



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

TEMA:

Propuesta de un modelo para generación de información para la toma de decisiones de marketing a partir de datos internos, en medianas empresas de la ciudad de Cuenca.

TITULO:

Master en Comunicación y Marketing

AUTOR:

Ing. Xavier Felipe Chiriboga Coellar

DIRECTOR:

Ing. Carlos Joaquín Moreno

Cuenca – Ecuador

2013

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se propone un modelo para generar información necesaria para la toma de decisiones de marketing, a partir de datos internos en medianas empresas de la ciudad de Cuenca. Para el efecto se realizó un diagnóstico aplicando una investigación dirigida a empresarios y dirigentes gremiales en esta ciudad. Posteriormente se realizaron encuestas dirigidas a 86 empresas del segmento indicado, cuyos resultados demuestran la validez práctica del modelo propuesto, el cual utiliza indicadores relacionados con las variables de producto, precio, canales, y promoción, que generan información útil para una mejor toma de decisiones a los responsables de las áreas comerciales y de marketing, tendientes a alcanzar los objetivos de sus empresas.

Palabras clave: Indicador de desempeño, variables de marketing, segmentación, líneas de producto, canales de distribución, precios, publicidad.

ABSTRACT

In the present research we propose a model to generate information based on internal data from medium-sized enterprises in the city of Cuenca needed for decision making in the marketing area. For this purpose, a diagnosis based on a research aimed at entrepreneurs and business leaders was held in this city. Subsequently, surveys were applied to 86 companies from the mentioned segment. The results demonstrate the practical validity of the proposed model which uses indicators related to product variables such as price, promotion and channels to generate useful information so that the responsible for advertising and marketing areas aimed at achieving the company's objectives can make a better decision.

Keywords: Key Performance Indicator, Marketing Variables, Segmentation, Product Lines, Distribution Channels, Pricing, Advertising.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
INDICE DE CONTENIDOS.....	iv
INDICE DE TABLAS Y ANEXOS.....	v
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1: MATERIALES Y METODOS.....	3
1.1 Diagnóstico.....	3
1.2 Estrategia de Marketing.....	6
1.3 Propuesta del modelo para generar información a partir de datos internos... 7	
1.3.1 Para producto.....	9
1.3.2 Para precio.....	14
1.3.3 Para canales de distribución.....	18
1.3.4 Para promoción y publicidad.....	26
1.4 Evaluación del modelo propuesto.....	28
1.4.1 Población y muestra.....	28
CAPITULO 2: RESULTADOS Y DISCUSION.....	31
CONCLUSION.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	37

INDICE DE TABLAS Y ANEXOS

TABLA 1: Ejemplo de Segmentación.....	10
TABLA 2: Reporte de indicadores de ventas por línea.....	12
TABLA 3: Reporte de indicadores de ventas por línea y sublínea.....	12
TABLA 4: Reporte de indicadores de BDP por mes y por línea+sublínea.....	12
TABLA 5: Reporte de indicadores de crecimiento por mes y por línea+sublínea.....	13
TABLA 6: Ficha para recolección de datos	16
TABLA 7: Cuadro para registro de la información de las fichas.....	16
TABLA 8: Mapa de precios segmento bajo.....	17
TABLA 9: Mapa de precios segmento medio.....	17
TABLA 10: Mapa de precios segmento alto.....	18
TABLA 11: Ejemplo de Segmentación de Canales.....	19
TABLA 12: Calificación por volumen de compras.....	20
TABLA 13: Cuadro de calificación por oportunidad de pago.....	21
TABLA 14: Prioridad al combinar las calificaciones de venta y pagos oportunos.....	22
TABLA 15: Reportes de indicadores de ventas por canal, con % de participación.....	23
TABLA 16: Cuadro de crecimiento por canal + ciudad.....	23
TABLA 17: Reporte de grupos por prioridad de clientes.....	24
TABLA 18: Información de prioridad por cliente.....	25
TABLA 19: % de incremento en venta por unidades.....	27

TABLA 20: % de inversión publicitaria por línea y venta total.....	27
TABLA 21: Empresas en diferentes rangos de personal ocupado en Cuenca.....	29
TABLA 22: Resultados de las encuestas de validación del modelo propuesto.....	32
TABLA 23: Ejemplo de tablero de control de indicadores.....	35
ANEXO 1: Archivos de audio de las entrevistas en profundidad.....	38
ANEXO 2: Formato de la encuesta para validación de indicadores propuestos.....	39

INTRODUCCION

En muchas empresas ocurre que los efectos negativos de ciertas variaciones que se dan en el mercado se hacen evidentes solo en las líneas finales de los balances, al cabo de períodos de tiempo prolongados, en momentos en los que la toma de correctivos resulta extemporánea, y la tarea de encontrar el origen de aquellos resultados negativos se hace muy compleja.

Es por esta razón, que en las empresas se hace imprescindible desarrollar sistematizadamente indicadores que provean a los responsables del área comercial, de información clara que permita evaluar permanentemente el desempeño de aspectos relacionados con las diferentes variables de marketing, y sobre todo, que el adecuado uso de esos indicadores permita tomar decisiones de mercadeo que logren correctivos oportunos, identificando factores que puedan estar constituyéndose en eslabones débiles, en una cadena que no puede romperse, si consideramos que el área comercial es el motor del desarrollo de una empresa con fines de lucro.

Acerca de la implementación de indicadores, uno de los aportes más interesantes que se tienen son los realizados por Robert Kaplan y David Norton, economistas de la Universidad de Harvard, quienes en 1992 “revolucionaron la administración de empresas con un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles”, el Balanced Scorecard. (“Concepto de Balanced Scorecard”. <<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>, párr. 11).

La principal innovación de esta herramienta “fue la introducción de las mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros”, con indicadores agrupados en 4 categorías de negocio: “financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento”. (“Concepto de Balanced Scorecard”. <<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>, párr. 11, 14).

“El Balanced Scorecard permite tener el control del estado de salud corporativa”, pues “a partir de la visualización y análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa”. (“Concepto de Balanced Scorecard”. <<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>, párr. 16).

Otro aporte importante sobre la toma de decisiones es el realizado por Thomas Davenport y Jeanne Harris en su libro “Competing on Analytics” (2007), traducido al español

significa “Competir mediante análisis”, quienes proponen en su obra de que “las compañías exitosas son aquellas que cuentan con la capacidad de procesar información de primera, pues esta les permite fundamentar sus decisiones ya no en la intuición, sino en los hechos”. (“Competir mediante análisis: la nueva ciencia de ganar”. <<http://www.resumido.com/es/libro.php/515/>>, párr. 3).

Esta obra nos enseña que, “hoy en día, las ventajas competitivas son el resultado de ir un poco más allá que la competencia mediante el uso del análisis. Este análisis consiste en hacer modelos y pronósticos de lo que los clientes querrán en el futuro a partir de lo que sabemos de los mismos en el presente”. (“Competir mediante análisis: la nueva ciencia de ganar”. <<http://www.resumido.com/es/libro.php/515/>>, párr. 2).

Si bien esta necesidad de indicadores es común en las empresas en general, el propósito del presente tema de investigación es el de plantear un modelo básico de indicadores de desempeño de las diferentes variables de marketing, el cual pueda servir de guía para su aplicación por parte de gerentes o responsables del área comercial de medianas empresas de la ciudad de Cuenca, en las cuales es muy común el hecho de ser empresas familiares y en las cuales con mucha frecuencia se aplican métodos de administración básicos, fundamentados en la experiencia y visión comercial de sus propietarios.

Con la aplicación del modelo a plantear se pretende aportar a estos administradores una herramienta que les permita generar mejor información relativa al desempeño de las variables de marketing a través de indicadores que evidencien con claridad el estado de la gestión de marketing y facilite tomar los correctivos necesarios para obtener mejores resultados de su gestión comercial.

De esta manera, los objetivos específicos que se desean lograr son:

- Establecer indicadores para evaluar el desempeño de líneas de productos o extensiones de marca, y plantear estrategias aplicables a la administración de carteras de productos.
- Establecer indicadores de desempeño para diferentes tipos de canales de distribución y plantear posibles estrategias para la administración de estos canales.
- Establecer indicadores de desempeño de carteras de clientes, así como plantear estrategias para la administración de carteras de clientes.
- Establecer indicadores aplicables a la evaluación de campañas promocionales.
- Sugerir aplicaciones en estrategias de marketing para la toma de decisiones en las empresas.

CAPITULO 1

Materiales y Métodos

Se escogió realizar el presente modelo dirigido a medianas empresas de la ciudad de Cuenca, ya que es muy frecuente el hecho de que la gestión comercial en ellas se realiza en base a la experiencia de sus administradores, que en muchos casos son los propietarios de la empresa, aplicando métodos de medición básicos para evaluar los resultados de su gestión.

Si bien en muchos casos se obtienen resultados positivos de esta manera, el objetivo de este modelo es proponer formas de medir el desempeño de diferentes variables de marketing, que pueden aportar información de manera sencilla, con la aplicación, no de una gran cantidad de indicadores, sino al contrario, con la menor cantidad de indicadores pero que provean información útil y relevante, que en muchos casos puede hacer evidentes hechos que por su falta de análisis permanecían ocultos entre todos los datos que posee una empresa, y que al no procesarlos sistemáticamente, no se convierten en información que facilite la toma de decisiones que mejoren los resultados.

Los usuarios de la presente propuesta podrán hacer uso de todas las recomendaciones, o de algunas solamente, dependiendo la profundidad con la que ya se encuentren analizando su información en cada empresa, pero el aporte que también desea dejar el autor de este documento, es generar en estos potenciales usuarios la idea de plantearse indicadores incluso diferentes a los propuestos, o rediseñarlos de manera que se adapten más particularmente a las necesidades o realidad de cada empresa, pero siempre dentro de un esquema de análisis sistematizado, como el que se propone en este documento.

Estructura y Metodología:

1.1 Diagnóstico:

En esta etapa se realizó una investigación entre empresarios y dirigentes gremiales de medianas empresas de la ciudad de Cuenca, con la intención de recabar información que permita tener una idea más clara de la necesidad que tienen las empresas de este sector de generar mejor información para la toma de decisiones de marketing. Se empleó la técnica de entrevistas en profundidad, la cual permite acceder a información relevante para la elaboración de la propuesta, proveniente de manera directa de aquellas personas involucradas en la toma de decisiones de marketing.

Los parámetros de estas **entrevistas a profundidad** son:

Dirigidas a:

- Administradores y/o gerentes de áreas comerciales de medianas empresas de la ciudad de Cuenca.

Objetivos:

- Validar, a través de una serie de preguntas, la necesidad que tienen administradores y/o gerentes de medianas empresas de la ciudad de Cuenca de profundizar en el análisis de indicadores de desempeño que permitan conocer más detalladamente los resultados de la gestión comercial y de mercado.
- Descubrir áreas de mayor interés en donde se requiere la implementación de indicadores.

Tópicos de la entrevista a profundidad:

- Realiza Ud. con alguna periodicidad análisis de las características, gustos y preferencias de los consumidores pertenecientes al segmento de mercado al cual se dirige con sus marcas y productos?
- Realiza Ud. con alguna periodicidad estudios para evaluar qué opinión tienen los consumidores de la marca que Ud. comercializa?
- Realiza Ud. con alguna periodicidad estudios para evaluar qué opinión tienen los compradores del producto o productos que su marca ofrece?
- Aplica en su organización algún tipo de indicadores de desempeño que le permitan monitorear los resultados de la gestión comercial y de mercado?
- Le permiten esos indicadores monitorear detallada y permanentemente variaciones en los siguientes factores de la mezcla de marketing?:
 - Desempeño de líneas de productos
 - Variaciones de precios de mercado
 - Desempeño de los canales de distribución
 - Administración de carteras de clientes
 - Efecto de esfuerzos publicitarios o promocionales
- Considera Usted que en su organización se podría profundizar o detallar más el análisis del desempeño de algunas variables de la mezcla de marketing?
- Cree Usted que actualmente cuenta con toda la información de mercado necesaria para tomar decisiones?
- Acerca de qué áreas o variables le gustaría tener información más detallada?

- Considera que sería útil para Usted un modelo o guía de indicadores de gestión aplicado a nuestro medio que le sirva de base para profundizar en el análisis de información que permita una mejor toma de decisiones?

Resultados de las entrevistas a profundidad:

El resumen de las informaciones recogidas a través de las entrevistas en profundidad se detalla a continuación:

- Generalmente no se realizan análisis acerca de las características, gustos y preferencias de los consumidores, si bien se reconoce que los consumidores han cambiado con el tiempo, y es muy importante indagar acerca de estos tópicos para aumentar las posibilidades de éxito en la oferta de productos a estos consumidores.
- En algunos casos no está estructurado un sistema formal y periódico para obtener una retroalimentación de los consumidores acerca de la marca y productos que se los ofrece, reconociéndose la necesidad de realizarlo de una manera más profesional, para evitar algunos sesgos causados en el manejo de la información por parte de personal de la empresa.
- En otros casos, este tipo de informaciones se los obtiene a través de conversaciones directas con los clientes por parte de gerentes o dueños de empresas, pero así mismo bajo un esquema informal en el cual no queda documentación o registros de referencia, y depende de la experiencia y conocimiento del administrador.
- La profundidad del empleo de indicadores es variable, en algunas empresas se tiene ciertos reportes para evaluar el desempeño, pero de todas maneras se reconoce que existe aún bastante campo para mejorar en cuanto a su implementación.
- Acerca del monitoreo de diferentes variables de la mezcla de marketing (producto, precio, canales de distribución y promoción), existen casos en los que se hace un seguimiento más detallado, pero esto depende de la visión e interés particular de un gerente, más que como resultado de un proceso sistemático de evaluación de todas las variables.
- A pesar de la información con la que cuentan las empresas, se reconoce la posibilidad de mejorar los procedimientos para obtener información, de manera que permita una toma de decisiones aún más fundamentada.
- El interés de los diferentes entrevistados varía acerca de en cuál de las variables le gustaría tener mejor y mayor información, para unos es el tema de información de precios en el mercado, para otros es acerca de la administración de sus carteras de clientes, y también acerca de temas de

promoción y publicidad. La información del desempeño de líneas de productos tiene diferentes formas de implementación con diferentes grados de profundidad.

- En todos los casos se reconoce que podría ser útil un modelo o guía de referencia para la implementación de indicadores que sirva de base, si bien su implementación y profundidad variará en los diferentes tipos de empresas.

Los archivos de audio de las entrevistas a profundidad realizadas a las empresas: Salvador Pacheco Mora, Kossmorán, Lethal Jeans, Mercantil Tosi, y Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Cuenca, se encuentran en el anexo # 1.

1.2 Estrategia de Marketing

Antes de adentrarnos en la generación de información a partir de datos internos de las empresas, empezaremos señalando un aspecto importante a analizar para la toma de decisiones de mercado, y que tiene que ver con la Estrategia de Marketing, y, aunque no se propongan formalmente indicadores relacionados con la estrategia de marketing como parte de este trabajo de investigación, debido a que esta información se obtiene a partir de datos externos de la empresa, sí los planteo como parte de la información relevante y necesaria para una adecuada toma de decisiones.

Información Clave para analizar la Estrategia de Marketing:

Es importante realizar valoraciones relacionadas con el marco estratégico definido por una empresa para atacar un determinado mercado, es decir: público objetivo, características de este segmento de mercado, crecimiento de este segmento, potencial del mismo. Esto nos ayudará primeramente a confirmar si la estrategia de mercado elegida es la más adecuada para conseguir los objetivos de la organización, así como también nos ayudará a determinar si las tácticas operativas que nos encontramos ejecutando son acordes a la estrategia de mercado definida.

Indicadores Propuestos:

Los indicadores propuestos con relación a la Estrategia de Marketing, tendrán una naturaleza más cualitativa que cuantitativa, debido que estarán encaminados a permitir conocer más a fondo las características de los consumidores que pertenecen al segmento target, aunque sí hay variables en los que se podrá determinar cantidades numéricas y porcentuales.

- **Análisis del Segmento:** tamaño y crecimiento del segmento de consumidores al cual se está enfocado.

Construcción y aplicaciones:

Este análisis puede ser realizado mediante el análisis de fuentes secundarias, tales como información proveniente de los estudios de gremios de los diferentes sectores productivos o instituciones especializadas en estadísticas del sector productivo. Es importante mantener información razonablemente actualizada con respecto a este punto, de manera que nos permita confirmar el atractivo y la conveniencia estratégica de dirigir los recursos de la empresa a la atención del segmento elegido.

- **Análisis del Consumidor:** con el objetivo de planificar adecuadamente la oferta de un producto es importante conocer aspectos relevantes del consumidor del segmento de mercado al cual se está dirigido, como:
 - Necesidades y deseos.
 - Estilo de vida, gustos.
 - Hábitos de consumo: lugares, periodicidad.
 - Motivadores de compra.
- **Análisis Cualitativo de Marca:** Es importante evaluar algunos aspectos importantes a considerar en cuanto a las sensaciones que produce una marca en la mente de los consumidores:
 - Es compatible la percepción de los consumidores de mi marca versus la percepción deseada por la empresa?
 - Qué motivaría a los consumidores a aumentar sus compras/consumos de mi marca en lugar de otras?
 - Qué hace falta para atraerlo a nuestros productos en caso de que aun no se cuenta entre nuestros clientes?

Es importante realizar este análisis considerando tanto si son usuarios finales, o intermediarios, e incluso si son no-clientes.

Construcción y Aplicaciones:

Tanto para el análisis del consumidor, como para el análisis de marca, se puede aplicar una investigación cualitativa utilizando técnicas como la entrevista en profundidad, o el focus group, dependiendo del tipo de clientes y los objetivos de la investigación.

Este tipo de estudios es preferible encargarlo a empresas especializadas en análisis de mercado, ya que poseen la experiencia y métodos de trabajo necesarios para que los resultados sean lo más objetivos y confiables posibles, evitando el sesgo que podría crearse desde el punto de vista interno de una organización.

Es importante conocer las opiniones de nuestros clientes, ya que realizando las preguntas correctas, sus respuestas nos ayudarán a identificar áreas de mejora en nuestra oferta de productos y servicios, y por ende contribuirán a que cumplamos con sus expectativas, lo cual redundará en un mayor éxito de la gestión comercial y sus resultados.

1.3 Propuesta del modelo para generar información a partir de datos internos

En esta etapa, se abordarán y describirán los procedimientos que se proponen para el análisis e implementación de diferentes indicadores para cada una de las variables de marketing.

El procedimiento se basará en la determinación de información interna clave para cada uno de los factores concernientes a las decisiones de marketing, y la determinación de indicadores relacionados con cada una de estas informaciones clave. Muchas de las tablas que se usarán para ejemplificar los procedimientos propuestos se basarán en casos de la industria textil, por la experiencia en este campo del autor de este trabajo de investigación, pero pueden ser adaptadas a diferentes tipos de producto.

Las variables que se pueden analizar a partir de información interna, son:

- Producto
- Precio
- Canales de distribución
- Promoción

1.3.1. Para Producto

Información Clave:

Es necesario generar información que nos permita visualizar con mayor profundidad el estado de desempeño de diferentes productos y líneas de productos, y su evolución en el tiempo, evitando quedarnos sólo con reportes generalizados que no nos permiten ver claramente el origen de resultados no deseados. No es poco frecuente que muchas empresas tienen reportes en líneas muy generales, y cuando existen variaciones negativas o no esperadas, es muy difícil apuntar claramente hacia los ítems, líneas o sublíneas que han originado este resultado.

Construcción:

Para el efecto es necesario realizar antes una clara segmentación de las líneas de productos que tenemos disponibles para el mercado, teniendo en cuenta criterios de agregación que nos permitan visualizar el desempeño de sus diferentes componentes. Esta agregación (o desagregación) tiene que ver con agrupar artículos con características comunes, pudiendo ser diferentes niveles de agrupación:

Línea: Conjunto de artículos de un segmento general de productos

Sublínea: Grupos de artículos que pertenecen a una línea, pero con características específicas que los diferencian.

Items: Conjunto de artículos que pertenecen a una sublínea de productos.

Un ejemplo de las diferentes formas de segmentación de líneas de productos se puede observar en la tabla # 1, en la cual se aplican diferentes criterios, de acuerdo al nivel de agregación (o desagregación) que se requiera para el análisis.

La periodicidad de estos indicadores dependen mucho del tipo de producto y la naturaleza del canal de distribución, pudiendo ser semanales, quincenales, mensuales, trimestrales y anuales. Al respecto es necesario encontrar un equilibrio de manera que los períodos de medición sean lo suficientemente cortos como para permitir tomar correctivos si es necesario, pero que no sean exageradamente cortos ya que esto solamente provocaría un exceso de análisis que resulta en desperdicio de recursos. Así mismo si los lapsos de medición son exageradamente largos, esto no nos permitirá tomar correctivos oportunos.

Tabla 1: Ejemplo de segmentación tomado de una industria textil

Línea x Género y grupo etario	Sublínea x uso	Tipo x tipo de prenda	Artículo Código
Niños	Interior	Camisetas, calzoncillos...	lista códigos x grupo
Niños	Exterior	Camisetas, pantalones...	lista códigos x grupo
Niños	Dormir	Camisetas, pantalones,...	lista códigos x grupo
Niñas	Interior	Camisetas, calzoncillos...	lista códigos x grupo
Niñas	Exterior	Camisetas, pantalones...	lista códigos x grupo
Niñas	Dormir	Camisetas, pantalones,...	lista códigos x grupo
Hombres	Interior	Camisetas, calzoncillos...	lista códigos x grupo
Hombres	Exterior	Camisetas, pantalones...	lista códigos x grupo
Hombres	Dormir	Camisetas, pantalones,...	lista códigos x grupo
Mujeres	Interior	Camisetas, calzoncillos...	lista códigos x grupo
Mujeres	Exterior	Camisetas, pantalones...	lista códigos x grupo
Mujeres	Dormir	Camisetas, pantalones,...	lista códigos x grupo

Indicadores Propuestos para la variable Producto:

- **Ventas por Ítem:** nivel alcanzado en un período, que puede expresarse tanto en cantidad de unidades (en la unidad de medida acorde al producto: unidades, peso, metros, metros cuadrados, m³, etc), como en valor monetario (precio multiplicado por el número de unidades), o de ambas maneras, acorde al interés de cada empresa.
- **% de Aporte por ítem a las ventas totales:** Dividiendo el valor de las ventas por ítem para el valor de las ventas totales.
- **% de crecimiento de Ventas por Ítem:** al comparar diferentes períodos, tanto en cantidad de unidades (en la unidad de medida acorde al producto: unidades, peso, metros, metros cuadrados, m³, etc), como en valor monetario (precio multiplicado por el número de unidades), obtendremos una variación porcentual, la cual a lo largo de varios períodos nos indicará una tendencia.
- **Ventas por Sublínea:** nivel alcanzado en un período, que puede expresarse tanto en cantidad de unidades (en la unidad de medida acorde al producto: unidades, peso, metros, metros cuadrados, m³, etc), como en valor monetario (precio multiplicado por el número de unidades), o de ambas maneras, acorde al interés de cada empresa.
- **% de Aporte por Sublínea a las ventas totales:** Dividiendo el valor de las ventas por Sublínea para el valor de las ventas totales.

- **% de crecimiento de Ventas por Sublínea:** al comparar diferentes períodos, tanto en cantidad de unidades (en la unidad de medida acorde al producto: unidades, peso, metros, metros cuadrados, m³, etc), como en valor monetario (precio multiplicado por el número de unidades), obtendremos una variación porcentual, la cual a lo largo de varios períodos nos indicará una tendencia.
- **Ventas por Línea:** nivel alcanzado en un período, que puede expresarse tanto en cantidad de unidades (en la unidad de medida acorde al producto: unidades, peso, metros, metros cuadrados, m³, etc), como en valor monetario (precio multiplicado por el número de unidades), o de ambas maneras, acorde al interés de cada empresa.
- **% de Aporte por Línea a las ventas totales:** Dividiendo el valor de las ventas por Línea para el valor de las ventas totales.
- **% de crecimiento de Ventas por Línea:** al comparar diferentes períodos, tanto en cantidad de unidades (en la unidad de medida acorde al producto: unidades, peso, metros, metros cuadrados, m³, etc), como en valor monetario (precio multiplicado por el número de unidades), obtendremos una variación porcentual, la cual a lo largo de varios períodos nos indicará una tendencia.
- **Beneficio Directo del Producto (BDP) por período:** que nos permite calcular la parte de beneficio bruto de la empresa obtenido por cada unidad de producto vendida en un período determinado; este se calcula con la siguiente fórmula:

BDP unitario:

+ Precio de Venta

- Descuentos a Clientes

= Precio de Venta Neto

- Costo de Producción

= Beneficio Directo del Producto (BDP bruto)

Para obtener el BDP por mes:

BDP por mes = BDP unitario por el # de unidades vendidas en 1 mes

Para obtener el BDP por línea:

BDP por línea = BDP unitario por el # unidades vendidas de una línea

Tabla 2: Ejemplo de reporte de indicadores de ventas por línea

LÍNEA	VTAS período1	% part	VTAS período 2	% part	% var per 2-1	VTAS período 3	% part	% var per 3-2	TOTAL VTAS	% part
Total HOMBRES	3536.63	38%	2058.270	42%	-42%	3945.130	40%	92%	9539.973	40%
Total MUJERES	2767.17	30%	887.010	18%	-68%	2517.100	26%	184%	6170.394	26%
Total NIÑAS	1716.75	18%	1050.000	22%	-39%	1645.080	17%	57%	4411.349	18%
Total NIÑOS	1317.93	14%	851.210	18%	-35%	1702.570	17%	100%	3871.203	16%
TOTAL	9338.48	100%	4846.490	100%	-48%	9809.880	100%	102%	23996.37	100%

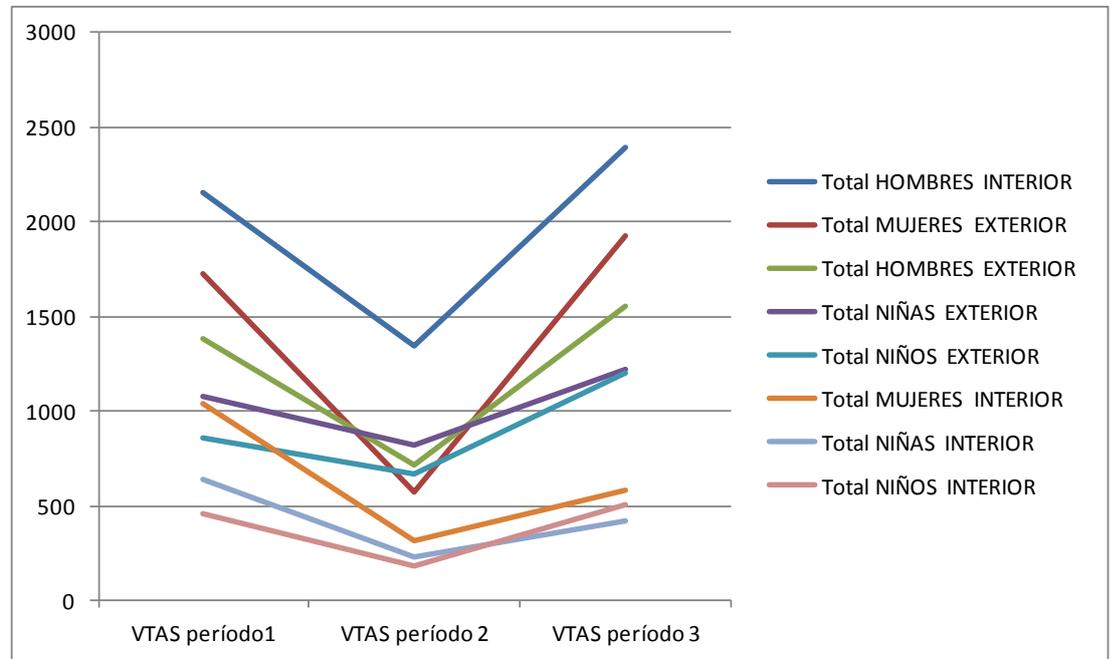
Tabla 3: Ejemplos de reporte de indicadores de ventas por línea y sublínea.

LÍNEA + Sublínea	VTAS período1	% part	VTAS período 2	% part	% var per 2-1	VTAS período 3	% part	% var per 3-2	TOTAL VTAS	% part
Total HOMBRES INTERIOR	2151.71	23%	1345.210	28%	-37%	2395.03	24%	78%	5892.08	25%
Total MUJERES EXTERIOR	1728.52	19%	571.000	12%	-67%	1930.24	20%	238%	4229.39	18%
Total HOMBRES EXTERIOR	1384.92	15%	713.060	15%	-49%	1550.10	16%	117%	3647.89	15%
Total NIÑAS EXTERIOR	1080.82	12%	822.150	17%	-24%	1223.63	12%	49%	3126.65	13%
Total NIÑOS EXTERIOR	860.22	9%	668.900	14%	-22%	1200.14	12%	79%	2729.27	11%
Total MUJERES INTERIOR	1038.65	11%	316.010	7%	-70%	586.86	6%	86%	1941.00	8%
Total NIÑAS INTERIOR	635.93	7%	227.850	5%	-64%	421.45	4%	85%	1284.70	5%
Total NIÑOS INTERIOR	457.71	5%	182.310	4%	-60%	502.43	5%	176%	1141.93	5%
TOTAL	9338.48	100%	4846.490	100%	-48%	9809.88	100%	102%	23996.37	100%

Tabla 4: Ejemplo de reporte de indicadores de BDP por mes y por línea+sublínea.

LÍNEA + FAMILIA	BDP/mes período 1	BDP/mes período 2	BDP/mes período 3	BDP/mes Total
Total HOMBRES INTERIOR	1193.92	766.87	1328.89	3289.68
Total MUJERES EXTERIOR	874.49	291.23	937.52	2103.24
Total HOMBRES EXTERIOR	676.05	330.78	740.38	1747.21
Total NIÑAS EXTERIOR	571.41	423.07	607.24	1601.72
Total NIÑOS EXTERIOR	463.20	367.54	673.11	1503.85
Total MUJERES INTERIOR	638.09	183.44	348.00	1169.53
Total NIÑAS INTERIOR	368.05	131.13	241.56	740.74
Total NIÑOS INTERIOR	242.39	105.79	280.14	628.32
TOTAL	5027.60	2599.85	5156.84	12784.29

Tabla 5: Ejemplo de reporte de indicadores de crecimiento por mes y por línea+sublínea.



Aplicaciones:

Estos indicadores, analizados por períodos, nos darán información detallada de los niveles de venta y beneficios que producen para la empresa, tanto los ítems, como las líneas o sublíneas, permitiendo evaluar los siguientes aspectos:

- A partir de los resultados, nos permitirá indagar acerca de factores que podrían estar impidiendo mejores resultados en aquellos ítems o líneas que generen menores beneficios; tales hallazgos nos podrían conducir a implementar cambios o mejoras en factores como: niveles de precio, disponibilidad de inventario, características del producto, etc.
- Podrían permitirnos analizar posibles decisiones en cuanto a la extensión de línea, por ejemplo recortando los componentes de una línea de manera que dirijamos los recursos hacia aquellos de mayor aceptación (si las características del producto lo permiten); o, buscando sustitutos para aquellos de menor desempeño.
- Nos permitirá indagar o revisar el ciclo de vida de determinados ítems o líneas de producto.

1.3.2. Para Precio

Información Clave:

En cuanto a precios, a más de mantener un control de la utilidad (a través de un análisis de costos) que deja un nivel de precio en nuestros productos, algo sumamente importante es mantenerse actualizado con respecto a lo que está pasando en el mercado: qué marcas están en nuestra categoría de producto, cuáles en nuestro segmento? A qué precios? incluso en otros segmentos, de manera que esto nos permita tomar decisiones en cuanto a precio que logren mantener un nivel competitivo de nuestros productos, y que sean acordes a nuestra estrategia de mercado.

Indicador Propuesto:

- **Mapa de precios por segmento:** El mapa de precios es una herramienta que nos permite visualizar la situación de los productos de nuestra marca, versus otras marcas que tienen productos similares o sustitutos en un segmento dado. Para la elaboración de esta herramienta/indicador es muy importante la experiencia y el conocimiento del producto de los profesionales a cargo del área comercial, ya que esto permitirá elegir los parámetros de análisis de los productos propios y los de la competencia, de manera que sean comparables en cuanto a:
 - Usos
 - Características técnicas
 - Capacidades
 - Segmentos de mercado a los cuales se dirigen

Construcción:

Si bien esta herramienta puede ser realizada a través de estudios encargados a empresas especializadas en análisis de mercados, sería muy preferible que las empresas puedan desarrollar sus propias herramientas para levantamiento y procesamiento de la información, ya que el conocimiento de sus productos contribuye a ser más precisos en la construcción de la información necesaria. A continuación propongo una herramienta que consta de tres componentes: 1) la ficha de recolección de datos, 2) Cuadro de registro de la información y 3) gráfico del mapa de precios por segmento. A continuación detallo en qué consisten.

Ficha de recolección de datos:

Es necesario diseñar y elaborar una ficha de recolección de datos, que permita registrar la información que se encuentre en el mercado; esta deberá contener los campos que sean de interés específico para una empresa, por lo que su formato puede variar de acuerdo al interés. Sin importar el formato, su importancia radica en permitir registrar de una manera rápida los datos que se observan en el mercado, registro que será realizado por personal de la empresa designado y capacitado específicamente en el uso de esta herramienta.

Este registro de la información se deberá hacer primeramente en un lugar del mercado acorde o equivalente al segmento al que se está dirigido. Para establecer información de comparación, se deberá complementar registrando la información encontrada en lugares correspondientes a segmentos diferentes de mercado. Ejemplo: si me encuentro dirigido a un N.S.E. medio, también debo levantar información en un lugar asociado al segmento de N.S.E alto y también en un lugar asociado con un N.S.E bajo, de manera que la información recogida confirme la coherencia de nuestra oferta al mercado.

Es importante señalar que los lugares de investigación para cada segmento, deberán estar previamente determinados, de manera que la información que se recoja sea coherente con el segmento elegido, y esos lugares de recolección deberán ser los mismos para posteriores recogidas. La periodicidad de la recolección puede variar de acuerdo al tipo de producto y mercado, pero en nuestro medio se recomendaría realizar entre 2 a 3 recogidas de datos al año, ya que la variación de precios es menos marcada en la actualidad.

A continuación se presenta un ejemplo de ficha de recolección de datos:

Tabla 6: Ejemplo de Ficha para recolección de datos:

Línea:					Familia:					
Tipo producto:							Talla:			
Tipo de detalle:							N.Etiq			
Marca	Procedencia	Composición			PVP	% Desc	Lugar compra	Fab/Imp	Comp	Instr
Fecha:					Realizado por:					

Cuadro de registro de la información:

El cuadro de registro de la información es realizado en un software (Ej: Excel) a donde se pasan las informaciones registradas en las fichas de recolección de datos.

Tabla 7: Ejemplo de cuadro para registro de la información de las fichas

RESULTADOS DE OBSERVACIÓN PARA CAMISETA S/M DE BEBÉ EN EL SEGMENTO BAJO

Línea: Bebé
 Familia: Interior
 Tipo de producto: Camiseta S/M

Tipo de detalle: Botón en hombro izquierdo
 Talla: 12

Fecha	Lugar de compra	PRECIO		PROCEDENCIA	MARCA	COMPOSICIÓN	Cumple con norma		Observ
							Si	No	
02/21/2013	Coral hipermercados	\$ 1.25	No Dcto	Nacional	X	65% Algodón y 35% Poliéster	X		Tripack, sin botón
02/19/2013	CC El Arenal - local 245	\$ 1.50	No Dcto	"Nacional"	Y	NA		X	Sin botón
02/20/2012	TÍA	\$ 2.49	No Dcto	Nacional	Z	65% Poliéster y 35% Algodón	X		Botón a los dos lados
02/20/2012	CC 9 de Octubre	\$ 3.00	17%	Nacional	W	-			Sin Botón
02/21/2013	Coral hipermercados	\$ 2.30	No Dcto	Nacional	T	NA		X	Sin Botón
	MARCA PROPIA	\$ 3.99	No Dcto	Nacional	PROPIA	65% Algodón y 35% Polyester	X		

En base a este cuadro de registro de resultados, se elabora un gráfico, es decir, el mapa de precios propiamente dicho, el cual, de manera gráfica y resumida, mostrará la situación de la MARCA PROPIA versus el resto de marcas encontradas en cada segmento:

Tabla 8: ejemplo de mapa de precios segmento bajo

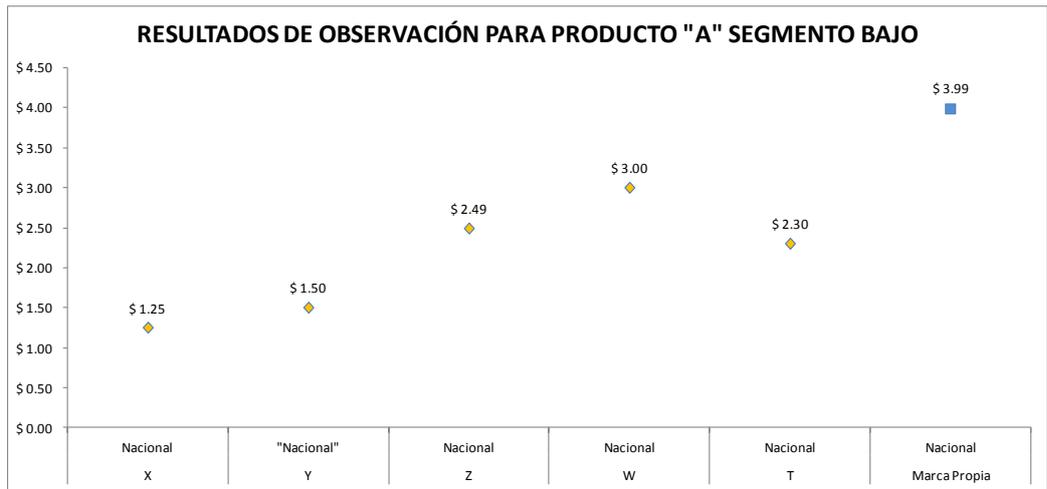


Tabla 9: ejemplo de mapa de precios segmento medio



Tabla 10: ejemplo de mapa de precios segmento alto



Aplicaciones:

Este indicador nos permite:

- Los mapas de precios, actualizados periódicamente nos permiten estar alertas y constantemente actualizados de primera mano de la situación competitiva de precios del mercado relacionado a nuestros productos.
- Permiten tomar decisiones más certeras en cuanto a la conveniencia de incrementos o mantenimiento de precios, acorde a la estrategia de precios elegida para nuestra marca.
- Permite evaluar si el nivel de precios elegido es el más adecuado y acorde al posicionamiento de nuestra marca, es decir, si es la más adecuada para llegar al segmento de mercado al que queremos dirigirnos.

1.3.3. Canales de Distribución**Información Clave:**

Es crítico cuantificar la importancia que tienen para la empresa cada uno de los canales que se utilizan para llegar con nuestra marca y productos al mercado, ya que si esa información no la hacemos evidente corremos el riesgo de dejar de impulsar alguno de ellos, dejando la puerta abierta al ingreso de competidores en algún canal, que puedan sacar provecho de esta situación.

De la misma manera, es sumamente importante disponer de un sistema que nos permita identificar claramente a los clientes que son más interesantes para la empresa, de manera que se dirijan los recursos y los esfuerzos apropiadamente, invirtiendo más en aquellos que generan mayor valor para el negocio.

Construcción:**Segmentación de canales**

Para obtener el desglose por canal se requiere realizar una segmentación que permita identificar claramente el medio que nos permite colocar nuestros productos en el mercado. Las empresas pueden utilizar 1 o varios diferentes canales como por ejemplo, entre los más comunes:

Canales B2C (Business To Customer, que significa Negocios dirigidos de Empresa a Consumidores):

- Puntos de venta propios
- Comercio electrónico
- Venta por catálogo

Canales B2B (Business To Business, que significa Negocios de Empresa a Empresas):

- Franquicias
- Distribuidores Mayoristas
- Clientes Minoristas
- Tiendas por departamentos, también conocidos como Cadenas en nuestro país.
- Exportaciones

Así mismo tenemos que considerar los criterios de agregación o desagregación por canal, es decir, en cada uno de ellos identificar características comunes que nos permita agrupar/desagrupar los componentes del cada canal, de manera que nos permita identificar resultados no deseados de una manera más específica.

Tabla 11: Ejemplo de Segmentación de Canales

X tipo de canal	X región	X Ciudad	X Almacén/Vendedor
Almacenes Propios	Sierra	Cuenca, Quito, Riobamba, Ibarra, Ambato	CC 1, CC2, CC3
Almacenes Propios	Costa	Machala, Guayaquil, Manta, Portoviejo, Santo Domingo	CC 4, CC5, CC6
Minoristas	Sierra	Cuenca, Quito, Riobamba, Ibarra, Ambato	V1, V2, V3, V4, V5, V6
Minoristas	Costa	Machala, Guayaquil, Manta, Portoviejo, Santo Domingo	
Exportaciones	Colombia	Bogotá, Medellín	
Exportaciones	Perú	Lima, Piura	
Exportaciones	EEUU	New York	

Segmentación de clientes en base al comportamiento con la empresa

Muchas empresas tienen una gran cantidad de clientes de variadas características: compradores de diversas cantidades y montos, de compra regular o esporádica, unos más cumplidos que otros en los pagos.

El problema radica en que en una gran cantidad de casos se carece de un sistema que permita hacer evidentes estas características, y por ende se torna difícil identificar qué clientes son más convenientes para la empresa.

El propósito de la segmentación de clientes es el de identificar aquellos clientes que generan la mayor parte de beneficios para la empresa, de manera que podamos destinar una mayor cantidad de recursos a estos clientes, y viceversa, destinar menos recursos a aquellos clientes que generan menor beneficio.

A continuación propongo un sistema relativamente sencillo, pero efectivo para conseguir una segmentación de la cartera de clientes que genere información útil para diferenciar el valor que tiene cada cliente para la empresa:

1. Partamos de la necesidad de registrar la interacción de la empresa con los clientes a través de un software que permita alimentar la siguiente información:
 - Información básica del cliente: Razón social, RUC, Código de cliente, Dirección, Persona de Contacto, Ejecutivo encargado de su atención, condiciones de venta, condiciones de pago.
 - Historial de facturas emitidas por fecha.
 - Historial de pagos recibidos por fecha.
 - Registro de ítems o líneas de compra.

2. Elaboración de una escala de niveles de compra de los clientes de la empresa: para determinar los límites de cada escala se deberá considerar la realidad de los volúmenes que maneja cada empresa, y sobre todo, que cada segmento de compra contenga clientes que compren volúmenes razonablemente cercanos.

Tabla 12: Ejemplo de calificación por volumen de compras

Volumen de compras	Calificación por Nivel de Compra
de 54001 en adelante	A
de 18001 a 54000	B
de 6001 a 18000	C
de 2001 a 6000	D
US\$ 0 a US\$ 2000	E

En el ejemplo, cada segmento está determinado por un volumen de compra 3 veces mayor al segmento previo, pero esta proporción es totalmente discrecional y depende de los volúmenes propios de cada empresa, por lo que puede ser variada a conveniencia, en todo caso lo que es importante es que se consiga que cada segmento sea razonablemente homogéneo, conteniendo a clientes comparables en volumen de compras.

3. Elaboración de una escala de “Pagos oportunos”: esta escala nos permitirá identificar aquellos clientes que nos pagan razonablemente apegados a las condiciones de pago establecidas, de aquellos que atrasan sus pagos incluso hasta límites que no son de interés para la empresa. Ejemplo:

Tabla 13: Cuadro de calificación por oportunidad de pago

Pago realizado	Calificación por Oportunidad de Pagos
de plazo a (plazo + 8 días)	A
de (plazo + 9 días) a (plazo + 24 días)	B
de (plazo + 25) en adelante	C

De igual manera, los días establecidos en cada segmento son discretos, y su determinación dependerá de lo que sea conveniente para la empresa en cada caso.

4. Al combinar las calificaciones obtenidas por cada cliente en los puntos 2 y 3 del modelo de segmentación de clientes, se obtiene una serie de combinaciones posibles, a las cuales se debe asignar un nivel de prioridad para la empresa, de acuerdo al beneficio que causa a la organización un cliente de cada tipo.

Tabla 14: Asignación de prioridad al combinar las calificaciones de venta y pagos oportunos

CLASE	Prioridad para la empresa
AA	1
AB	1
BA	1
CA	2
DA	2
AC	2
BB	2
CB	2
BC	3
CC	3
DB	3
EA	4
DC	5
EB	5
EC	5

Igualmente, las prioridades asignadas dependen de los intereses particulares de cada empresa, por lo que las prioridades del cuadro son solamente referenciales.

Indicadores Propuestos:

- **Ventas por canal:** nivel alcanzado en un período, expresado en valor monetario de las mercaderías vendidas en cada canal.
- **% de Aporte de las ventas por canal a las ventas totales:** Dividiendo las ventas de un canal para el valor total de las ventas de todos los canales.
- **% de Crecimiento en ventas por canal:** Al comparar el valor monetario (precio multiplicado por el número de unidades) de las mercaderías vendidas en un canal en diferentes períodos, obtendremos una variación porcentual, la cual a lo largo de varios períodos de comparación nos indicará una tendencia.
- **Prioridad por cliente:** Indica el nivel de prioridad de cada cliente para la empresa, a través del cruce de la calificación por su nivel de compras, y la calificación por la puntualidad de los pagos.
- **Ventas por cada nivel de prioridad:** Indica el desempeño en ventas por cada segmento de prioridad para la empresa.
- **# de clientes por cada segmento de prioridad:** Indica el # de clientes por cada segmento de prioridad para la empresa.
- **Ventas por cliente:** Desempeño en ventas por cada cliente.

- **Ventas por línea, de cada cliente:** Desempeño en ventas de cada cliente, por línea que compra.
- **Días de atraso en pagos por cliente:** # de días promedio de atraso en pagos sobre el plazo concedido.

Tabla 15: Ejemplo de reportes de indicadores de ventas por canal, con % de participación:

CANALES	VTAS período1	% part	VTAS período 2	% part	% var per 2-1	VTAS período 3	% part	% var per 3-2	TOTAL VTAS	% part
ALMACENES	440,000.00	46%	425,000.00	47%	-3%	415,000.00	45%	-2%	1,280,000.00	46%
MINORISTAS	390,000.00	41%	402,000.00	44%	3%	408,000.00	44%	1%	1,200,000.00	43%
EXPORTACIONES	120,000.00	13%	80,000.00	9%	-33%	95,000.00	10%	19%	295,000.00	11%
TOTAL	950,000.00	100%	907,000.00	100%	-5%	918,000.00	100%	1%	2,775,000.00	100%

CANAL + CIUDAD	VTAS período1	% part	VTAS período 2	% part	% var per 2-1	VTAS período 3	% part	% var per 3-2	TOTAL VTAS	% part
MINORISTAS CUENCA	93600.00	24%	85800.00	22%	-8%	101400.00	26%	18%	280,800	23%
MINORISTAS QUITO	117000.00	30%	120900.00	31%	3%	124800.00	32%	3%	362,701	30%
MINORISTAS AMBATO	74952.06	19%	66300.00	17%	-12%	58500.00	15%	-12%	199,752	17%
MINORISTAS IBARRA	58494.13	15%	62400.00	16%	7%	46800.00	12%	-25%	167,695	14%
MINORISTAS RIOBAMBA	46555.23	12%	54600.00	14%	17%	58500.00	15%	7%	159,656	13%
TOTAL	390000.00	100%	402000.00	100%	3%	408000.00	100%	1%	1,200,002	100%

Tabla 16: Ejemplo de cuadro de crecimiento por canal + ciudad:

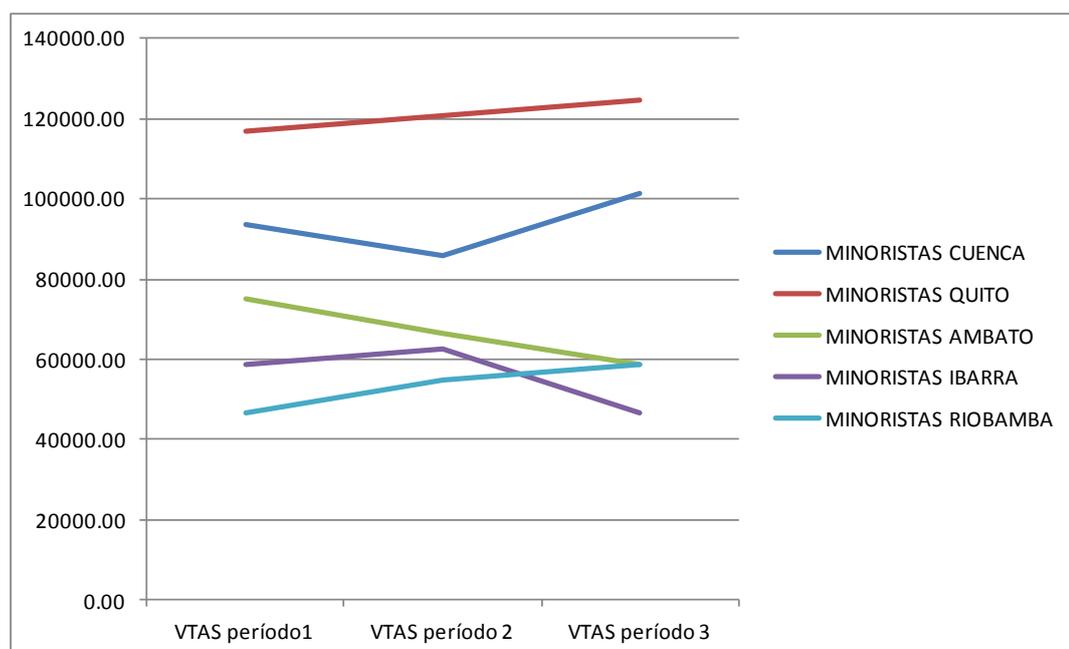


Tabla 17: Ejemplo de reporte de grupos por prioridad de clientes:

tipo	valor de ventas a la fecha	% del valor	cantidad de clientes	% de la cantidad
POR COBRO:				
Facturas aún no canceladas	113,331.46	4.35	1957	59.87
A hasta 8 días sobre el plazo	1,147,383.37	44.04	539	16.49
B entre 9 y 23 días sobre el plazo	603,392.34	23.16	400	12.24
C más de 23 días sobre el plazo	741,474.36	28.46	373	11.41
TOTAL:	2,605,321.00	100.01	3269	100.01
POR VENTA:				
A \$ 54001 o MAS	838,913.36	32.2	15	0.46
B \$ 18001 - \$ 54000	281,635.20	10.81	20	0.61
C \$ 6001 - \$ 18000	568,741.57	21.83	132	4.04
D \$ 2001 - \$ 6000	526,014.31	20.19	325	9.94
E \$ 0 a \$ 2000	390,277.09	14.98	2777	84.95
TOTAL:	2,605,321.00	100.01	3269	100
POR TIPO CLIENTE:				
ARTICULOS DE HOGAR	1,412,605.05	54.22	2217	67.82
ARTICULOS INDUSTRIALES	1,192,715.95	45.78	1052	32.18
TOTAL:	2,605,321.00	100	3269	100
POR PRIORIDAD:				
1	663,835.79	25.48	19	0.58
2	979,600.70	37.6	227	6.94
3	415,027.64	15.93	152	4.65
4	120,105.30	4.61	341	10.43
5	313,680.65	12.04	573	17.53
6	113,852.53	4.37	446	13.64
7	-521.06	-0.02	1511	46.22
TOTAL:	2,605,321.00	100.01	3269	100

Tabla 18: Ejemplo de información de prioridad por cliente:

Detalle de segmentación					
Cliente	003851	ALVAREZ REYES JULIA CARMELINA	Ciudad	GUAYAQUIL	
Agente	IL	IVAN LAGO	Términos:	Vencimiento 30 Dias	
			Vencimiento Manual:		
Periodo Cálculo: 201209 - 201308		Periodo Cálculo: 201305 - 201308		Periodo Cálculo: 201303 - 201308	
Ventas Confecciones	4,521.25	Ventas Confecciones	1,070.43	Venta Hilos BS (AA)	
Ventas Insumos	1,133.86	Ventas Insumos	612.35	Venta Hilos BS (No AA)	
Ventas Hilos	97.20	Ventas Hilos	43.20	Venta Total BS	
Venta Total	5,752.31	Venta Total	1,725.98	Porcentaje Hilos BS (AA)	0
Promedio Vta. Mensual	479.35	Promedio Vta. Mensual	431.49	Porcentaje Recargo	20
Nº Facturas emitidas	27	Nº Facturas emitidas	11	Tipo Cliente	CONFECCIONE:
Dias atraso pago facturas	-536	Dias atraso pago facturas	-279	Segmentación x Ventas	D
Nº Facturas pagadas	26	Nº Facturas pagadas	13	Segmentación x Dias Atraso Pago	A
Promedio Atrasos Pago	-21	Promedio Atrasos Pago	-22	Clase Cliente	DA
				Prioridad	2

Aplicaciones de los indicadores por canales:

- Cada uno de los canales mencionados tienen características muy particulares que hacen necesarias una particular forma de oferta (modelo de negocio) y políticas de negociación que nos permitan impulsar nuestra marca y colocar nuestro producto.
- Si una empresa utiliza más de un canal para colocar sus productos en el mercado, es muy importante monitorear el aporte de cada uno de estos canales, lo cual nos permitirá realizar análisis más profundos en busca del origen de un problema, cuando alguno de éstos no alcanza los niveles de aporte deseados, permitiéndonos tomar correctivos a través de variaciones en la forma de la oferta (modelo de negocio) o revisiones de nuestras políticas de negociación.

Aplicaciones del indicador de prioridad por cliente:

- La priorización de clientes nos permite identificar claramente los clientes que generan mayor valor para la empresa.
- Nos podría permitir elaborar una política de servicios diferenciada, de manera que invirtamos más en aquellos clientes que generan mayor valor, y viceversa, invertir menor cantidad de recursos en aquellos clientes que aportan menos valor.

- Algo importante del ejemplo de segmentación dado, es que podemos asignar un alto nivel de prioridad a clientes que incluso siendo pequeños en cuanto a volumen de compra, son muy cumplidos en sus pagos, dándonos la oportunidad de premiar la lealtad de clientes grandes y pequeños, pero igualmente importantes para la empresa.

1.3.4. Promoción y Publicidad

Información Clave:

Es necesario tratar de cuantificar los resultados de actividades promocionales, de manera que nos aseguremos que su empleo está produciendo los resultados esperados. En el ámbito publicitario es muy difícil cuantificar cuántas unidades de producto se vendieron como consecuencia del empleo de una publicidad, sin embargo sabemos que es necesario invertir en publicidad que permita posicionar una marca en la mente del consumidor de nuestro segmento, eligiendo cuidadosamente el tipo de mensaje y los medios de comunicación más adecuados de acuerdo a la naturaleza de cada producto.

Construcción de la información:

Actividades Promocionales:

Una de las formas de promoción en nuestro medio es el empleo de descuentos, que generalmente están ligados a la necesidad de reducir inventarios, especialmente en meses o temporadas "bajas", pero también para generar atracción en temporadas pico. Para evaluar el resultado de su empleo, es necesario comparar las ventas en unidades que se generaron en el período de tiempo con descuentos, versus el nivel de ventas en unidades que se tienen en períodos de venta normal sin descuento. Esto nos permitirá tener una medida de la eficacia de la promoción, ya que si el nivel de ventas en unidades no se incrementa, simplemente significará que hemos afectado el nivel de rentabilidad de los productos.

Inversión Publicitaria:

Medir los resultados de una inversión publicitaria es sumamente difícil ya que éstos dependen de varios factores como la concepción del mensaje publicitario y la correcta elección de los medios para difundirlo. Lo que sí podemos hacer con más claridad es implementar indicadores que nos permitan conocer el nivel de inversión publicitaria versus datos concretos como las ventas, tanto totales, como por línea de

productos (cuando es factible de asignarla), lo que nos ayudará a mantener un control sobre los montos de inversión, así como permitirá impulsar cada línea de acuerdo a la prioridad que ésta signifique para la empresa.

Indicadores Propuestos:

- **% de incremento en venta de unidades promedio en el período con descuento versus unidades promedio en período sin descuento:** Dividiendo la cantidad de unidades vendidas en el período con descuento, para la cantidad de unidades vendidas sin descuento en similar período de tiempo. Para efectos de comparación, y dependiendo la duración de la promoción se puede comparar promedios/día, o promedios/semana, según sea el caso.
- **% de Inversión publicitaria / ventas (totales, o por línea, o por canal):** Dividiendo el monto de inversión en publicidad, para el monto de las ventas en un período determinado, sean totales, o por línea, o por canal.

Tabla 19: Ejemplo de reporte de % de incremento en venta por unidades de períodos sin descuento vs períodos con descuento:

			Descuento 1era quincena de Septiembre el 20%			Análisis Septiembre
LINEA	VTAS sin dscto Unidades Julio	VTAS sin dscto Unidades Agosto	VTAS CON DSCTO 15% Septiembre Unid.	Prom/Semanal Julio-Agosto Unid	Prom/semanal Septbre Unid.	% INCMTO UNIDADES
Línea 1	322	257	386	72.3	96.5	33%
Línea 2	231	196	300	53.3	74.9	41%
Línea 3	215	193	268	51.0	67.1	32%
Línea 4	188	151	226	42.4	56.5	33%
TOTAL	955	797	1180	219.0	294.9	35%

Tabla 20: Ejemplo de reporte de % de inversión publicitaria por línea y venta total:

LINEA	VENTAS MES 1	VENTAS MES 2	VENTAS MES 3	VENTAS TRIMESTRE	INVERSION PUBLICIDAD TRIMESTRE	% Inv Publ/vtas
Línea 1	10,609.89	6,174.81	11,835.39	28,620.09	1,431.00	5.00%
Línea 2	8,301.51	5,400.00	7,551.30	21,252.81	1,275.17	6.00%
Línea 3	5,150.25	5,100.00	4,935.24	15,185.49	455.56	3.00%
Línea 4	3,953.79	3,600.00	5,107.71	12,661.50	379.85	3.00%
TOTAL	28,015.44	20,274.81	29,429.64	77,719.89	3,541.58	4.56%

Aplicaciones:

Para tomar decisiones de promociones con descuento, se debe tomar muy en cuenta ciertos riesgos del uso de descuentos como herramienta para generar ventas:

- El uso demasiado frecuente de descuentos es un arma de doble filo, ya que los consumidores podrían terminar respondiendo con compras solamente cuando existen descuentos, convirtiéndose en una espiral negativa que pone en riesgo la rentabilidad de la empresa.
- El uso de descuentos debe cumplir con el objetivo de incrementar el número de unidades vendidas, caso contrario, lo único que se haría es reducir el volumen de dinero que una cantidad de inventario puede aportar a la empresa, es decir, se afecta la rentabilidad.
- El uso frecuente de descuentos puede influir negativamente en la percepción que se tiene de una marca.
- Acumular esta información del comportamiento de promociones en un período, ayudará a la planificación de futuras promociones y su forma de implementación.

En el ámbito publicitario, es importante mantener un análisis de los valores que se invierten, más aun si este análisis se puede realizar no solamente en cantidades totales, sino será muy útil si se lo puede desagregar en inversión por línea de venta, y por canal; de esta manera se puede impulsar una adecuada acción sobre todas las líneas que oferta la empresa.

1.4 Evaluación del Modelo Propuesto

En esta etapa se realizará una evaluación de aplicabilidad del modelo para generación de información propuesto, mediante encuestas a gerentes y/o administradores de medianas empresas de la ciudad de Cuenca.

1.4.1 Población y Muestra:

Se indagaron diferentes fuentes de información para establecer cuáles son consideradas medianas empresas en el cantón Cuenca.

Lamentablemente no existe una información concreta para determinar con precisión esta información: los resultados del Censo Nacional Económico realizado por

el INEC en el 2010, solamente se los puede obtener de manera parcial, ya que aún no está autorizada la divulgación generalizada de las bases de datos de cuyos cruces se podría obtener información más precisa; por otra parte, la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Cuenca, no dispone de una clasificación precisa que provea esta información, cosa similar ocurre con las información que posee la Cámara de Comercio de Cuenca.

Por tal motivo, se ha realizado la investigación tomando “como referencia el tamaño de empresas por número de empleados expuesto en la Resolución 1260 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina: microempresa (1 a 9 trabajadores), pequeña empresa (10-49 trabajadores), mediana empresa (50-199 trabajadores) y gran empresa (200 o más trabajadores)”. (“Observatorio PyME”. <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf>, párr. 3).

Según el INEC, en el cantón Cuenca existen 195 empresas en este rango de personal ocupado, como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 21: Cantidad de empresas en diferentes rangos de personal ocupado en el Cantón Cuenca.

CEPAL/CELADE Redatam+SP 9/11/2013									
Base de datos									
CENSO ECONOMICO									
Área Geográfica									
Toda la Base de Datos									
Crosstab									
de NOMBRE DE CANTON									
por DESCRIPCION CIIU PRINCIPAL A CUATRO DIGITOS									
por ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO									
NOMBRE DE CANTON	DESCRIPCION CIIU PRINCIPAL A CUATRO DIGITOS	ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO							Total
CUENCA		Sistema	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199	200 - 499	500 y mas	Total
	Total	115	26696	1194	132	63	30	16	28246
Procesado con Redatam+SP									
CENEC 2010									
Fuente: INEC - Censo Nacional Económico 2010									

Con base a esta información, se aplica la fórmula de universos finitos para la determinación de la muestra:

$$Z^2 * P * Q * N$$

$$n = \frac{\dots}{\dots}$$

$$E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q$$

Donde:

n = número de elementos de la muestra

N = número de elementos del universo (195)

P/Q = probabilidades con las que se presenta el fenómeno (0.5)

Z = nivel de confianza (95%=1,96)

E = margen de error permitido (8%)

Desarrollo:

$$1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 195$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$0.08^2 (195-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5$$

$$187.278$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$1.2416 + 0.9604$$

$$n = 86$$

El tamaño de la muestra corresponde a la cantidad de 86 empresas, escogidas luego de realizar un cruce de información de bases de datos pertenecientes a la Cámara de Comercio de Cuenca, así como a la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Cuenca, a las que se aplicó una investigación de tipo cuantitativo, utilizando la técnica de la encuesta tanto telefónica como personal. Véase el formato de la encuesta en el Anexo # 2.

CAPÍTULO 2

Resultados y Discusión

Para evaluar la aplicabilidad del modelo para generación de información en medianas empresas de la ciudad de Cuenca se empleó un cuestionario que nos permita transmitir a las empresas los indicadores propuestos en el modelo presentado en este trabajo de investigación, es decir, aquellos indicadores de desempeño básicos relacionados con cada una de las variables de la mezcla de marketing de las empresas, con la intención de obtener información acerca del interés de su uso en la práctica, investigando al mismo tiempo la frecuencia de uso que aplicaría el responsable de cada empresa en caso de tener la posibilidad de contar con la información que proporciona cada indicador.

En la siguiente tabla se presentan los datos obtenidos luego de realizar las encuestas a las 86 empresas del cantón Cuenca asimilables al segmento de mediana empresa, de acuerdo a la cantidad de personal ocupado en su actividad:

Tabla 22: Cuadro de resultados de las encuestas de validación del modelo propuesto

		PARA LAS DECISIONES QUE USTED TOMA NORMALMENTE CON QUE FRECUENCIA LE GUSTARÍA CONTAR CON LA SIGUIENTE INFORMACIÓN									
		UNA VEZ POR SEMANA	UNA VEZ POR MES	UNA VEZ POR TRIMESTRE	UNA VEZ AL AÑO	NUNCA	OTRO	Respuestas Afirmativas	% si	Respuestas Negativas	% no
INDICADORES CON RELACION A PRODUCTO:	1 VENTAS POR ITEM	38	28	9	5		6	86	100%	0	0%
	2 % DE APORTE DE UN ITEM A LA VENTA TOTAL	22	39	14	5		6	86	100%	0	0%
	3 % DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE CADA ITEM	18	49	12	5		2	86	100%	0	0%
	4 VENTAS POR LINEA	27	39	14	3		3	86	100%	0	0%
	5 % DE APORTE DE UNA LINEA A LA VENTA TOTAL	20	33	25	5		3	86	100%	0	0%
	6 % DE CRECIMIENTO DE UNA LINEA DE PRODUCTOS	12	43	25	5		1	86	100%	0	0%
	7 BENEFICIO DIRECTO DEL PRODUCTO POR PERIODO	15	40	24	4	2	1	84	98%	2	2%
	8 BENEFICIO DIRECTO DEL PRODUCTO POR LINEA	13	37	26	7	3		83	97%	3	3%
INDICADOR CON RELACION A PRECIO:	9 MAPA DE PRECIOS POR SEGMENTO	10	30	31	6	2	7	84	98%	2	2%
INDICADORES CON RELACION A CANALES DE DISTRIBUCION Y CLIENTES:	10 VENTAS POR CANAL	20	39	16	1	3	7	83	97%	3	3%
	11 % DE APORTE EN VENTAS POR CANAL A LAS VENTAS TOTALES	13	39	21	4	3	6	83	97%	3	3%
	12 % DE CRECIMIENTO EN VENTAS POR CANAL	8	42	24	4	1	7	85	99%	1	1%
	13 PRIORIDAD POR CLIENTE	25	33	13	2	6	7	80	93%	6	7%
	14 VENTAS POR CADA NIVEL DE PRIORIDAD	22	36	14	3	9	2	77	90%	9	10%
	15 # DE CLIENTES POR SEGMENTO DE PRIORIDAD	16	36	18	3	9	4	77	90%	9	10%
	16 VENTAS POR CLIENTE	23	38	10	5	7	3	79	92%	7	8%
	17 VENTAS POR LÍNEA, DE CADA CLIENTE	18	39	10	7	8	4	78	91%	8	9%
18 # DIAS DE ATRASO EN PAGO POR CLIENTE	28	37	4	1	14	2	72	84%	14	16%	
INDICADORES DE PROMOCION Y PUBLICIDAD:	19 % DE INCREMENTO EN VENTA POR UNIDADES (de un periodo con descuento)/ VENTA POR UNID. (de un periodo sin descuento)	6	35	24	4	13	4	73	85%	13	15%
	20 % DE INVERSION PUBLICITARIA / VENTAS TOTALES, Y POR LINEA Y CANAL	4	34	33	4	5	6	81	94%	5	6%
		358	746	367	83	85	81	1635	95%	85	5%
		21%	43%	21%	5%	5%	5%				

Como se puede observar en la tabla de resultados, el 95% de las respuestas se manifiestan positivamente con respecto a la intención de usar los indicadores propuestos en el modelo de generación de información objeto de este trabajo de investigación; tan sólo el 5% de respuestas son negativas con respecto a la intención de uso de los indicadores propuestos, y en varios de los casos esta negativa corresponde a la no aplicabilidad en

ciertas empresas o tipos de negocio que por su propia naturaleza o características particulares no requerirían de la implementación de alguno de los indicadores asociados a las respuestas negativas.

Es importante resaltar que para que el modelo para generación de información cumpla su función de guía para la aplicación en diferentes empresas, los indicadores propuestos deben tener la característica de ser lo más genéricos posibles, sin embargo, debido a la amplia variedad de tipos de empresas encuestadas, la aplicación de algunos de estos indicadores es más factible y clara en algunas de éstas empresas, y en otras requerirá de una adaptación a la realidad de cada uno de los tipos de empresas.

Es así que podemos observar que 6 de los 20 indicadores propuestos tienen un 100% de acogida a la posibilidad de usarlos. Del resto de indicadores, solo 4 están en un rango de respuestas negativas más alto de entre 10% y 16%, por ejemplo:

- Indicador de # de días de atraso por cliente (16% de respuestas negativas): en algunos casos no aplica porque el tipo de venta es al consumidor final, en donde no cabe la posibilidad de crédito.
- Indicador de % incremento en venta por unidades en un período con descuento (15% de respuestas negativas): en algunos casos son empresas que no ofrecen su producto con descuento.
- Indicador de ventas por cada nivel de prioridad (10% de respuestas negativas): asociado con empresas que principalmente venden a consumidor final.
- Indicador de # de clientes por cada nivel de prioridad (10% de respuestas negativas): asociado igualmente con empresas que venden a consumidor final.

El resto de indicadores supera el 92% de acogida para su uso en las empresas encuestadas.

Podemos observar también, que de las frecuencias de uso propuestas para los indicadores, el 43% de las respuestas optaron por una frecuencia mensual, 21% optaron por una frecuencia trimestral, 21% por una frecuencia semanal, y 5% por una frecuencia anual.

Solamente el 5% de las respuestas optaron por una frecuencia de uso diferente a las propuestas, y de éstas, las frecuencias mencionadas como posibilidad de uso eran principalmente diario, quincenal y semestral.

De acuerdo a la información detallada, se puede anticipar que el modelo para generación de información, a través de los indicadores de desempeño planteados, puede en la práctica ser una herramienta útil para su implementación en la mediana empresa de

Cuenca, ya que su tratamiento llevará a obtener información dentro de un marco sistemático, lo cual permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones de marketing tendientes a desarrollar acciones que mejoren los resultados de la gestión de este tipo de empresas.

Para llevar a la práctica la implementación de estos indicadores, y basados en los resultados de la evaluación realizada de los indicadores propuestos, a continuación propongo la aplicación de un Tablero de Control de Indicadores de Marketing, adaptado de un cuadro de mando típico de un Balance Score Card, el cual se sugiere implementar en medianas empresas.

Para este tablero de control de indicadores de marketing se han reemplazado las perspectivas Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, y de Capacitación e Innovación, en las cuales se basa normalmente el balance score card, por las variables de marketing: Producto, Precio, Canales/Clientes, Promoción/Publicidad. En el ejemplo que se detalla a continuación, se propone la estructura en sí misma del tablero de control, la cual deberá ser adaptada a la naturaleza de cada empresa, utilizando los factores clave, objetivos, indicadores, metas y acciones que representen de mejor forma la realidad de cada empresa que lo implemente. Antes de detallar el ejemplo, detallaré algunos conceptos que permitirán aclarar la construcción de este tablero de control:

- Factores clave: aquello que visto desde las diferentes perspectivas, si no se realiza correctamente, pone en riesgo la continuidad de la empresa.
- Objetivos: lo que se quiere lograr dentro del ámbito de cada perspectiva.
- Indicadores: aquellas mediciones cuyos resultados nos permitirán tomar decisiones para cumplir los objetivos y llegar a las metas.
- Metas: El resultado ideal al que queremos llegar en el ámbito de cada perspectiva.
- Iniciativas o acciones: acciones concretas a ejecutar para poder llegar a los objetivos y metas, es decir, resultado de las decisiones que se tomen.

A continuación detallo el ejemplo de Tablero de Control de Indicadores:

Tabla 23: Ejemplo de tablero de control de indicadores

TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES DE MARKETING					
PERSPECTIVAS	FACTORES CLAVE	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS O ACCIONES
PRODUCTO	Tener una profundidad adecuada de las líneas de productos	Controlar el desempeño de todos los ítems y líneas de productos	- Ventas x ítem y línea	Ventas mínimas por línea: US\$ 60.000	- Revisar la segmentación por líneas
			- % aporte a las ventas totales por ítem y línea	Crecimiento anual: 5% en unidades	- Revisar la extensión de las líneas
			- % crecimiento por ítem y línea		- Análisis de ítems y líneas con menor desempeño
			- Beneficio Directo de Producto por ítem y línea	BDP>30% de las ventas	
PRECIO	Conocer los precios de mercado de mi categoría de producto	Construir un mapa de precios del mercado	- Precios promedio del segmento	Precio propio= +/- 15% del precio promedio del segmento	- Ejecutar la construcción del mapa de precios por segmento
CANALES Y CLIENTES	Mantener la preferencia de los clientes	Fidelizar a los clientes actuales	- Ventas x cliente	- Incremento del 10% en ventas por cliente al año	- Desarrollar el sistema de segmentación de clientes
		Ofrecer un alto nivel de servicio a mis clientes	- # de días de atraso promedio en pagos	- Reducir el atraso promedio en pagos un 30%	- Campaña de fidelización
		Optimizar los resultados por canal	- Prioridad por cliente	- Incrementar clientes prioridad 1 y 2 un 10%	- Sistema de incentivos para los miembros de cada canal
			- Ventas por canal	- % crecimiento mínimo por canal de un 10% al año	
			- % crecimiento por canal		
	- % de aporte a las ventas por canal				
PROMOCION Y PUBLICIDAD	Dar a conocer los productos adecuadamente al mercado	Lograr un mayor reconocimiento de la marca	- % de incremento en unidades, en ventas con promoción	- Incremento mínimo del 20% de ventas en unidades, en ventas con promoción	- Implementar un programa de promociones anual
	Impulsar la venta de los productos		- % de inversión publicitaria vs ventas totales y por línea	- Inversión máxima= 5% sobre ventas totales	- Implementar un plan publicitario por línea
				- Inversión mínima= 3% sobre ventas por línea	

CONCLUSIÓN

Una vez revisadas las características del modelo para generación de información propuesto, se observa que el mismo cumple con los propósitos descritos en el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo de investigación; baso esta aseveración en los siguientes hechos:

- En el modelo se detalla una descripción de los procedimientos necesarios para la construcción de los indicadores de desempeño propuestos, así como sugerencias para la aplicación práctica de las informaciones obtenidas, por lo que de esta manera cumple con la posibilidad ser una guía para su aplicación por parte de administradores y responsables del área comercial de medianas empresas en la ciudad de Cuenca.
- Los indicadores de desempeño propuestos en este modelo para las diferentes variables de la mezcla de marketing, han sido sometidos a una consulta sobre su intención de uso en una muestra representativa de las medianas empresas que funcionan en esta ciudad, lo que permite inferir estadísticamente sobre su aplicabilidad en este tipo de empresas, habiendo obtenido en las encuestas realizadas un 95% de respuestas favorables a su intención de uso, de manera general. Visto de manera individual, los indicadores que menor aceptación tuvieron, consiguieron mínimo un 84% de respuestas positivas, lo que nos indica claramente que existe aceptación por parte de las empresas para su uso, con lo cual se cumple el objetivo general de este trabajo de investigación.
- Se han establecido indicadores de desempeño, con sus correspondientes procedimientos de construcción y sugerencias de aplicación para cada una de las variables de la mezcla de marketing: producto, precio, canales de distribución, y promoción, cumpliendo de esta manera con los objetivos específicos de este trabajo de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Davenport, Thomas, y Jeanne Harris. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business Review Press, 2007.

Kaplan, Robert, y David Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1992.

Kotler, Philip, y Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing. México: Pearson Educación, 2006.

Swift, Ronald S. CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes. México: Pearson Educación, 2002.

Concepto de Balanced Scorecard. <<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>, párr. 11.

Concepto de Balanced Scorecard. <<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>, párr. 11, 14.

Concepto de Balanced Scorecard. <<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>, párr. 16.

Competir mediante análisis: la nueva ciencia de ganar. <<http://www.resumido.com/es/libro.php/515/>>, párr. 2.

Competir mediante análisis: la nueva ciencia de ganar. <<http://www.resumido.com/es/libro.php/515/>>, párr. 3.

Observatorio PyME. <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf>, párr. 3.

Espinoza, José Luis. Documentos de consulta del módulo de Control de Gestión para el MBA. Universidad del Azuay, 2013.

ANEXOS

Anexo 1: Archivos de audio de las entrevistas en profundidad



data-2013-7-10-17-38-02.3gp



data-2013-7-17-10-29-33.3gp



data-2013-7-25-17-48-56.3gp



data-2013-7-26-11-23-38.3gp



data-2013-10-16-17-14-01.3gp



data-2013-10-16-17-17-08.3gp

Anexo 2: Formato de la encuesta para validación de indicadores propuestos

Nos encontramos realizando una encuesta que toma 3 minutos de su tiempo para la Universidad del Azuay, por favor ayúdeme con las siguientes consultas:

- Para las decisiones que Usted toma normalmente, con qué frecuencia le gustaría contar con la siguiente información?:

		Aclaración de la Información que proporciona el indicador	UNA VEZ POR SEMANA	UNA VEZ POR MES	UNA VEZ POR TRIMESTRE	UNA VEZ AL AÑO	NUNCA	OTRO
INDICADORES CON RELACION A PRODUCTO:								
1	VENTAS POR ITEM	Desempeño de un determinado producto						
2	% DE APORTE DE UN ITEM A LA VENTA TOTAL	Participación de un ítem en las ventas globales de la empresa o línea de productos						
3	% DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE CADA ITEM	Evolución de las ventas un determinado producto						
4	VENTAS POR LINEA	Desempeño en ventas de una determinada línea						
5	% DE APORTE DE UNA LINEA A LA VENTA TOTAL	Participación de una línea de productos en las ventas globales de la empresa						
6	% DE CRECIMIENTO DE UNA LINEA DE PRODUCTOS	Evolución de una determinada línea de productos						
7	BENEFICIO DIRECTO DEL PRODUCTO POR PERIODO	Indica el Beneficio obtenido por cada unidad vendida en un periodo (Precio venta menos costo total de venta)						
8	BENEFICIO DIRECTO DEL PRODUCTO POR LINEA	Indica el Beneficio obtenido por cada unidad vendida en un periodo por línea						
INDICADOR CON RELACION A PRECIO:								
9	MAPA DE PRECIOS POR SEGMENTO	Indica la posición del precio de un producto en diferentes segmentos, en relación a otras marcas que se encuentran en el mercado						
INDICADORES CON RELACION A CANALES DE DISTRIBUCION Y CLIENTES:								
10	VENTAS POR CANAL	Desempeño en ventas por cada canal (Ej: almacenes, franquicias, mayoristas, vendedores, etc.)						
11	% DE APORTE EN VENTAS POR CANAL A LAS VENTAS TOTALES	Participación de un canal a las ventas globales de la empresa						
12	% DE CRECIMIENTO EN VENTAS POR CANAL	Evolución de las ventas de diferentes canales de la empresa						
13	PRIORIDAD POR CLIENTE	Indica el nivel de prioridad de cada cliente para la empresa, a través del cruce de la calificación por su nivel de compras, y la calificación por la puntualidad de los pagos.						
14	VENTAS POR CADA NIVEL DE PRIORIDAD	Desempeño en ventas por cada segmento de prioridad de cliente para la empresa						
15	# DE CLIENTES POR SEGMENTO DE PRIORIDAD	# de clientes por cada segmento de prioridad para la empresa						
16	VENTAS POR CLIENTE	Desempeño en ventas por cada cliente						
17	VENTAS POR LÍNEA, DE CADA CLIENTE	Desempeño en ventas de cada línea que compra un cliente						
18	# DIAS DE ATRASO EN PAGO POR CLIENTE	# de días promedio de atraso sobre el plazo concedido						
PROMOCION Y PUBLICIDAD:								
19	% DE INCREMENTO EN VENTA POR UNIDADES (de un periodo con descuento)/ VENTA POR UNID. (de un periodo sin descuento)	Indica el crecimiento de las ventas en unidades en periodos de venta con descuentos						
20	% DE INVERSION PUBLICITARIA / VENTAS TOTALES, Y POR LINEA Y CANAL	Indica el nivel de gasto en publicidad en relación a las ventas totales y por línea						

2. Podría indicarme cuál de los siguientes rangos representa mejor el número de empleados que tiene su empresa?	menos de 10		3. Empresa:		
	de 10 a 45			Nombre:	
	de 45 a 200			Cargo:	
	más de 200				