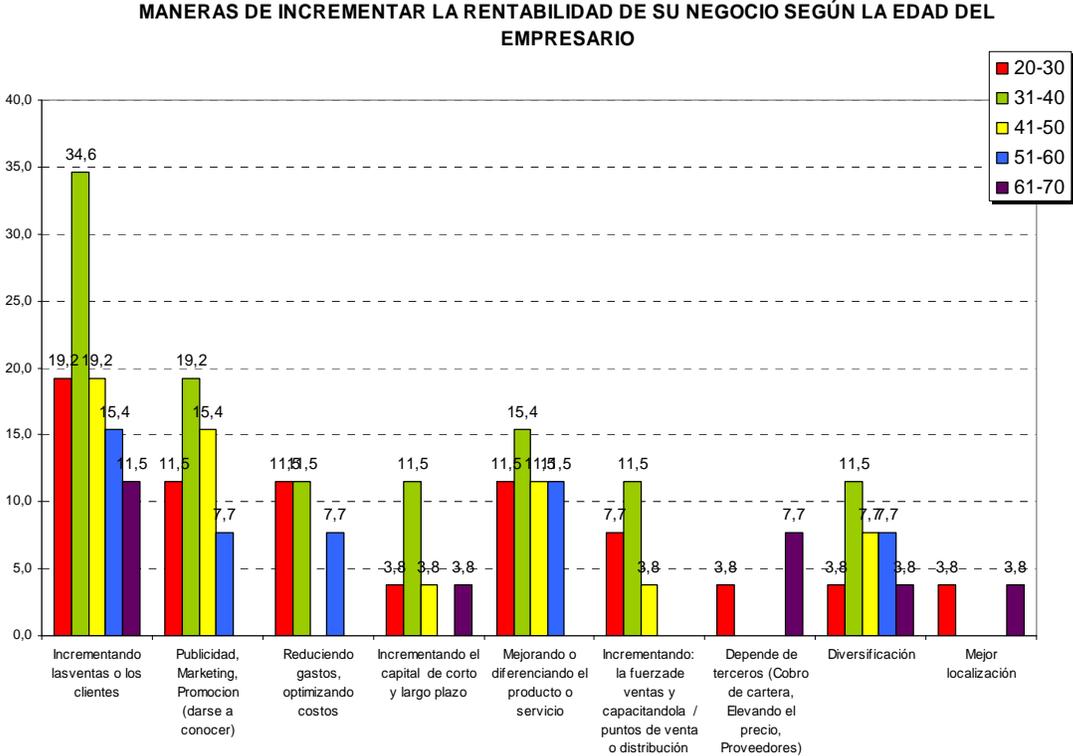
MANERAS DE INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE SU NEGOCIO SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA



Para todos los tamaños de empresas e indistintamente del porcentaje, los empresarios consideran que mejorarían la rentabilidad de su empresa si incrementarían las ventas. A excepción de las empresas con mas de 31 empleados consideran que deben mejorar o diferenciar el producto o servicio, e incrementar o capacitar la fuerza de ventas. Es importante para las empresas el énfasis en publicidad, marketing y promoción, el reducir los gastos y optimizar los costos y la diversificación.

Finalmente, todos los empresarios independientemente de la edad consideran que para obtener mayor rentabilidad en sus empresas deben incrementar las ventas o el número de clientes, de igual manera todos los empresarios, aunque en menor proporción consideran que deben diversificar. Otra de las consideraciones contempladas por los empresarios a excepción de los mayores a 61 años es

invertir en publicidad, marketing o promocionar el producto o servicio, así también incrementar el capital de corto y largo plazo, mejorar o diferenciar el producto o servicio. A los empresarios entre 20 y 50 años les preocupa entre otras opciones el incremento de la fuerza de ventas, su capacitación y los puntos de venta o distribución.



**Identificar segmentos mediante patrones de consumo.**

Para la identificación de segmentos mediante patrones de consumo, se realiza una matriz de necesidades, en función de las principales respuestas de la encuesta, otorgando una ponderación de indispensable a porcentajes entre 81-100%, necesario (61-80%), medianamente necesario (41-60%), poco necesario

(21-40%) e indiferente (1-20%). Se utiliza como dato los porcentajes ponderados de la clasificación por género.

		1	2	3	4	5
PREGUNTAS / RESPUESTAS		INDISPENSABLE	NECESARIO	MEDIANAMENTE NECESARIO	POCO NECESARIO	INDIFERENTE
<b>QUE TIPO DE INFORMACION DESEARIA UD. SABER DE SUS CLIENTES?</b>						
1	Necesidad del cliente	X				
2	Cantidad a invertir y la forma de pago			X		
3	Apreciación del servicio o producto recibido				X	
4	Datos personales del cliente				X	
5	Perspectivas de consumo			X		
6	Estructura administrativa que maneja (Compras) , MO					X
7	Quien les provee de los productos o servicios					X
8	No le interesa					
<b>QUE FUENTE DE INFORMACION UD. POSEE?</b>						
9	Conversación Directa con el cliente o telefónicamente	X				
10	Bases de datos				X	
11	Medios de comunicación escrita				X	
12	Información cruzada (proveedores, amistades, etc)				X	
13	Tarjeta de presentación del cliente					X
14	Internet					X
15	Encuestas que llenan clientes el momento de la compra					X
16	Ninguna/ punto de vista propio					X
<b>QUE LE HACE FALTA PARA MEJORAR SU NEGOCIO?</b>						
17	Capital	X				
18	Publicidad, Marketing, Promoción (darse a conocer)		X			
19	Control interno					X
20	Diferenciación del producto o servicio					X
21	Mejorar el producto o servicio				X	
22	Vender más o tener más clientes				X	
23	Información (conocimiento del mercado , tener contactos, amistades)				X	
24	Diversificación				X	
25	Nada					X
<b>COMO CREE QUE PODRIA GANAR MAS (INCREENTAR SU RENTABILIDAD) EN SU NEGOCIO?</b>						
26	Incrementando las ventas o los clientes	X				
27	Publicidad, Marketing, Promoción (darse a conocer)				X	
28	Reduciendo gastos, optimizando costos				X	
29	Incrementando el capital de corto y largo plazo					X
30	Mejorando o diferenciando el producto o servicio				X	
31	Incrementando: la fuerza de ventas y capacitandola / puntos de venta o distribución					X
32	Depende de terceros (Cobro de cartera, Elevando el precio, Proveedores)					X
33	Diversificación				X	
34	Mejor localización					X

Como podemos observar a continuación tenemos el esquema común de una factura.

<b>DATOS DE LA EMPRESA PROVEEDORA DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>		 <b>RUC</b> <b>N° DE FACTURA</b> <b>AUTORIZACION</b>
<b>FECHA DE EMISION: A</b> <b>NOMBRE DEL CLIENTE: B</b> <b>DIRECCION: C</b> <b>RUC: D</b> <b>TELF: E</b>		
<b>CANTIDAD</b> <b>F</b>	<b>DESCRIPCION</b> <b>G</b>	
<b>H</b> <b>TIPO DE PAGO:</b>		<b>I</b> <b>VALOR TOTAL</b>

Si cotejamos los campos de la factura con las necesidades de información de la matriz de necesidades se concluye lo siguiente:

- El campo 1.1 de la matriz de necesidades se soluciona con el campo B+G de la factura. Ya que es esta la razón de la emisión de la misma. El usuario o cliente identificado (campo B), cubre o satisface una necesidad en un tiempo específico, campo A.
- Los campos 2.3 y el 5.3 de la matriz de necesidades se solucionan con los campos F de G, I y H en donde se puede inferir o se podría identificar la capacidad de compra del cliente y la forma de pago de acuerdo al monto. La perspectiva de consumo campo 5.3, esta implícita en los campos

mencionados anteriormente. Cabe recalcar que adicionalmente a la cantidad de un producto X consumida por el cliente, se puede realizar un monitoreo histórico del mismo e identificar sus necesidades. Si son recurrentes, estacionales, promocionales, etc.

- El campo 4.4 de la matriz de necesidades corresponde a los campos B, C, D, E de la factura.

<b>DATOS DE LA EMPRESA PROVEEDORA DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>		<b>LOGO</b> <b>RUC</b> <b>N° DE FACTURA</b> <b>AUTORIZACION</b>
<b>FECHA DE EMISION:</b> <b>A</b> <b>NOMBRE DEL CLIENTE:</b> <b>B</b> <b>DIRECCION:</b> <b>C</b> <b>RUC:</b> <b>D</b> <b>TELF:</b> <b>E</b>	<b>CARGO:</b> <b>J</b>	<b>MEDIDOR SATISFACCION</b> <b>K</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>BENCHMARKING</b> <b>L</b> <hr/>
<b>CANTIDAD</b> <b>F</b> <b>H</b> <b>TIPO DE PAGO:</b>	<b>DESCRIPCION</b> <b>G</b>	<b>I</b> <b>VALOR TOTAL</b>
<b>M</b> <b>CAMPO PARA PERSONALIZACION : PROMOCIONES, DESCUENTOS.</b>		

Se realiza una propuesta de factura en la que se añade 4 campos de los cuales, el campo K da solución al campo 3.4 de la matriz de necesidades. Este campo contempla un medidor de satisfacción para las empresas de productos y servicios, según séale caso.

		<b>MEDIDOR SATISFACCION</b>			<b>K</b>
		<b>SERVICIOS</b>	MEJOR DE LO QUE ESPERABA	LO QUE ESPERABA	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

		<b>MEDIDOR SATISFACCION</b>			<b>K</b>
		<b>PRODUCTOS</b>	CONSIGUIO LO QUE BUSCABA	CONSIGUIO ALGO MEJOR	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

En el caso del campo J en la factura se da solución al campo 6.5 de la matriz de necesidades. Prevé detectar la estructura administrativa de compras del cliente. Esta propuesta y la siguiente dependen en buen porcentaje de la accesibilidad del cliente y de la habilidad de la persona que realiza la factura, sea esta el vendedor o el cobrador. El campo L en la factura contempla un benchmarking desde el cliente y da respuesta al 7.5 de la matriz de necesidades. Por medio de este campo la empresa advierte el o los lugares visitados por el cliente, antes de realizar la compra en su local.

<b>PRODUCTOS</b> <b>SERVICIOS</b>	<b>BENCHMARKING</b>	<b>L</b>
	QUE LUGAR VISITO ANTES DE COMPRARNOS? <hr/> <hr/>	

Se confirma por medio de la matriz de resultados que toda esta información se puede conseguir por medio de la conversación directa con el cliente en el momento de la transacción, o por medio de una comunicación telefónica.

Ya que la mayoría de los encuestados consideran que les hace falta capital, esta propuesta de gestión efectiva de los patrones de consumo permite a los empresarios utilizar eficientemente sus insumos de información y por medio de un costo mínimo llevar un monitoreo de sus clientes, rentabilizándolos y generando utilidad a la empresa.

Se prevé el campo M, de personalización por medio del cual con el monitoreo realizado a los patrones de consumo por cliente se procederá a realizar promociones, ofertas y descuentos personalizados, con un índice de efectividad alto ya que se ha estudiado el comportamiento del mismo. Existe actualmente en el mercado intentos en este punto.

Este tipo de promociones, ofertas personalizadas podrían no incurrir en costos adicionales y representan definitivamente una manera de incrementar las ventas.

### **3. APOORTE INTERNO**

Todo empresario ha escuchado hablar de la cadena de valor de Michael Porter, en donde identifica como actividades primarias a: la logística para interior y exterior, comercialización, ventas y servicios. Como un aspecto de las actividades de logística interior y exterior se encuentra la administración de inventarios, la cual, ha sufrido un cambio significativo con la adopción del sistema de control de inventarios Justo a Tiempo (JIT). El sistema JIT ha sido diseñado para producir o entregar los productos o servicios apropiados, en las cantidades adecuadas y en el momento oportuno, a fin de atender los procesos de producción subsiguiente a los pedidos de los clientes. Adicionalmente, en el caso de la existencia de materiales es importante que la empresa se organice y levante la información ya que es trascendental su correcta utilización.

#### **3.1 Desarrollar una base de información histórica de control y rotación de productos o servicios**

El control de las existencias es importante ya que vincula los intereses de varios departamentos, como compras, ventas, producción, contabilidad, finanzas y marketing. Es substancial conocer claramente la información que se necesita y que se obtiene en un control de existencias, la cual detallo a continuación:

- Clasificación del inventario, contempla la cantidad del stock y valoración del mismo:
  - P.E.P.S. Primeros en entrar, primeros en salir. Esto quiere decir que la mercadería que ingresa primero es la primera que tiene que salir.
  - U.E.P.S. Últimos en entrar, primeros en salir. Esto quiere decir que la mercadería que ingresa al último es la primera que tiene que salir.
  - El ultimo precio de compra.
  - A precio de mercado.
  - Precio promedio.
- Registro de entrada de existencias en kárdex, según proforma.
- Registro de salida de existencias en kárdex, según numero de factura (de venta).
- Monitoreo por ítem de frecuencia y cantidad de la demanda. Puede ser mensual, estacional y anual.

Financieramente, la razón de rotación de inventarios<sup>13</sup> es la cantidad de veces al año que la empresa “mueve” sus inventarios, el activo a corto plazo más importante. Una cifra alta indica más y, por consiguiente, un movimiento más eficiente y mejor. Si esta razón es demasiado baja en comparación con la de empresas similares, podría significar dos cosas. Si los niveles de inventarios son comparables, en tal caso es preciso aumentar las ventas. Por otra parte, si las

---

<sup>13</sup> MINTZBERG Henry, QUINN James Brian, VOYER John, “El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos”, 1era edición, Pearson Educación, 1997.

ventas son comparables, en tal caso, los niveles de inventarios son demasiado altos. La rotación de inventarios se define así:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Total de ventas}}{\text{Inventario Promedio}}.$$

De tal suerte, el empresario tiene de primera mano el recorrido de su producto o servicio, comenzando con el reconocimiento del proveedor, fecha de ingreso, cantidades ingresadas, fecha de venta, cantidades vendidas o de egreso y reconocimiento del cliente.

### **3.2 Desarrollar un esquema de rentabilidad por unidad de compra**

El empresario al identificar el recorrido de su producto, llega fácilmente a reconocer a su cliente y de esta manera, puede monitorear por medio de los datos proporcionados por la factura y cotejando con los datos de inventario, cuan rentable es dicho cliente para su empresa de la siguiente manera:

- Identificación del cliente.
- Frecuencia de compra: mensual, estacional y anual.
- Identificación del tipo de producto comprado.
- Cantidad del producto comprado.
- Forma de pago del cliente.

Y financieramente, que cantidad de dinero aporta dicho cliente con nombre y apellido y en que tipo de producto. Las razones que aplicarían en este caso son:

$$\text{Rotación por producto por cliente} = \frac{\text{Ventas netas por cliente por producto}}{\text{Inventario Promedio por producto}}.$$

$$\text{Rentabilidad por producto por cliente} = \frac{\text{Utilidad neta por producto}}{\text{Ventas netas por cliente}}.$$

$$\text{Rentabilidad por cliente} = \frac{\text{Utilidad neta por cliente}}{\text{Ventas netas por cliente}}.$$

$$\text{Rentabilidad por cliente por producto} = \frac{\text{Utilidad neta por cliente}}{\text{Ventas netas por producto}}.$$

$$\text{Frecuencia de compra por producto por cliente} = \frac{\text{Ventas netas por producto}}{\# \text{ de compras del cliente}}.$$

$$\text{Frecuencia de pago a crédito por cliente} = \frac{\text{Ventas a crédito (clasificado -montos)}}{\# \text{ de compras a crédito por cliente}}.$$

$$\text{Frecuencia de pago a contado por cliente} = \frac{\text{Ventas a contado (clasificado -montos)}}{\# \text{ de compras a contado por cliente}}.$$

De esta manera, el empresario puede monitorear a su cliente y la rentabilidad que este le aporta a su negocio, y así potenciar sus actitudes y sus aptitudes de

compra. Por otra parte esta información le permitirá al empresario mejorar su servicio proporcionando por ejemplo: facturación automática, promociones personalizadas, descuentos por volumen de compra o por frecuencia de uso de servicio, etc.

### **3.3 Desarrollo de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones aplicado a la factura.**

La mayoría de los empresarios enfrenta problemas con el manejo de información en sus empresas, llamesen a estos problemas: recolección, organización, recepción, presentación, etc. Pero son los mismos empresarios los que al final de cuentas integran la información de sus negocios. Como dice: David Fred en su libro Conceptos de Administración Estratégica, “La información vincula todas las funciones de los negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia; es la piedra angular de todas las empresas”<sup>14</sup>.

La definición de Sistema de información Gerencial según Davis y Olson,<sup>15</sup> es un sistema integrado usuario-máquina para proveer información que apoye a las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en la organización. Existen tres conceptos que se incorporan en la orientación del Sistema de Información Gerencial y son: sistema de soporte a las decisiones, la

---

<sup>14</sup> FRED David, “Conceptos de Administración Estratégica”, 9na Edición, Pearson Educación, 2003

<sup>15</sup> DAVIS, Gordon; Olson, Margrethe; “Sistemas de Información Gerencial”, 2nda Edición, Mc.Graw Hill, 1987

administración de los recursos de la información y la computación para el usuario final.

El propósito de un sistema de información Gerencial es mejorar el rendimiento de una empresa al incrementar la calidad de las decisiones de la gerencia incorporando en el corazón de este sistema de información una base de datos que contenga los tipos de registros y datos importantes para los empresarios.

Por otra parte, la factura es el medio que provee información del cliente en el momento de la transacción comercial. Es por ello que considero que al cotejar la información tratada en el aporte externo por medio de la segmentación aplicable al formato de la factura, así como la tratada en el aporte interno permitirá al empresario una gestión efectiva de los patrones de consumo de sus clientes, incidiendo en el incremento de la rentabilidad e su empresa.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar este trabajo se concluye que al organizar y levantar los datos proporcionados por las facturas obtenemos información útil para la toma de decisiones gerencial. En el tema que más preocupa al empresario, el incrementar la rentabilidad de su negocio, esta guía permite conducirlo a la rentabilización de cada unidad de compra. Por lo que se concluye:

- Mediante los campos B, C, D, y E el empresario obtiene la identificación del cliente o unidad de compra. Se recomienda:
  - Facturación automática
  - Facturación electrónica.
- Con el campo A se observa la periodicidad de compra de dicho cliente.
- Si se cruza el campo  $A + B + G + F$  se identifican las necesidades de compra de un cliente, se puede obtener un índice de rotación de un determinado producto o servicio por unidad de compra. Y se recomienda:
  - Mantener informado al cliente cuando se renueva stock en producto o servicio mas consumido.
  - Informar de productos o servicios alternativos.
  - Realizar promociones en producto o servicio mas consumido.
  - Adelantarse a la intención de compra del cliente.
- En el caso de empresas de productos el conocimiento del campo J adicionales al A, G, F permite al empresario conocer algo de la estructura

administrativa de su cliente y podría negociar descuentos por mayorista.

- Al adicionar al cruce anterior los campos H e I, permite monitorear las perspectivas de consumo del cliente, la cantidad y forma de pago del mismo. Por lo tanto se recomienda:
  - Realizar promociones por cantidad de compra del producto o servicio más consumido.
  - Otorgar créditos a partir de un monto específico o por cantidad de compra del producto o servicio más consumido.
  - Permite darle a conocer el ahorro obtenido al adquirir una tarjeta de afiliación.
- Con el campo K se observa la satisfacción del cliente frente al producto o servicio adquirido. Se recomienda a la empresa:
  - Prever una encuesta en el caso de percibir inconformidad con el producto o servicio por parte del cliente.
  - Realizar un servicio post venta adecuado y a tiempo.
  - De acuerdo a la rentabilidad del cliente y con sus sugerencias se puede personalizar una promoción o descuento.
  - Detectar fallas en procesos o en servicio.
  - Detectar aciertos en procesos o servicio.
- En el caso del campo L permite a la empresa detectar la competencia, quien provee de los productos o servicios a sus clientes. Se recomienda:
  - Observar si su cliente lo tiene como primera opción de compra o secundaria. Y reforzar el lazo.

- Atraer a la clientela con promociones y descuentos, etc.
- Detectar fallas en procesos o en servicio.
- Detectar aciertos en procesos o servicio.

De esta manera, por medio de esta guía metodológica los pequeños y futuros empresarios podrán gestionar efectivamente los patrones de consumo de sus clientes mediante los datos proporcionados por las facturas.

Para toda la información que es recabada, se recomienda desarrollar una base de datos en un sistema de información computarizado que permita tener acceso inmediato al análisis de las unidades de compra.

A nivel financiero, se podrá desarrollar un esquema de rentabilidad por unidad de compra y monitorear la rentabilidad por producto por cliente, la rentabilidad por cliente por producto, se reducirá costo de inventario sin salida o con poca rotación, se disminuirá o se enfocará la inversión en marketing apropiadamente, ya que las promociones son personalizadas con un alto índice de efectividad.

Se concluye esta guía recomendando a los empresarios los siguientes puntos:

- Aplique la guía y el diseño de factura<sup>16</sup> recomendada de tal manera que se ajuste a su tipo de negocio.
- La guía es su herramienta de segmentación, produce como resultado final la rentabilización por unidad de compra.

- Recuerde que el tiempo que invierte su empresa en la captura de información de su cliente, representa la utilidad futura.
- Sea oportuno y hábil al momento de capturar la información de su cliente, sin que este se sienta importunado.
- Se recuerda al empresario que debe contar con una codificación de su producto o servicio para el cruce de información.
- Algunos empresarios no saben como invertir parte de sus utilidades. La creación de información útil para su empresa es una excelente opción.
- Se recalca que la infamación de esta guía puede ser levantada en un programa de fácil uso como EXCEL o ACCESS.

---

<sup>16</sup> Ver anexo 2

## BIBLIOGRAFIA

ALARCON, RAUL. "*Control de Existencias, Compras e Inventarios*". P.U.C.E. Facultad de Ciencias Administrativas, Quito-Ecuador, 1990.

AMAT, ORIOL. "*EVA, Valor Económico Agregado*". GERENCIA. Grupo Editorial Norma.

BLACKWELL, ROGER, y MINIARD, PAUL, y ENGEL, JAMES. "*Comportamiento del Consumidor*". Editorial Thomson, Novena Edición, 2002.

DAVIS, GORDON B., y OLSON, MARGRETHE H.. "*Sistemas de Información Gerencial*", 2da Edición, Mc.Graw Hill, 1987.

DRUCKER, PETER. "*Managing in a Time of Great Change*". Editorial NORMA, 1996.

FRED, DAVID. "*Conceptos de Administración Estratégica*". 9na Edición, Pearson Educación, 2003.

GOLDRATT, ELIYAHU. "*El Síndrome del Pajar; Como Extraer Información del Océano de Datos*". Ediciones Castillo, 1999.

KRAJEWSKI, LEE J., y RITZMAN, LARRY P.. “*Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis*”. Prentice Hall, 5ta Edición, México, 2000.

LAMBIN, JEAN –JACQUES. “*Marketing Estratégico*”. Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, 2003.

MCKINSEY & COMPANY, INC., COPELAND TOM, KOLLER TIM Y MURRIN JACK, “*Valuation, Measuring and Managing the Values of Companies*”, John Wiley & Sons, INC, Third Edition, 2000.

MINTZBERG, HENRY, y QUINN, JAMES BRIAN, y VOYER, JOHN, “*El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*”, 1era edición, Pearson Educación, 1997.

MOLINA, ANTONIO. “*Contabilidad de Costos, Teoría y Ejercicios*”. IMPRETEC, Quito- Ecuador, 1990.

RIVAS, JAVIER ALONSO. “*Comportamiento del Consumidor*”. 4ta edición, ESIC Editorial, Madrid, 2001.

SHIM, JAE K., y SIEGEL, JOEL G., y SIMON, ABRAHAM J.. “*Respuestas Rápidas para el Programa MBA*”. Prentice Hall, México, 2000.

STARR, MARTIN K., y MILLER, DAVID W., “*Control de inventarios, teoría y practica*”, Editorial Diana, México, 1979.

### **Revistas**

GAYBOR, IVONNE, y UTRERAS, EMILI. “La nueva generación de ecuatorianos”, *Revista CRITERIOS*, Quito, N° 84, Año 9, Agosto 2005, pág. 20 – 25.

FERNANDEZ, RICARDO. “Estrategias con nombres y apellidos”, *Revista ENTREPRENEUR*, U.S.A., Vol. 10; N° 5; Mayo 2002, pág. 63 – 65.

### **Paginas electrónicas.**

“Informe mensual del Índice de Confianza Empresarial”; Año 2005,  
[www.deloitte&touch.com.ec](http://www.deloitte&touch.com.ec)

“Ecuador: Investment Climate Assessment” , Report No. 31900-EC, April 11, 2005,  
<http://web.worldbank.org>

## ANEXO 1 : DISEÑO MUESTRAL

ENCUESTA	
EMPRESA	nombre
GERENTE	nombre
UBICACIÓN	
PRODUCTO	que ofrece
SERVICIO	que ofrece
PREGUNTAS	
	SEXO gerente F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
	EDAD " <input type="text"/>
	TAMAÑO 1 A 5 <input type="text"/>
	# de 6 A 10 <input type="text"/>
	empleados 11 A 20 <input type="text"/>
	21 A 30 <input type="text"/>
	INTERNET SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
	posee cuenta o servicio
QUE TIPO DE INFORMACION DESEARIA UD. SABER DE SUS CLIENTES?	
QUE FUENTE DE INFORMACION UD. POSEE?	
QUE LE HACE FALTA PARA MEJORAR SU NEGOCIO?	
COMO CREE QUE PODRIA GANAR MAS (INCREENTAR SU RENTABILIDAD) EN SU NEGOCIO?	
GRACIAS POR SU AYUDA E.C.A.	

La muestra tomada para la realización de la encuesta, partió de los siguientes parámetros:

- No enfocarse en un solo tipo de negocio.
- Abarcar en lo posible, una muestra pequeña de cada sector de la ciudad.
- Se consideró ejes principales de comercio de la ciudad, como la Av. América, la Av. Amazonas, el sector de la Villaflora, Miravalle en Cumbayá.
- La permanencia de las empresas en el mercado debería ser de no menos de 3 años.

Cabe enfatizar que la encuesta realizada establece una tendencia en el grupo de empresas anotadas anteriormente.

	Empresa	Ubicación	Producto	Servicio
1	Isabella Brial	Centro Amazonas N52-227 y República	Ajuar de Novias	Personalizado
2	IN LEX Abogados Consultores	Centro Av. 6 de Diciembre N26-169 y la Niña. Edif. Multicentro	-	Servicios legales
3	SAVE Soluciones Informáticas	Norte Shyris N42-105 y Rio Coca	Venta de computadoras y accesorios	Servicio Técnico
4	DEACERO Diseño + Soluciones	Norte Av. Gaspar de Villarroel E13-46 y Manuel Guzman	Empresa de soluciones de ingeniería y de comercialización	-
5	Master Block	Norte Tomás Bermur E14-420	Bloque para construcción diferenciado	Entrega a tiempo, Reposición sin costo si el bloque
6	Arq. José Maldonado	Norte Mariano Andrade N38-160	-	Ejecución y supervisión de proyectos de construcción y
7	Pavarotti Ristorante	Centro Av. 12de Octubre N24-551 y Cordero	Producto elaborado con materia prima exclusiva	Persoanalizado, agil, exclusivo, elegante y delicado
8	Cuadros y Figuras	Norte Av. De los Shyris N40-39 y Gaspar de Villarroel	Marcos para todo tipo de cuadros	Asesoramiento en obras de arte, combinaciones.
9	Corporación construir	Norte De las Malvas 733	-	Servicio de asesoramiento en: manejo de desechos,
10	Limitecsa	Norte Carlos 5to y Machala	Productos de limpieza y cuidado personal	-
11	Microsys	Norte República del Salvador N34-17 y Shyris	-	Satisfacer las necesidades de comunicación y redes
12	Gráficas Vasquez	Centro Lugo E13-165	-	Servicio de impresión
13	Ing. Pablo Erazo	Centro Lallament 428	-	Planificación, diseño y consultoría
14	Mecanografía	Centro Amazonas N31-50 y Mariana de Jesús	Venta de equipode oficina	Mantenimiento de equipos
15	Arquilab	Norte Isla Fernandina N42-81 y Tomás de Berlanga	-	3D y Realidad virtual
16	Compuventas	Norte Mariano Aguilera 235 y Pradera	Partes de computadoras de calidad	Atención al cliente, respaldo, garantía
17	Globalware	Norte Homero Salas Oe5-09 y Manuel Serrano	-	Servicio de consultoría y desarrollo de sistemas
18	GOGH	Norte Mall el Jardin	-	Decoración, asesoría técnica de buen gusto en arte y
19	Tetrasistemas	Centro Colón y 6 de Diciembre Edif. Antares	-	-
20	Multibienes	Centro Pichincha 107 y P. Ycaza	-	Multibienes es promotor inmobiliario.
21	Centro Medico Madre del Redentor	Norte Carapungo	-	Atención medica especializada
22	SERVICIOS DE INGENIERIA - SMARTPRO S.A.	Norte AV. DIEGO DE ALMAGRO 1613 Y REPUBLICA	-	DESARROLLO DE PROYECTOS DE INGENIERIA
23	nombreSXDcing.	Centro San Gabriel Oe1-28 y Jorge Juan	Consultorías en proyectos mecánicos & incendios	consultoría e instalaciones
24	Believe SPA	Norte Paris 4247 y Marsella	-	Servicio de belleza
25	Viajes Garza Tours	Norte Checoslovaquia 185 y Eloy Alfaro	-	Viajes - paquetes , tours , hoteles, transporte , visitas ,
26	Importadora Posso	Norte Ventura Aguilera #3 y Anonas	Material Electrico para autos	-
27	Ecochemical Cía. Ltda .	Valles Mena Franco 246 - Miravalle 3	Fabricación de Químicos Ecológicos	Fabricación de Químicos Ecológicos
28	SAKE RESTAURANTES S.A	Norte PAUL RIVET N30-166 Y WHIMPER	-	RESTAURANTE DE COMIDA JAPONESA Y FUSION
29	EEESCOM	Norte SAN CRISTOBAL 590 Y TOMAS DE BERLANGA	MATERIAL Y EQUIPO ELECTRICO	INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA
30	Proyectos y Construcciones hidroenergéticas Cia. Ltda	Centro	Trabajos de ingeniería	-
31	Academia de Música Ars Nova	Norte Av. América N34-274	-	Capacitación a músicos y personas naturales
32	Coltroqueles s.c.c	Norte Av. América N34-220	-	Servicio de terminados gráficos
33	Tienda y Café	Norte Rumipamba Oe3-111	Venta de productos alimenticios	Comida preparada
34	Comercial Peña	Norte Rumipamba Oe3-95	-	Compra y venta de vehículos usados
35	Telcell	Norte Ulloa N34-06	Venta de telefonos celulares	Servicio técnico
36	JE Marcos para cuadros	Norte Av. América 3708	-	De enmarcación de cuadros
37	Power audio y seguridad	Norte Av. América N33-26	Venta se accesorios para autos	Servicio de instalación de radios y alarmas
38	Almacén Ullaauri	Sur Diego Garcia 159	Venta de artículos plásticos	-
39	Comercial Difeba	Sur Diego Garcia 114	Venta de productos aseo personal	Considera que su venta también es un servicio
40	Pintulandia	Sur 5 esquinas	Venta de prod. Pintura y construcción	Servicio de preparación de pinturas
41	COVICO	Sur Juan de Alcazar E5-145	Venta línea de papelería	Servicio de copias, anillados y empastados
42	Mundo Fotográfico	Sur Juan de Alcazar E5-79	-	Toma digital de fotos y revelado
43	Farmareads # 31	Sur Juan de Alcazar 593	Venta de productos medicinales y aseo	Primeros auxilios
44	Optica Genial	Sur Juan Borgoñón S8-281	Venta de Lentes	Considera que su venta también es un servicio
45	Micromercado Sur	Sur Juan Borgoñón	Venta de productos de consumo alimenticio	-
46	Peluquería Marcos	Sur Juan Borgoñón S8-235	-	Todo lo relacionado con peluquería y masajes
47	Porta Genial	Sur Juan Borgoñón	-	Servicios de comunicación
48	Mecánica El motor feliz	Sur Diego Garacia 274	-	Servicio de mecánica
49	Videos Disney	Centro Amazonas 1351	Venta de videos de diversión	-
50	Sudmotors	Centro Amazonas 1361	Venta de vehículos usados	Asesoramiento de compra
51	Servicios REPSOL Colón	Centro Colón E4-254	Venta de combustible y productos	Servicio de lubricación y lavado de autos
52	Aquipan Cafetería	Centro Santa María E145	Venta de pan y pastelería	Considera que su venta también es un servicio
53	Heladería Cami	Centro 9 de octubre E24-163	Venta de productos de cafetería	Atención al cliente
54	Fundación restaurante Cielo y Tierra	Centro Luis Cordero 1838	Venta de productos naturales y alimenticios	Restaurante, cursos, consultorio, conferencias, publicaciones
55	Instituto Olimpia Barros	Centro Paez E3-142	-	Enseñanza de destrezas que se relacionan con la estética
56	García Reinoso	Centro Moran 135	Venta de viveres	Servicio de entrega de abarrotes a domicilio
57	Rossi arte & hobby	Centro Mercadillo 429	Ventade productos para manualidades	Clases de manualidades

**ANEXO 2 : DISEÑO FACTURA RECOMENDADA**

<p><b>DATOS DE LA EMPRESA PROVEEDORA DEL PRODUCTO O SERVICIO</b></p>		<p><b>LOGO</b></p> <p>RUC</p> <p>Nº DE FACTURA</p> <p>AUTORIZACION</p>
<p>FECHA DE EMISION: <b>A</b></p> <p>NOMBRE DEL CLIENTE: <b>B</b></p> <p>DIRECCION: <b>C</b></p> <p>RUC: <b>D</b></p> <p>TELF: <b>E</b></p>	<p>CARGO: <b>J</b></p>	<p>MEDIDOR SATISFACCION <b>K</b></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>BENCHMARKING <b>L</b></p> <p>_____</p>
<p>CANTIDAD <b>F</b></p> <p><b>H</b></p> <p>TIPO DE PAGO:</p>	<p>DESCRIPCION <b>G</b></p>	<p><b>I</b></p> <p>VALOR TOTAL</p>
<p><b>M</b> CAMPO PARA PERSONALIZACION : PROMOCIONES, DESCUENTOS.</p>		