



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL**

**IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE VENTAS EN UNA  
EMPRESA DE ASESORÍA CONTABLE Y FISCAL**

**NORMAN RONALDO ARROYO GALLARDO**

**Asesorado por Ing. Werner Renato Beltethón García**

**Guatemala, febrero de 2004**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE VENTAS EN UNA  
EMPRESA DE ASESORÍA CONTABLE Y FISCAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Presentado a la Junta Directiva de la

Facultad de Ingeniería

POR

**NORMAN RONALDO ARROYO GALLARDO**

**Asesorado por: Ing. Werner Renato Beltethón García**

Al conferírsele el título de

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2004**

# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



## FACULTAD DE INGENIERÍA

### NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II:	Lic. Amahán Sánchez Alvarez
VOCAL III:	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V:	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

### TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA:	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas
EXAMINADOR:	Ing. William Abel Antonio Aguilar Vásquez
EXAMINADOR:	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE VENTAS EN UNA  
EMPRESA DE ASESORÍA CONTABLE Y FISCAL**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha de julio del 2003.

Atentamente,

---

Norman Ronaldo Arroyo Gallardo

## **AGRADECIMIENTOS**

A la empresa Consultoría Profesional Arroyo por abrir las puertas y permitirme realizar este proyecto y también por brindarme todo su apoyo. Que Dios siga prosperando esta empresa.

Al ingeniero Werner Renato Beltethon García, por su gran asesoría y apoyo desinteresado, motivándome a culminar este proyecto de graduación. Dios te bendiga, Renato.

## **ACTO QUE DEDICO A**

### **NUESTRO DIOS**

Al único Dios verdadero que con su amor eterno me permite llegar a realizar este sueño, ya que Él es quien concede los deseos del corazón. La gloria y la honra sean dadas a Dios.

### **MI ESPOSA**

Evelin Oliveth Arévalo de Arroyo por su paciencia, comprensión y apoyo que me brindó siempre. Te amo con todo mi ser.

### **MI HIJA**

Rashel Oliveth Arroyo Arévalo por la bendición de tenerla en nuestro hogar.

### **MIS PADRES**

Pablo Arroyo Ovando y María Luisa Gallardo González, los cuales han sido personas visionarias que un día soñaron con un bienestar para sus hijos y no les importó pagar el precio; hoy ese sueño se vuelve realidad. Les dedico con todo mi amor este triunfo.

### **MIS HERMANOS**

María Carlota, Nehemias, Arabely y Loyda Carlily, por brindarme su cariño en todo momento.

### **MIS SOBRINOS**

Christian Josué David, Nehemias Fernando, Jorge Eduardo y Diana Estefanía. Los quiero mucho.

### **MIS CUÑADOS**

Elías Maldonado Robles y Esther Sierra de Arroyo por su apoyo brindado.

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VI
GLOSARIO	VII
RESUMEN	VIII
OBJETIVOS	X
INTRODUCCIÓN	XI
1. GENERALIDADES DE UNA EMPRESA CONTABLE Y FISCAL	
1.1 ¿Qué es una empresa contable?	1
1.2 ¿Qué es una empresa fiscal?	1
1.3 Objetivos de una empresa contable	2
1.4 Objetivos de una empresa fiscal	2
1.5 Metas de una empresa contable	3
1.6 Metas de una empresa fiscal	3
1.7 Tipos de servicios de una empresa contable	3
1.8 Tipos de servicios de una empresa fiscal	5
1.9 Definiciones de Leyes fiscales	6
1.10 Definiciones de Leyes contables	12
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CONSULTORÍA PROFESIONAL ARROYO	
2.1 Visión de la empresa	17
2.2 Misión de la empresa	17
2.3 Metas de la empresa	17

2.4	Organización por departamentos	18	
2.5	Organigrama	19	
2.6	Definición de los servicios prestados	20	2.7
	Sistema de ventas actual	21	
3.	PROPUESTA DEL SISTEMA DE VENTAS EN LA EMPRESA CONSULTORÍA PROFESIONAL ARROYO		
3.1	Objetivo de las ventas	23	
3.1.1	Acercamiento	24	
3.1.2	Demostración del servicio	24	
3.1.3	Manejo de la resistencia a la venta	24	
3.1.4	Cierre de ventas	24	
3.2	Definición de planeación	25	
3.2.1	Visión	25	
3.2.2	Misión	25	
3.2.3	Objetivos del sistema de ventas	25	
3.2.4	Estrategia básica	25	
3.2.5	Designar la organización de ventas	26	
3.2.6	Desarrollar políticas	26	
3.2.7	Programa de trabajo	26	
3.3	Definición de organización	27	
3.3.1	Clarificación de procesos y tareas	27	
3.3.2	Clasificación de actividades de la gerencia de ventas	27	
3.3.3	Autoridad en la organización de ventas	28	
3.3.4	Delegación	28	
3.4	Definición de dirección	28	
3.4.1	Toma de decisiones	29	
3.4.2	Reconocimiento y estímulo	29	

3.4.3	Comunicación	29
3.4.4	Liderazgo	29
3.5	Definición de integración	30
3.6	Definición de control	30
3.6.1	Medir el desempeño real	30
3.6.2	Tomar medidas administrativas para corregir las desviaciones	31
3.7	Administración estratégica de un equipo de ventas	31
3.8	El sistema de marketing	33
3.8.1	Entorno económico	34
3.8.2	Entorno tecnológico	34
3.8.3	Entorno político	35
3.8.4	Ética y acciones socialmente responsables	35
3.9	Administración de marketing	35
3.9.1	Análisis de marketing	35
3.9.2	Planeación de marketing	37
3.10	Planificación estratégica de empresa	38
3.10.1	Definición de la misión en la empresa Consultoría Profesional Arroyo	39
3.10.2	Fijación de los objetivos y metas de la Empresa Consultoría Profesional Arroyo	39
3.10.3	Diseño del portafolio de productos de la Empresa Consultoría Profesional Arroyo	39
3.11	Planificación de marketing	40
3.12	Planificación de equipos de ventas	41
3.12.1	Metas de la empresa	41
3.13	Mercado objetivo	43
3.14	Venta personal	44
3.15	Propuesta de organización	46

4.	IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE VENTAS EN LA EMPRESA CONSULTORÍA PROFESIONAL ARROYO	
4.1	Planificación de ventas	49
4.1.1	Estimación del potencial de marketing	49
4.1.2	Previsión de ventas	51
4.1.3	Elaboración del presupuesto del departamento de ventas	54
4.1.4	Territorios de ventas	56
4.1.5	Cuotas de ventas	57
4.2	Organización de la fuerza de ventas	59
4.3	Dirección de las operaciones de la fuerza de ventas	60
4.3.1	Motivación de un equipo de ventas	60
4.3.2	Compensación de un equipo de ventas	63
4.3.3	Costo de ventas	64
4.3.4	Liderazgo de un equipo de ventas	65
4.3.5	Supervisión de un equipo de ventas	66
4.3.6	Moral de un equipo de ventas	67
4.4	Desarrollo de las fuerzas de ventas	68
4.4.1	Reclutamiento	69
4.4.2	Selección	70
4.4.3	Capacitación	71
5.	SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE VENTAS EN LA EMPRESA CONSULTORÍA PROFESIONAL ARROYO	
5.1	Control y evaluación de las fuerzas de ventas	75
5.1.1	Análisis de ventas	75
5.1.2	Análisis de costos	80
5.1.3	Análisis de rentabilidad	83

5.1.4	Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas	85
5.1.5	Gráficos de indicadores del departamento de ventas	86
	CONCLUSIONES	90
	RECOMENDACIONES	92
	BIBLIOGRAFÍA	94

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Indicador de porcentaje de ventas	88
2.	Indicador de visitas	89
3.	Indicador de porcentaje de visitas	89

### TABLAS

I.	Costo promedio de servicios en quetzales	51
II.	Agrupación por paquetes de servicios	52
III.	Previsión de ventas trimestral	53
IV.	Presupuesto trimestral del departamento de ventas	55
V.	Gasto de ventas trimestral	64
VI.	Resumen trimestral por región	77
VII.	Análisis trimestral por asesores de ventas	78
VIII.	Análisis trimestral por paquetes de servicios	79
IX.	Estado condensado de pérdidas y ganancias proyectado trimestralmente	81
X.	Comparación de estados condensados de pérdidas y ganancias	82
XI.	Análisis de rentabilidad por regiones	83
XII.	Indicador de ventas de la región sur	87
XIII.	Indicador de plan de visitas	88

## GLOSARIO

CPA	Consultoría Profesional Arroyo
IVA	Impuesto al valor agregado
ISR	Impuesto sobre la renta
IGB	Índice de rentabilidad margen de ganancia bruta

## RESUMEN

El presente trabajo de graduación es la implantación de un sistema de ventas en una empresa de asesoría contable y fiscal realizado con el propósito de aportar una guía de forma técnica para cualquier persona o empresa que desee implementarlo, considerando los lineamientos que este documento plantea.

Toda persona individual o jurídica debe tener claro el objetivo de ventas, y para alcanzar este objetivo es necesaria la creación de un sistema de ventas para el crecimiento del negocio tomando en consideración la buena administración de un departamento de ventas con un recurso humano profesional capacitado.

Dentro del proceso de la implantación del sistema de ventas es necesario estimar el medio ambiente externo como la competencia, las necesidades de los clientes, la estimación del potencial de mercado y otros, los cuales servirán para aplicar una buena previsión de ventas.

Una buena dirección de las operaciones de la fuerza de ventas realizada por la gerencia es orientar y apoyar al equipo de ventas, motivando y centrando las necesidades basadas en el establecimiento de metas, unidas lógicamente a las recompensas de estímulo de todo tipo.

Para desarrollar las fuerzas de ventas es necesario tener un proceso de dotación de personal exitoso para tener vendedores preactivos y emprendedores dentro de la empresa.

La implantación del sistema de ventas debe contener un seguimiento del mismo a través del control y evaluación de las fuerzas de ventas. Dentro de los análisis de ventas se realizan los controles de los costos y análisis de rentabilidad utilizando los estados financieros que serán de ayuda para el análisis.

Por último, fue importante mantener gráficos de indicadores del departamento de ventas relacionados con el volumen de ventas proyectado y el plan de visitas realizadas por el asesor de ventas, los cuales sirvieron para llevar el control del porcentaje cumplido a determinada fecha.

## OBJETIVOS

### ◆ GENERAL

Implantar un sistema de ventas en una empresa de consultoría contable y fiscal.

### ◆ ESPECÍFICOS

1. Definir el concepto de una empresa contable y fiscal para conocer su funcionamiento.
2. Crear una metodología de trabajo para el vendedor, con el objeto de reducir los costos de venta.
3. Definir las funciones de un departamento de ventas para lograr el cumplimiento de objetivos y metas propuestos.
4. Crear un equipo de ventas para ofrecer servicios contables y fiscales en la pequeña y mediana empresa.
5. Formar y entrenar en campo a vendedores, para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas.
6. Establecer una estructura organizacional del departamento de ventas para que responda a los cambios que se producen tanto en las necesidades como en las demandas de los clientes.
7. Crear un sistema de indicadores de venta para evaluar el rendimiento de los vendedores.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico del país ha tenido como consecuencia la apertura de empresas en su mayoría mediana y pequeña, en donde la gestión del área contable y fiscal, en alguna medida han sido deficientes por la falta de conocimiento y especialidad en la misma.

Es allí precisamente en donde se denota una oportunidad para ofrecerles los servicios de asesoría, consultoría y administración en esta área, a través de una empresa con experiencia, conocimiento y especialidad en el área contable y fiscal, por lo que este proyecto propone la implantación de un sistema de ventas para captar, mantener y crecer en este segmento de mercado, con lo cual se pretende dar un aporte importante como una guía para todo aquel estudiante, profesional o empresa que desee implantarlo de forma técnica.

Este proyecto de tesis se llevará a cabo en una empresa dedicada a la asesoría contable y fiscal que no cuenta con un sistema de ventas, y que actualmente está en una etapa de crecimiento por lo que necesita alcanzar los objetivos de venta propuestos.

# **1. GENERALIDADES DE UNA EMPRESA CONTABLE Y FISCAL**

## **1.1 ¿Qué es una empresa contable?**

Es una unidad y organización económica del factor capital y factor trabajo que tiene como fin obtener el máximo beneficio posible en la prestación de servicios contables regida por leyes mercantiles, la cual tiene como naturaleza jurídica ser un bien mueble.

La empresa contable en el sistema económico cumple con la función de permitir que un individuo o empresa tome decisiones acerca de la forma de cómo distribuir su patrimonio mediante el registro, clasificación e información de las transacciones comerciales, así como la interpretación de sus efectos.

## **1.2 ¿Qué es una empresa fiscal?**

Es una unidad y organización económica del factor capital y factor trabajo que tiene como fin obtener el máximo beneficio posible en la prestación de servicios tributarios regida por leyes fiscales, la cual tiene como naturaleza jurídica ser un bien mueble.

La empresa fiscal en el sistema económico cumple con la función de dar asesoría sobre la estructura impositiva de la legislación tributaria del país a empresas e individuos.

### **1.3 Objetivos de una empresa contable**

- a. Asesorar a las empresas e individuos en el marco legal contable con los mejores y más actualizados métodos.
- b. Asesorar a las empresas e individuos bajo el marco de los principios de contabilidad aceptados y registros indispensables que la ley guatemalteca establece a través del código de comercio.
- d. Asesorar a las empresas e individuos sobre las sanciones, operaciones, errores u omisiones que podrían incurrir en sus obligaciones contables ante la ley guatemalteca.

### **1.4 Objetivos de una empresa fiscal**

- a. Asesorar a las empresas e individuos sobre la estructura impositiva guatemalteca que señala la ley del impuesto sobre la renta, para facilitar el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias.
- b. Asesorar a las empresas e individuos sobre el reglamento y sus reformas del impuesto al valor agregado aplicado a las ventas realizadas, servicios prestados, importación de bienes muebles, exportación de servicios y contribuyentes.

- c. Asesorar a las empresas e individuos sobre el marco del impuesto sobre la renta y el impuesto al valor agregado para el buen cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- d. Asesorar a las empresas sobre la ley del impuesto a empresas mercantiles y agropecuarias para el buen cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

### **1.5 Metas de una empresa contable**

- a. Lograr que sus clientes cumplan con el período de imposición para el pago de impuestos.
- b. Realizar operaciones contables.

### **1.6 Metas de una empresa fiscal**

- a. Que los clientes cumplan con el período de imposición establecidos.
- b. Lograr que sus clientes cumplan con los principios impositivos que la ley establece.

### **1.7 Tipos de servicios de una empresa contable**

- a. Asesoría contable: es la orientación profesional respecto a cómo contabilizar la información de ingresos y egresos realizados durante un período fiscal.

- b. Asesoría mercantil: es la orientación profesional respecto a la apertura o creación de una empresa.
- c. Asesoría financiera: es la información respecto a los métodos del manejo de las finanzas que ingresan y egresan de una empresa para la obtención de resultados económicos redituables.
- d. Servicios de contabilidad: llevar en libros contables como el libro de inventario, libro diario, libro mayor y libro de balance o estados financieros.
- e. Revisiones de operaciones contables: es la verificación de las cuentas contables realizadas de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados y de leyes impositivas del país.
- f. Estudios de factibilidad: es el análisis o estudio económico realizado para la determinación de los costos de operación y su rentabilidad en la iniciación de un nuevo proyecto.
- g. Apertura de nuevas empresas en el registro mercantil: es la creación de empresas que son registradas en el registro mercantil.
- h. Consultoría contable: es el servicio proporcionado en respuesta a dudas e inquietudes de personas interesadas en el campo de la contabilidad.

- i. Apertura de patentes: es la formalización y legalización de la apertura empresarial.

### **1.8 Tipos de servicios de una empresa fiscal**

- a. Asesoría impositiva: es orientar al cliente respecto a leyes tributarias que afectan la acción empresarial.
- b. Declaración del impuesto al valor agregado: es la elaboración, declaración y presentación del impuesto acerca del movimiento comercial facturado de cada mes.
- c. Declaración del impuesto sobre la renta: es la elaboración, declaración y presentación del impuesto acerca del movimiento comercial facturado trimestral y anual.
- d. Declaración del impuesto a las empresas mercantiles y agropecuarias: es la elaboración, declaración y presentación del impuesto derivado del capital o patrimonio de la empresa mercantil y agropecuaria.
- e. Defensa fiscal: es el recurso utilizado por el contribuyente de acuerdo a leyes tributarias, para defenderse de imposiciones ilegales.
- f. Declaración impositiva a pequeños contribuyentes: es la elaboración, declaración y presentación de los impuestos trimestrales, debido al movimiento comercial.

- g. Declaración impositiva a profesionales: es la elaboración, declaración y presentación de los impuestos trimestrales, derivados de sus ingresos por servicios profesionales facturados.
- h. Planificación fiscal: es la administración y presentación de los impuestos de acuerdo a la clasificación del contribuyente.

### **1.9 Definiciones de leyes fiscales**

Toda persona individual o jurídica está afecta a las leyes impositivas que el estado de Guatemala ha decretado dentro de la política de racionalización y reordenamiento tributario a través de la ley del impuesto al valor agregado, ley del impuesto sobre la renta y ley del impuesto a las empresas mercantiles y agropecuarias.

#### **a. Ley del impuesto al valor agregado**

Título I. Capítulo II. Definiciones. Artículo 2. Por venta. Todo acto o contrato que sirva para transferir a título oneroso el dominio total o parcial de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional, o derechos reales sobre ellos, independientemente de la designación que le den las partes y del lugar en que se celebre el acto o contrato respectivo.

Por servicio. La acción o prestación que una persona hace para otra y por la cual percibe un honorario, interés, prima, comisión o

cualquiera otra forma de remuneración, siempre que no sea en relación de dependencia.

Por contribuyente. Toda persona individual o jurídica, incluyendo el Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares, sociedades de hecho y demás entes aun cuando no tengan personalidad jurídica, que realicen en el territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados de conformidad con esta ley.

Título II. Capítulo I. Del hecho generador. Artículo 3. El impuesto es generado por 1) La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos. 2) La prestación de servicios en el territorio nacional. 3) Las importaciones. 4) El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.

Título II. Capítulo II. De la fecha de pago del impuesto. Artículo 4. El impuesto de esta ley debe pagarse: 1) por la venta o permuta de bienes muebles, en la fecha de la emisión de la factura. Cuando la entrega de los bienes muebles sea anterior a la emisión de la factura, el impuesto debe pagarse en la fecha de la entrega real del bien. Por la prestación de servicios, en la fecha de la emisión de la factura. Si no se ha emitido factura, el impuesto debe pagarse en la fecha en que el contribuyente perciba la remuneración.

Título II. Capítulo V. De la tarifa del impuesto. Artículo 10. Tarifa única. Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%)

sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.<sup>1</sup>

b. Ley del impuesto sobre la renta

Capítulo I. Objeto y campo de aplicación. Artículo 1. Objeto. Se establece un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que se especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

Artículo 2. Campo de aplicación. Quedan afectas al impuesto todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio nacional.

Capítulo II. Artículo 3. Contribuyentes. Son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia, y por tanto, están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo.

Capítulo V. Artículo 7. Período de imposición. El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas y se determina de conformidad con lo que establece la presente ley. Se liquidará

---

<sup>1</sup> Impuesto Valor Agregado. Guatemala, 2003. Pág.1,2,3,7

anualmente en forma definitiva, exceptuando lo que esta ley dispone para las retenciones y para el régimen especial establecido en el artículo 72 de esta ley. El impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual que corresponda. La determinación trimestral queda sujeta a los ajustes respectivos, al consolidarse y liquidarse definitivamente el impuesto.

De manera general, el período de liquidación definitiva anual principia el uno de julio de un año y termina el treinta de junio del año siguiente y deberá coincidir con el ejercicio contable del contribuyente.

La dirección únicamente podrá autorizar, en el caso de personas jurídicas y a su solicitud, un período diferente de liquidación definitiva anual, que principia el uno de enero y termina el treinta y uno de diciembre del mismo año, siempre que coincida con el ejercicio contable de la persona jurídica contribuyente.

Capítulo XII. Artículo 44. Personas jurídicas e individuales que desarrollan actividades mercantiles. Otros patrimonios afectos. Las personas jurídicas y las individuales domiciliadas en Guatemala, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, así como los otros patrimonios afectos y entes a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, deberán calcular el impuesto aplicando a la renta imponible la tarifa del treinta y uno por ciento (31%).

En el caso de actividades por períodos menores a un año, a la renta imponible se le aplicará la tarifa del treinta y uno por ciento (31%) para determinar el impuesto a pagar por el período menor al año.<sup>2</sup>

c. Ley del impuesto a las empresas mercantiles y agropecuarias. Artículo 1. Del impuesto. Se establece un impuesto a cargo de las personas individuales o jurídicas, propietarias de empresas mercantiles o agropecuarias, domiciliadas o situadas en el territorio nacional.

Artículo 2. Del hecho generador. El impuesto recae sobre la propiedad de las empresas, sean éstas mercantiles o agropecuarias.

Capítulo I. Artículo 4. Del período de imposición. El período de imposición se computará por trimestres calendario.

Artículo 5. De las exenciones. Están exentos del impuesto que establece esta ley: d) Los pequeños contribuyentes del Impuesto al Valor Agregado, IVA, que tengan autorización de la Dirección General de Rentas Internas o de la Superintendencia de Administración Tributaria, según corresponda, para el pago de la cuota fija del Impuesto al Valor Agregado, IVA, establecida en la segunda parte del artículo 50 de la ley de dicho impuesto, Decreto Número 27-92 del Congreso de la República y sus reformas.

---

<sup>2</sup> Ley del impuesto sobre la renta y su reglamento. Guatemala, edición 2003. Pág. 1,2,5,24

Artículo 7. De la base imponible. En función de que el período de imposición se computa por trimestre calendario, la base imponible de este impuesto la constituye la cuarta parte del monto del activo neto total, que resulte de restar del total de activos, las depreciaciones y amortizaciones acumuladas, la reserva para cuentas sancionables, así como el total de créditos fiscales pendientes de reintegro por parte del fisco. Para el efecto se tomará como referencia el balance general de apertura del período de liquidación definitiva anual del Impuesto sobre la Renta que se encuentre en vigencia durante el trimestre que se determina y paga.

Las personas obligadas podrán optar por la base imponible determinada conforme el párrafo anterior o por la base constituida por la cuarta parte de los ingresos brutos, tomando como referencia lo que declararon o debieron declarar en el período de liquidación definitiva anual del Impuesto sobre la Renta inmediato anterior al que se encuentre en vigencia durante el trimestre que se determina y paga.

En caso de que las personas obligadas no hayan declarado ingresos en el período de liquidación definitiva anual a que se refiere el párrafo inmediato anterior, deberán determinar y pagar el impuesto que establece la presente ley, sobre la base del activo neto total.

Artículo 8. De la determinación del impuesto. El impuesto se determinará multiplicando el tipo impositivo por la base imponible, según corresponda conforme a los artículos 7 y 9 de esta ley. Al impuesto determinado se le resta el Impuesto Único sobre Inmueble

efectivamente pagado durante el trimestre, cuando se tome la opción de determinar el impuesto que establece esta ley, sobre la base del activo neto total, según se define en el artículo 6 de esta ley.

En los casos de períodos menores de un trimestre, el impuesto se determina en proporción al número de días que del trimestre hayan transcurrido, los que se computarán desde la fecha de inicio de actividades hasta el último día del trimestre correspondiente.

Artículo 9. Tipo impositivo. El tipo impositivo será del tres punto cinco por ciento (3.5%) cuando se tome como base el valor del activo neto total, según se establece en el primer párrafo del artículo 7 de esta ley, o del dos punto veinticinco por ciento (2.25%), cuando se opte por tomar como base el valor de los ingresos brutos del período de liquidación definitiva anual del Impuesto sobre la Renta inmediato anterior, conforme el segundo párrafo del artículo 7 de esta ley.<sup>3</sup>

#### **1.10 Definiciones de leyes contables**

Son libros obligatorios aquellos que el Código de Comercio o leyes especiales establecen como indispensables, regulando sus características, manejo y conservación.

Son libros esenciales los considerados imprescindibles para la buena contabilidad, los siguientes son libros considerados esenciales:

---

<sup>3</sup> Ley del impuesto a las empresas mercantiles y agropecuarias. Guatemala, Decreto 99-98. Pág. 1,2,3

- a) Libro de Inventario
- b) Libro Diario
- c) Libro Mayor
- d) Estados Financieros

El artículo 368 del Código de Comercio dice lo siguiente: contabilidad y registros indispensables. Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados.

Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros:

1. Inventarios;
2. De primera entrada o diario;
3. Mayor o centralizador;
4. De Estados Financieros.

Artículo 369. Idioma español y moneda nacional. Los libros y registros deben operarse en español y las cuentas en moneda nacional.

Artículo 371. Forma de operar. Los comerciantes operarán su contabilidad por sí mismos o por persona distinta designada expresa o tácitamente, en el lugar donde tenga su domicilio la empresa o en donde tenga su domicilio fiscal el contribuyente a menos que el registrador mercantil autorice para llevar en lugar distinto dentro del país. Sin embargo, aquellos comerciantes individuales cuyo activo total exceda de veinte mil quetzales (Q20,000.00) y toda la sociedad mercantil, están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores.

Artículo 372. Autorización de libros o registros. Los libros de inventarios y de primera entrada o diario, el mayor o centralizador y el de estados financieros, deberán ser autorizados por el Registro Mercantil.

Artículo 374. Balance general y estado de pérdidas y ganancias. El comerciante deberá establecer, tanto al iniciar sus operaciones como por lo menos una vez al año, la situación financiera de su empresa, a través del balance general y del estado de pérdidas y ganancias que deberán ser firmados por el comerciante y el contador.<sup>4</sup>

Ley del impuesto sobre la renta. Capítulo V. Del período de imposición. Artículo 7. Período de imposición. El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas y se determina de conformidad con lo que establece la presente ley. Se liquidará anualmente en forma definitiva, exceptuando lo que esta ley dispone para las retenciones y para el régimen especial establecido en el artículo 72 de esta ley. El impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual que corresponda. La determinación trimestral queda sujeta a los ajustes respectivos, al consolidarse y liquidarse definitivamente el impuesto.

De manera general, el período de liquidación definitiva anual principia el uno de julio de un año y termina el treinta de junio del

---

<sup>4</sup> Código de Comercio de Guatemala. Decreto No. 2-70. Guatemala, 2003. Pág.83,84,85

año siguiente y deberá coincidir con el ejercicio contable del contribuyente.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ley del impuesto sobre la renta y su reglamento. Guatemala, edición 2003. Pág. 5



## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CONSULTORÍA PROFESIONAL ARROYO**

### **2.1 Visión de la empresa**

La empresa Consultoría Profesional Arroyo no cuenta actualmente con una visión, es decir, no tiene planes ni a corto, ni a mediano, ni a largo plazo, lo que hace que esté operando sin objetivos y metas. La empresa se ha mantenido en el mercado debido a que ha proporcionado sus servicios a clientes conocidos y referidos, sin poseer estrategias de crecimiento en su volumen de ventas.

### **2.2 Misión de la empresa**

La empresa Consultoría Profesional Arroyo como una organización que presta servicios de consultoría en sus diferentes ramas contable y fiscal, actualmente no cuenta con una misión organizacional. Debido a la falta de visión en la empresa como punto de partida, también no se cuenta con una misión establecida.

### **2.3 Metas de la empresa**

La empresa Consultoría Profesional Arroyo no cuenta con metas de ventas para su crecimiento, a raíz de esto, la gerencia general ha dispuesto incrementar sus ventas a través de este proyecto técnico que le propone la implantación de un sistema de ventas. Cabe señalar

que este estudio técnico profesional estará enfocado a la creación de un sistema de ventas y no así a la realineación general del negocio.

## **2.4 Organización por departamentos**

La empresa Consultoría Profesional Arroyo, actualmente está basada en cuatro departamentos, siendo ellos el departamento de auditoría, contabilidad, jurídico y administrativo. Las funciones administrativas que posee la empresa consultora han sido deficientes para sus clientes actuales, ya que no cuenta con un departamento de ventas; aunque actualmente no se tienen registros históricos acerca del crecimiento de los últimos años, éste ha sido mínimo según información de la gerencia general, aunque las ventas han sido realizadas un ochenta por ciento por el gerente general y un veinte por ciento por los trabajadores que laboran en el departamento contable que hacen a la vez de vendedores; muchos de los nuevos clientes han sido captados por recomendaciones de los clientes existentes.

La estructura actual que posee la empresa es la siguiente:

Departamento: Auditoría.

Integrantes: Contador Público y Auditor.

Perito Contador.

Secretaria.

Departamento: Contabilidad  
Integrantes: Perito Contador de Pequeños Contribuyentes,  
Sección Contable.  
Perito Contador de Contribuyentes Normales,  
Sección Contable.  
Perito Contador de Pequeños Contribuyentes,  
Sección Fiscal.  
Perito Contador de Contribuyentes Normales,  
Sección Fiscal.  
Secretaria.

Departamento: Jurídico.  
Integrantes: Abogado y Notario.  
Secretaria.

Departamento: Administrativo.  
Integrantes: Contador Público y Auditor.  
Perito Contador.  
Secretaria.

## **2.5 Organigrama**

Su estructura está comprendida por una gerencia general. También se encuentran los departamentos de auditoría, contabilidad, jurídico y administrativo; carece de un departamento de ventas, por lo que en la actualidad las funciones de venta las realiza el gerente general.

El departamento de contabilidad se subdivide en sección contable y fiscal, y a su vez, cada sección vuelve a dividirse en unidades de pequeños contribuyentes y contribuyentes normales.

# CPA

## CONSULTORÍA PROFESIONAL ARROYO



### 2.6 Definición de los servicios prestados

La empresa Consultoría Profesional Arroyo es una empresa netamente de servicios de consultoría en su rama contable, fiscal, mercantil, financiera, de auditoría y jurídica. Cuenta con diez servicios actuales que en su mayoría no han sido explotados para su venta y también cuenta con una cartera de ciento veinte clientes los cuales están segmentados en pequeña, y mediana empresa, como también clientes de personas profesionales. Los servicios prestados actualmente son los siguientes:

- a. Asesoría mercantil
- b. Asesoría fiscal
- c. Asesoría contable
- d. Asesoría financiera
- e. Apertura de nuevas empresas
- f. Actualizaciones fiscales
- g. Actualizaciones contables
- h. Elaboración y declaración de impuestos
- i. Auditorías
- j. Asesoría jurídica

## **2.7 Sistema de ventas actual**

Actualmente la empresa no cuenta con una administración de ventas, su principal actividad acerca de la captación de clientes ha sido a través de recomendaciones de los clientes ya existentes.

La gerencia general está plenamente conciente de que el crecimiento mínimo obtenido hasta el momento ha sido por recomendaciones de los clientes actuales, estos clientes han sido importantes para la empresa debido a que han proporcionado los contactos e información necesaria para el cierre de las ventas. Por el lado interno de la empresa, ha sido el gerente general quien ha realizado la mayor venta y en un mínimo porcentaje lo han realizado los empleados del departamento de contabilidad, lo cual denota que no se cuenta con una fuerza de ventas capacitada y especializada para su realización; esto ha provocado que gerente general y

empleados hayan presentado los servicios a los clientes recomendados de forma personalizada.

### **3. Propuesta del Sistema de Ventas en la Empresa Consultoría Profesional Arroyo**

#### **3.1 Objetivo de las ventas**

El objetivo de vender para la empresa Consultoría Profesional Arroyo consiste en permitirle al cliente de la pequeña, mediana empresa y personas profesionales, adquirir los servicios profesionales de asesoría mercantil, fiscal, contable, financiera, apertura de nuevas empresas, actualizaciones fiscales, actualizaciones contables, elaboración y declaración de impuestos, asesoría jurídica, auditorías, diagnóstico fiscal, defensa fiscal y estudio de prefactibilidad; que signifiquen y reditúen en un beneficio económico para la empresa Consultoría Profesional Arroyo de forma profesional para tener clientes satisfechos.

Para alcanzar el objetivo de ventas, es necesario la creación de un sistema de ventas bajo una estrategia del crecimiento del negocio a través de un departamento de ventas y el recurso humano profesional capacitado que actuarán como asesores de ventas en el área de los servicios antes mencionados y que actúen no como vendedores sino como asesores de servicios teniendo la capacidad de resolver problemas. Además, debe tener la habilidad para utilizar su imaginación en la creación o detección de nuevas necesidades que las empresas o personas profesionales puedan tener; necesidades que quizá no existan anteriormente.

El conocimiento acerca de leyes contables e impositivas, y las habilidades necesarias para satisfacer las condiciones de la pequeña, mediana empresa y personas profesionales, se obtienen eficazmente a través de la capacitación y práctica continua de los asesores de ventas para poder cumplir con los objetivos.

También para cumplir con los objetivos, se propone que los asesores de ventas utilicen una metodología que se propone:

**3.1.1 Acercamiento:** es ganarse la atención inmediata y favorable del posible cliente sea éste profesional, pequeña o mediana empresa, de modo que esté dispuesto a seguir oyendo las bondades de los servicios contables y fiscales que la empresa consultora ofrece.

**3.1.2 Demostración del servicio:** ilustra con eficacia las características de los servicios de consultoría contable y fiscal, desde su apertura y registro como empresa, hasta su asesoría continua y permanente.

**3.1.3 Manejo de la resistencia a la venta:** esto se da aún cuando puedan surgir objeciones, excusas y preguntas en cualquier momento del proceso de venta de los servicios contables, fiscales, mercantiles, de auditorías u otros ofrecidos, sabiendo responder sobre las dudas que el posible cliente tenga.

**3.1.4 Cierre de ventas:** esto se da cuando se culmine la venta de los servicios contables y fiscales.

## **3.2 Definición de planeación**

En el capítulo anterior se determinó que la empresa Consultoría Profesional Arroyo no cuenta con una visión y misión a nivel organizacional, ni con objetivos y metas de ventas. Los pasos propuestos a crear para una buena planeación del sistema de ventas son los siguientes.

**3.2.1 Visión:** ser la empresa de consultoría líder a nivel de servicios contables y fiscales para personas profesionales, pequeña y mediana empresa en Guatemala.

**3.2.2 Misión:** prestar servicios de consultoría contable y fiscal de una manera personalizada y eficiente.

**3.2.3 Objetivos del sistema de ventas:** implantar un sistema de ventas, integrado por un gerente, una secretaria asistente y tres asesores de ventas.

**3.2.4 Estrategia básica:** se propone que la empresa consultora utilice una estrategia de crecimiento en su volumen de ventas, el cual se logra creando un equipo de fuerza de ventas, y expandiéndose a través de la región central compuesta por el departamento de Guatemala; y la región sur integrada por los departamentos de Santa Rosa y Escuintla; logrando el crecimiento del negocio a través de un mercado de la pequeña, mediana empresa y personas profesionales con un departamento de ventas y un recurso

humano integrado por profesionales capacitados en los servicios contables y fiscales.

**3.2.5 Designar la organización de ventas:** se propone a la empresa consultora crear un departamento de ventas integrado por un gerente de ventas, una secretaria asistente, tres asesores de ventas para cubrir las dos regiones. Se hace la aclaración que el proceso de reclutamiento será atribución de recursos humanos quien realiza el proceso de dotación de personal para la organización de ventas.

**3.2.6 Desarrollar políticas:** existen políticas establecidas en la organización de ventas, pero es necesario dejar por escrito para la fuerza de ventas:

- a) Las diferentes consultorías que brinda la empresa se realizan apegadas en ley con documentos legales para su trámite.
- b) Cuando el cliente no quiera o no pueda pagar sus impuestos por diversidad de razones, se le hará saber por escrito con copia a la empresa, quedando bajo su responsabilidad las consecuencias que puedan darse ante la Superintendencia de Administración Tributaria.
- c) Los clientes tendrán como máximo cinco días para pagar honorarios a la empresa por los servicios.

**3.2.7 Programa de trabajo:** el último día hábil de cada semana el gerente debe realizar una reunión de trabajo por la tarde

con la fuerza de ventas planificando los clientes a visitar y definiendo la ruta a seguir de los vendedores de la siguiente semana y proporcionar los resultados de la semana anterior a través de los informes; estos informes deben llevar datos de los clientes visitados y de los nuevos clientes potenciales identificados y cobros efectuados.

### **3.3 Definición de organización**

Basado en los objetivos generales de crecimiento de la empresa se deben organizar las siguientes actividades.

#### **3.3.1 Clarificación de procesos y tareas**

El gerente de ventas debe ser responsable del buen funcionamiento del sistema de ventas y poseer la autoridad en la organización de ventas. Los asesores de ventas reportan directamente al gerente de ventas ya que la supervisión la tendrá el mismo gerente. El desafío que tiene la organización de ventas es más que vender servicios de consultoría, sino brindar soluciones inmediatas y de calidad a los clientes.

#### **3.3.2 Clasificación de actividades de la gerencia de ventas**

Los objetivos a cumplir en la gerencia de ventas es adquirir mensualmente cinco nuevos paquetes de servicios que incluye la asesoría fiscal, contable y declaración de impuestos; tres paquetes existentes que incluye la facturación realizada a los clientes

establecidos de la pequeña, mediana empresa y personas profesionales y dos nuevos paquetes que incluyen la asesoría mercantil, financiera, apertura nuevas empresas, actualizaciones fiscales, actualizaciones contables, asesoría jurídica, auditorías, diagnóstico fiscal, defensa fiscal y estudio de prefactibilidad. Esta información de servicios agrupados se amplía en el siguiente capítulo punto 4.1.2 con el nombre previsión de ventas.

### **3.3.3 Autoridad en la organización de ventas**

La autoridad máxima en la organización de ventas es el gerente. Los asesores de ventas no tienen autoridad sobre algún otro trabajador. La secretaria asistente del gerente debe realizar actividades de control y contacto sobre los clientes, no así una autoridad sobre los asesores de ventas.

### **3.3.4 Delegación**

El gerente de ventas debe delegar a los asesores de ventas para toma de decisiones en casos como cierres de ventas por precio o porcentaje de descuento dentro de las políticas de la empresa o alguna otra decisión de delegación de actividades que el gerente estime necesario.

## **3.4 Definición de dirección**

El gerente de ventas debe ayudar a guiar y apoyar a los asesores de ventas en el proceso de la venta, con el propósito de

asegurar los resultados esperados. La dirección se debe apoyar en cuatro aspectos importantes.

**3.4.1 Toma de decisiones:** existirán problemas no estructurados que vendrán a la gerencia de ventas y son los asesores de ventas juntamente con el gerente a encontrar soluciones, muchas de ellas con base a precedentes, algunas otras utilizando el sentido común, logrando la mejor toma de decisiones basada en el bienestar de la rentabilidad de la empresa y el cumplimiento del buen servicio con los clientes.

**3.4.2 Reconocimiento y estímulo:** el gerente de ventas debe estimular a los asesores de ventas de la empresa consultora a través de los métodos de motivación que se enumeran en el capítulo cuatro con el tema motivación de un equipo de ventas.

**3.4.3 Comunicación:** debe existir una comunicación formal entre el gerente de ventas y su equipo de ventas a través de memos internos e informes escritos que deberá proporcionar el asesor de ventas con datos personales de los clientes como se detalló en el punto 3.2 del programa de trabajo.

**3.4.4 Liderazgo:** el gerente de ventas debe ser proactivo y tener la cualidad de transmitir la misión a toda la organización de ventas y lograr que su equipo alcance los resultados. Un buen liderazgo debe tener características que son ampliadas en el capítulo cuatro en el tema liderazgo de un equipo de ventas.

### **3.5 Definición de integración**

Es importante que el gerente de ventas cuente con el mejor recurso humano y para lograrlo debe realizar el proceso de integración que comprende:

- a. Reclutamiento
- b. Selección
- c. Inducción
- d. Capacitación

El proceso de dotación de personal se amplía en el capítulo cuatro en el tema desarrollo de las fuerzas de ventas.

### **3.6 Definición de control**

El control que se propone para vigilar las actividades del sistema de ventas, y que tendrá como fin asegurar que se realice conforme a los planes de la gerencia de ventas.

**3.6.1 Medir el desempeño real:** el gerente de ventas debe ser el encargado de determinar el desempeño real del equipo de ventas de forma semanal basado en las metas mensuales de venta establecidas en la previsión de ventas del capítulo cuatro punto 4.1.2. El gerente de ventas podrá comparar semanalmente que discrepancia tiene con base a lo real y lo proyectado verificando el logro de las mismas.

### **3.6.2 Tomar medidas administrativas para corregir las desviaciones**

El tercer y último paso del proceso de control son las medidas a tomar por el gerente de ventas, quien podrá optar por alguno de los siguientes cursos de acción como no hacer nada, corregir el desempeño real del sistema de ventas, ya sea apoyando él mismo a los vendedores a cubrir las metas, o revisar el estándar distribuyéndolo en forma equitativa entre la región central y sur; en última instancia redefiniendo las estrategias de venta para cumplir con las metas previstas.

### **3.7 Administración estratégica de un equipo de ventas**

Es importante que los asesores de ventas tengan claros los objetivos de venta para que cumplan las metas mensuales con la cartera de clientes establecidos o a futuros clientes.

Para tomar decisiones inteligentes sobre el equipo de ventas, el gerente de ventas debe entender la forma en que las ventas sobre la región central y región sur, encajen dentro del plan general de marketing y la forma en que dicho plan se engrana con la visión y misión de la empresa.

Se propone que la empresa Consultoría Profesional Arroyo adopte una postura más orientada hacia el cliente. Si la empresa se orienta hacia el cliente debe caracterizarse por el establecimiento de buenas relaciones. El comprador de los servicios contables y fiscales,

juntamente con el asesor de ventas de la empresa consultora establecen un compromiso mutuo para trabajar juntos durante un largo período de tiempo, en vez de que se considere cada venta como un hecho aislado y concreto. Los asesores de venta deben convertirse en consultores de sus clientes, y el objetivo personal debe estar basado en una mejor rentabilidad general de sus clientes y no sólo venderles los servicios. Para establecer estas relaciones, los asesores de ventas se deben esforzar al máximo por ganarse la confianza de sus clientes.

El papel que desempeña el equipo de ventas en la empresa Consultoría Profesional Arroyo, es muy importante debido a que los asesores de ventas asumen un papel propio de consultor y coordinador de marketing porque asesoran a sus clientes para ayudarlos a definir sus necesidades y sus problemas contables e impositivos, por último, les corresponde la responsabilidad de resolver los problemas.

La función clave de la gerencia de ventas consiste en asumir el liderazgo frente a su fuerza de ventas y frente a sus clientes; así como fomentar el espíritu empresarial de retos, que le son necesarios a la empresa para crecer y alcanzar el éxito.

La fuerza de ventas debe visitar a posibles clientes diariamente y a los ya establecidos, generalmente al lugar de trabajo o al hogar de los mismos clientes, presentado el servicio personalizado con respuestas inmediatas.

### **3.8 El sistema de marketing**

Dentro de la cultura organizacional de la empresa Consultoría Profesional Arroyo, debe crearse la filosofía de servicio al cliente, crear valor y satisfacción a los clientes a través de la atención personalizada, la comunicación abierta de empresa cliente, brindando una consultoría de calidad a los clientes, buscando soluciones a los problemas y constituyéndose dicho valor y satisfacción, el corazón del pensamiento y la práctica para realizar un buen marketing. La meta doble de la empresa consultora a través del marketing es muy importante, porque atrae nuevos clientes prometiéndoles, un valor superior de los servicios de consultoría, mientras que por otro, conservar los clientes existentes dejándolos satisfechos.

Es de suma importancia que el gerente de ventas con toda la fuerza de ventas entienda bien las necesidades de los clientes, para que ofrezca mayor valor a los servicios de consultoría, asignando precios apropiados, promocionando de manera eficaz los servicios para que sean vendidos fácilmente.

La fuerza de ventas de la empresa consultora debe tener en mente ganar clientes y forjar relaciones con ellos creando valor y satisfacción para los mismos. Sin embargo, no se puede lograr esto sin depender de otros actores del microentorno de la empresa como los departamentos de contabilidad con la sección contable y tributaria para ejecutar en tiempo el trabajo y poder ser presentados ante la Superintendencia de Administración Tributaria, así también de los clientes que cumplan en tiempo con toda la papelería necesaria para

ser procesada; estos actores constituyen el sistema de entrega de valor y que deben día con día mejorarse a través de un buen espíritu de servicio al cliente.

La propuesta del sistema de ventas en la empresa Consultoría Profesional Arroyo es tener como mercado objetivo a la pequeña, mediana empresa, y personas profesionales.

La empresa Consultora debe tomar en cuenta a los actores que operan en un macroentorno que moldean oportunidades y generan peligros. Algunos de los actores principales del macroentorno que pueden afectar los planes de marketing de la empresa Consultora son:

**3.8.1 Entorno económico:** la pequeña, mediana empresa y personas profesionales deben tener poder de compra para no afectar la venta de los servicios de consultoría contable, fiscal, jurídica, financiera y mercantil que ofrece la empresa. Existen muchos negocios y personas concientes de sus obligaciones con el fisco y por la falta de poder de compra no pueden adquirir un servicio de asesoría como el que les ofrece la empresa consultora, un análisis económico antes de iniciar relaciones comerciales debe realizarse.

**3.8.2 Entorno tecnológico:** la empresa consultora debe mantenerse al día con los cambios tecnológicos principalmente los avances de equipos informáticos y paquetes de software contable, fiscal, y financiero; esto ayuda en el control de información a través de bases de datos eficientes.

**3.8.3 Entorno político:** los sucesos en el entorno político pueden afectar las decisiones de mercado. El entorno político juega importancia en cuanto a leyes que influyen en diversas empresas e individuos para limitarlos o ejercer presión en ellos.

**3.8.4 Ética y acciones socialmente responsables:** más allá de las leyes contables e impositivas que se generen, tanto la empresa consultora como los negocios, deben regirse por aspectos de responsabilidad social y reglas de ética profesional, basándose simplemente en hacer lo correcto.

### **3.9 Administración de marketing**

La empresa Consultoría Profesional Arroyo para llevar a la práctica la mezcla de marketing para un mejor alcance de la pequeña, mediana empresa, y personas profesionales, y ofrecer sus servicios, debe aplicar la relación que existe entre las cuatro funciones de dirección de marketing, las cuales son:

#### **3.9.1 Análisis de marketing**

La empresa consultora debe seguir enfocando su mercado meta a las personas profesionales afectas a pagos impositivos, y también a la pequeña y mediana empresa.

Por la experiencia de trabajo en el medio de asesoría contable y fiscal, existe poca asesoría acerca de leyes impositivas y aspectos contables en personas individuales, empresas medianas y pequeños

negocios establecidos en el medio; esta situación se ve como una oportunidad para la empresa de cubrir este mercado y presentarles los servicios de consultoría para cubrir sus necesidades.

En otros casos, existen muchas personas individuales y empresas que tienen conocimiento de la obligación fiscal y contable en su defecto, y no encuentran beneficio en estas obligaciones, evadiendo muchas veces al fisco; esto se ve como una oportunidad más de mercado para presentarles los servicios contables y fiscales, entablando una relación para ver las ventajas que pueden tener en el cumplimiento de las leyes del país, ya que a largo plazo es más provechoso cumplirlas que pagar la multa por incumplimiento, o suspensión parcial y total de los negocios por evasión fiscal y a la vez, la empresa contable puede presentarles soluciones, satisfaciendo sus necesidades y demandas.

Los servicios que puede presentar la empresa Consultoría Profesional Arroyo son varios como la asesoría mercantil, asesoría fiscal, asesoría contable, asesoría financiera, apertura de nuevas empresas, actualizaciones fiscales, actualizaciones contables, asesoría jurídica, elaboración y declaración de impuestos, auditorías, defensa fiscal, diagnóstico fiscal y estudios de prefactibilidad. Los precios de los servicios podrán ser de acuerdo a paquetes presentados ya sea a las personas profesionales, como a la pequeña y mediana empresa.

### **3.9.2 Planeación de marketing**

Como estrategia de marketing se puede incursionar en el mercado de la pequeña, mediana empresa, y personas profesionales, que se encuentran en la región central que incluye el departamento de Guatemala y la región sur del país, que incluye los departamentos de Escuintla y Santa Rosa.

La empresa Consultoría Profesional Arroyo para obtener el éxito en los servicios que presta, debe concentrar su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. El cliente y el empleado deben interactuar en tiempo para presentar las declaraciones fiscales y los libros contables ante la Superintendencia de Administración Tributaria, evitando los cobros por mora.

Se propone que la empresa consultora aplique la cadena servicio-utilidad, que vincula las utilidades de la empresa de servicio, con la satisfacción de los empleados y los clientes. La estrategia de servicio a utilizar consta de esta cadena con los puntos siguientes:

a) Calidad interna de servicio. Para lograr esta calidad interna se debe hacer una selección y capacitación de los empleados, crear un ambiente agradable en el puesto de trabajo utilizando mobiliario ergonómico y equipo adecuado para la realización del mismo, así también utilizar paquetes de software actualizados para la eficacia del mismo, y por último, tener un firme apoyo de la gerencia general.

b) Empleados de servicio productivo y satisfecho. Se requiere empleados con un alto espíritu de servicio, identificados con la misión de la empresa consultora, que se encuentren satisfechos con el trabajo que hacen, y que sean leales y proactivos.

c) Mayor valor del servicio. Se debe crear una comunicación abierta con el cliente y soluciones inmediatas a través de una buena consultoría no incluyéndolo en el costo del servicio, es decir se excederán las expectativas de los clientes, corrigiendo errores no dando excusas sino disculpas, esto dará un gran valor agregado.

d) Clientes satisfechos. Se debe tener clientes satisfechos por la respuesta inmediata y atención personalizada a sus necesidades.

e) Oír a todo mundo. Se debe oír a todo mundo acerca de la empresa Consultoría Profesional Arroyo, los asesores de ventas que hablan personalmente con el cliente son los que saben en realidad lo que ellos necesitan.

### **3.10 Planificación estratégica de empresa**

La empresa Consultoría Profesional Arroyo está operando sin planes formales. No obstante, se hace necesario realizar una propuesta para que el sistema de ventas sea adaptado a los planes estratégicos y tener rentabilidad económica definiendo objetivos y políticas comerciales.

La planeación estratégica de la empresa Consultoría Profesional Arroyo se define basada en la siguiente propuesta:

### **3.10.1 Definición de la misión en la empresa Consultoría Profesional Arroyo**

Prestar servicios de consultoría contable y fiscal de una manera personalizada y eficiente.

### **3.10.2 Fijación de los objetivos y metas de la empresa Consultoría Profesional Arroyo**

Realizar un crecimiento a través de implantar el sistema de ventas, obteniendo una venta con base a una previsión de ventas. La previsión de ventas se amplía en el siguiente capítulo, en el punto 4.1.2.

### **3.10.3 Diseño del portafolio de productos de la empresa Consultoría Profesional Arroyo**

Actualmente la empresa Consultoría Profesional Arroyo, cuenta con diez servicios en su cartera de negocios, los cuales fueron enumerados en el capítulo anterior. Al realizar una evaluación de los servicios se propone tres servicios más en su cartera de negocios, siendo éstos, estudios de prefactibilidad, defensa fiscal y diagnóstico fiscal. Se propone que los trece servicios conformen la cartera de negocios utilizando cuatro unidades estratégicas de negocio como lo son: en el paquete número uno se incluyen los servicios de asesoría,

asesoría fiscal, contable, elaboración y declaración de impuestos; en el segundo paquete se incluyen los servicios de facturación a clientes existentes; en el tercer paquete se incluye el servicio de asesoría mercantil; y en el cuarto paquete se incluyen los servicios de asesoría financiera, jurídica, apertura nuevas empresas, actualizaciones fiscales y contables, auditorías, diagnóstico fiscal, defensa fiscal y estudio de prefactibilidad.

### **3.11 Planificación de marketing**

a) Basados en la experiencia que posee la empresa y con información a través de entrevistas al gerente general y empleados, se determinó que existen datos históricos de clientes potenciales que no fueron visitados con anterioridad en un tiempo promedio de dos años y que actualmente representan una oportunidad que debe intensificarse en el esfuerzo de marketing, en las regiones del departamento de Guatemala y sur del país.

b) La estrategia de marketing es penetrar en el mercado departamental de Guatemala, Escuintla y Santa Rosa; enfocado al mercado meta de la pequeña, mediana empresa y personas profesionales.

c) La estrategia de marketing consiste en incursionar con precios de promoción de descuento, y los paquetes de consultoría que incluyan las cuatro unidades estratégicas anteriormente mencionadas.

### **3.12 Planificación de equipos de ventas**

La fuerza de ventas está integrada por un gerente de ventas, una secretaria asistente y tres asesores de ventas. Este equipo de ventas debe cubrir dos regiones que incluyen el departamento de Guatemala y la región sur. El gerente de ventas es el responsable de supervisar a los asesores de venta, y la secretaria asistente debe tener la responsabilidad del control y atención de llamadas y consultas de los nuevos y actuales clientes, coordinando a donde corresponda las inquietudes y soluciones de los mismos. Es el gerente de ventas el responsable de apoyar a recursos humanos para reclutar personal con características que se enumeran en el capítulo cuatro bajo el tema desarrollo de las fuerzas de ventas.

La planificación de equipos de ventas de la empresa Consultoría Profesional Arroyo consta de lo siguiente.

#### **3.12.1 Metas de la empresa**

a) Implantar el sistema de ventas para lograr eficiencia en los objetivos determinados, realizando una previsión de ventas trimestral para su evaluación. Ver el capítulo 4.1.2

b) Modernizar y actualizar los sistemas de trabajo, basados en los más recientes paquetes informáticos contables y fiscales para tener los altos niveles de servicio y asesoría; se recomienda actualizar los programas software de bases de datos.

c) Estrategia de la empresa: la empresa debe presentar los servicios de forma personalizada utilizando el sistema de venta personal que se amplía en este mismo capítulo 3.14, con el tema venta personal, y así brindar a los clientes los servicios de asesoría.

d) Objetivo de la gerencia de ventas: el objetivo es formar una fuerza de ventas para alcanzar las metas de ventas trimestrales que fueron proyectadas en la implantación del sistema de ventas.

e) Análisis de recursos: se propone a la gerencia de recursos humanos apoyar en definir el perfil del gerente de ventas, asesores de ventas y secretaria asistente. Se recomienda para los asesores de ventas a personas graduadas de nivel medio con título de perito contador. El gerente de ventas debe ser un profesional que tenga un grado de licenciatura en Ingeniería Industrial, administrador de empresas, o carrera afín con experiencia en firmas de contaduría pública. Para la secretaria asistente se recomienda una persona perito contador, por las ventajas que presenta en los servicios.

f) Tamaño de la fuerza de ventas: se propone que inicialmente existan tres asesores de ventas que cubran las dos regiones, ya que los vendedores constituyen uno de los activos más productivos y más costosos para la empresa. Por tanto, un aumento en su número incrementa tanto las ventas como los costos.

g) Identificación de alternativas estratégicas: se propone contratar a una secretaria asistente para atender a los clientes y a la vez realizar otras labores, como llamar a los clientes para confirmar

citas, contestar preguntas de los mismos y puede a través del directorio telefónico captar posibles clientes y además, puede realizar actividades coordinadas con el gerente y los asesores de ventas.

### **3.13 Mercado objetivo**

Se enfoca a tres tipos de mercado: la pequeña, mediana empresa y personas profesionales.

La pequeña empresa: integrada por negocios como talleres de mecánica, herrerías, librerías, imprentas, ventas de lácteos y otras más; éstos, fiscalmente pueden estar inscritos como pequeños contribuyentes o contribuyentes normales, y dependerá de lo facturado mensualmente.

La mediana empresa: en su mayoría son negocios estructurados, pueden ser cooperativas de autobuses, empresas constructoras, empresas comerciales e industriales que utilizan los servicios externos contables y fiscales. Regularmente estas empresas son inscritas como contribuyentes normales debido al volumen de facturación que realizan.

Los profesionales: como personas individuales que prestan servicios en los diferentes campos, los cuales están afectos para la declaración como pequeños contribuyentes o contribuyentes normales según el ingreso facturado que realizan.

La empresa Consultoría Profesional Arroyo ve como un mercado atractivo la pequeña, mediana empresa y profesionales, prestando servicios de calidad, confiabilidad, responsabilidad y una imagen diferenciada.

### **3.14 Venta personal**

El asesor de ventas de la empresa consultora debe comprender que no habrá técnicas mágicas de venta. No existe un método que pueda emplearse para cerrar todas las ventas. Las técnicas que se proponen son aquellas que la experiencia ha demostrado que parecen producir mejores resultados que otras, y una de ellas es la venta personal.

El proceso de ventas puede compararse con una cadena, cada uno de cuyos eslabones debe irse cerrando, ya que, en caso contrario, el asesor de ventas no conseguirá la venta.

El proceso de venta son los pasos que el asesor en ventas de la empresa Consultoría Profesional Arroyo debe seguir.

a) Búsqueda y calificación de prospectos: el primer paso del proceso de ventas es la búsqueda de nuevos clientes, y la identificación de clientes potenciales calificados.

Los vendedores de la empresa consultora pueden calificar a los nuevos clientes investigando acerca de su capacidad financiera,

volumen de ventas que realizan, necesidades especiales, ubicación y posibilidades de crecimiento.

b) Preacercamiento: antes de visitar a un cliente potencial, el asesor de ventas de la empresa consultora debe aprender lo más que pueda acerca de la empresa o la persona. Este paso se denomina preacercamiento. También debe fijar objetivos de visita, que pueden ser: calificar al prospecto, recabar información o efectuar una venta inmediata. Otra tarea es decidir cuál sería la mejor estrategia para acercarse: una visita personal o una llamada telefónica.

c) Acercamiento: durante el paso de acercamiento, el asesor de ventas debe saber cómo llegar al cliente potencial y saludarlo, e iniciar la relación de acercamiento. En este paso es necesario tomar en cuenta la apariencia del vendedor, sus frases iniciales y sus comentarios posteriores.

d) Presentación y demostración: el asesor de ventas debe explicar al cliente potencial de qué se tratan los servicios e indicar cómo éstos permitirán asesorar y cumplir con sus obligaciones contables e impositivas, concentrándose en presentar los beneficios que éstos conlleva para el cliente.

e) Manejo de objeciones: los clientes potenciales tienen objeciones durante la presentación. Para el manejo de objeciones, el vendedor debe usar un enfoque positivo, tratar de que afloren objeciones ocultas, tomar éstas como oportunidades de proporcionar más información y convertirlas en razones para comprar.

f) Cierre: después de manejar las objeciones del cliente potencial, el vendedor debe tratar de cerrar la venta. Los vendedores deben saber reconocer las señales de cierre que da el comprador, las cuales incluyen acciones físicas, comentarios y preguntas.

g) Seguimiento: el seguimiento es indispensable para asegurar la satisfacción del nuevo cliente. El vendedor debe programar una visita de seguimiento, para proporcionar la asesoría sobre los servicios comprados.

### **3.15 Propuesta de organización**

Se propone una organización horizontal en la empresa Consultoría Profesional Arroyo, a fin de que la coordinación de sus actividades tenga mayor importancia que el control vertical. En este tipo de organización, los asesores de venta forman parte de equipos orientados al cliente, en los que están representadas todas las funciones de la empresa y que están diseñados para atender a los distintos clientes del mercado objetivo.

Se propone una organización lineal como el tipo básico de organización, considerando que el equipo de ventas crecerá en un futuro.

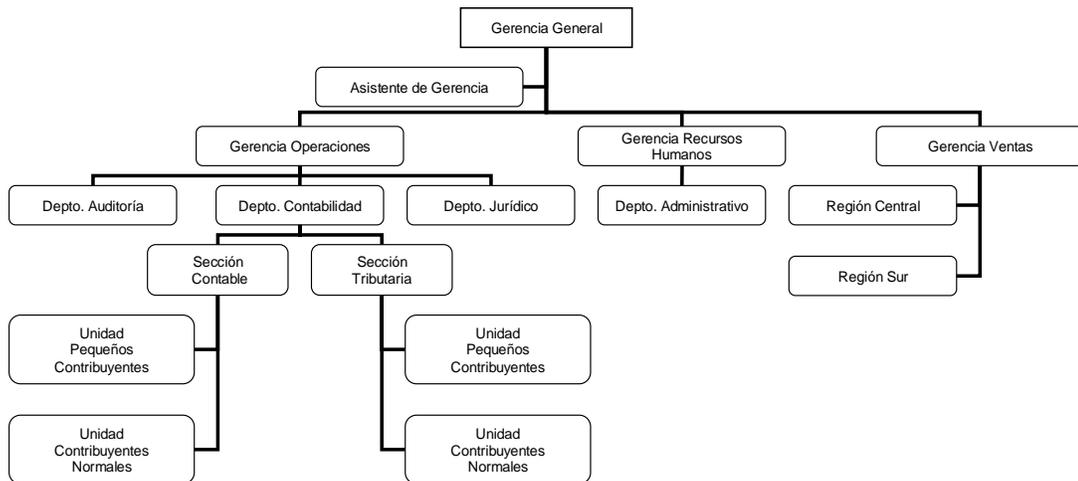
La forma más práctica de distribuir las responsabilidades de la venta consiste en dividir el personal de ventas en la región central y sur del país. Este tipo de estructura garantiza una mejor cobertura del

mercado, así como un mejor control del equipo de ventas y de sus actividades.

A continuación se propone el organigrama de la organización tomando en cuenta que la gerencia de ventas se subdividirá en la región central y sur del país.

# CPA

## CONSULTORÍA PROFESIONAL ARROYO





## **4. Implantación del Sistema de Ventas en la Empresa Consultoría Profesional Arroyo**

### **4.1 Planificación de ventas**

Luego de haber preparado y de tener clara la visión y misión de la empresa Consultoría Profesional Arroyo se realiza la implantación del sistema de ventas a través de la estimación del potencial de marketing, previsión de ventas, elaboración del presupuesto del departamento de ventas, territorios de venta y por último las cuotas de ventas.

#### **4.1.1 Estimación del potencial de marketing**

Para lograr alcanzar los objetivos de la organización de ventas se analiza el medio ambiente externo conociendo las necesidades de los clientes.

Al revisar las raíces de la empresa consultora y las entrevistas efectuadas tanto a empleados como a clientes existentes se puede determinar las expectativas que poseen los clientes establecidos y los potenciales, respecto al servicio de atención personalizada, asesoría de servicio de alta confiabilidad y el menor precio en los servicios.

En esta etapa de implantación del sistema, la empresa cuenta con cuarenta clientes de la pequeña empresa, cincuenta de la mediana empresa y treinta personas profesionales. La información

adquirida a través de entrevistas realizadas a los clientes acerca de las expectativas que tienen, y que serán las mismas para clientes potenciales; basado en la experiencia de diez años de la empresa en este campo; y el control que ha incrementado la Superintendencia de Administración Tributaria haciendo cumplir las leyes fiscales; existe un nicho de mercado para pequeños contribuyentes y contribuyentes normales que pueden ser alcanzados y cubrir sus necesidades en el campo de la consultoría, siendo la más vendida la contable, fiscal, auditoría y mercantil.

Utilizando los directorios de la cámara de comercio e industria y el directorio telefónico para captar teléfonos, direcciones y estableciendo visitas a nuevos clientes que fueron recomendados por los ya establecidos, se realizaron contactos preguntándoles si comprarían o no los servicios de consultoría con precios mensuales que oscilan según el volumen de facturación: pequeña empresa, un precio promedio de ciento cincuenta quetzales; mediana empresa, un precio promedio de trescientos treinta quetzales; y personas profesionales un precio promedio de ciento cincuenta quetzales. Se estima un potencial de ventas suficiente para los objetivos de venta establecidos.

La principal ventaja de esta encuesta es que se basa en información obtenida directamente de las personas que, en último término, son las que compran o no, el servicio.

#### 4.1.2 Previsión de ventas

Una vez determinado el potencial de mercado para los servicios, se prepara la previsión de ventas. La previsión de ventas es basada en los siguientes cuadros:

Tabla No.1 Costo promedio de servicios en quetzales

<b>Costo promedio de servicios en quetzales</b>			
<b>Servicios</b>	<b>Pequeña Empresa 40 clientes</b>	<b>Mediana Empresa 50 clientes</b>	<b>Personas Profesionales 30 clientes</b>
1. Asesoría Fiscal 2. Asesoría Contable 3. Elaboración y declaración de impuestos	150.00	330.00	150.00
4. Servicios por facturación (120 clientes)	2,000.00	5,500.00	1,500.00
5. Asesoría Mercantil	1,000.00	1,500.00	---
6. Asesoría Financiera	Depende del volumen de trabajo		
7. Apertura nuevas empresas	Depende del volumen de trabajo		
8. Actualizaciones fiscales	Depende del volumen de trabajo		
9. Actualizaciones contables	Depende del volumen de trabajo		
10. Asesoría jurídica	Depende del volumen de trabajo		
11. Auditorías	Depende del volumen de trabajo		
12. Diagnóstico fiscal	Depende del volumen de trabajo		
13. Defensa fiscal	Depende del volumen de trabajo		
14. Estudio de prefactibilidad	Depende del volumen de trabajo		

Fuente: Empresa Consultoría Profesional Arroyo

Tabla No.II Agrupación por paquetes de servicios

<b>AGRUPACIÓN POR PAQUETES DE SERVICIOS</b>	
<b>SERVICIOS AGRUPADOS</b>	<b>SERVICIOS</b>
Paquete de servicios No. 1	Asesoría fiscal
	Asesoría contable
	Elaboración y declaración de impuestos
Paquete de servicios No. 2	Por facturación de 120 clientes existentes
Paquete de servicios No. 3	Asesoría mercantil
Paquete de servicios No.4	Asesoría financiera
	Apertura nuevas empresas
	Actualizaciones fiscales
	Actualizaciones contables
	Asesoría jurídica
	Auditorías
	Diagnóstico fiscal
	Defensa fiscal
Estudio de prefactibilidad	

Fuente: investigación propia

Tabla No.III Previsión de ventas trimestral

<b>PREVISIÓN DE VENTAS TRIMESTRAL DEL 1 DE JULIO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2003, EMPRESA CONSULTORÍA PROFESIONAL ARROYO</b>	
<b>VENTAS</b>	
<u>5 nuevos paquetes No. 1 por vendedor</u>	
(2 paquetes a la pequeña empresa)*Q150.00/MES	→ Q 300.00
(2 paquetes a los profesionales)*Q150.00/MES	-----→ Q 300.00
(1 paquete a la mediana empresa)*Q330.00/MES	--→ Q 330.00
<u>3 paquete existentes No.2 por vendedor</u>	
(1 paquete a la pequeña empresa)*Q2,000.00/MES	→ Q 2,000.00
(1 paquete a la mediana empresa)*Q5,500.00/MES	→ Q 5,500.00
(1 paquete a profesionales)*Q1,500.00/MES	-----→ Q 1,500.00
<u>2 nuevos paquetes No.3 y No.4 por vendedor</u>	
Costo diagnóstico*2 nuevos paquetes No.3, No.4	---→ <u>Q3,000.00</u>
Sub - total	-----→ Q 12,930.00
Total por 3 vendedores	-----→ Q 38,790.00
<b>TOTAL DE 3 MESES</b>	-----→ <b>Q <u>116,370.00</u></b>

Fuente: Consultoría Profesional Arroyo e investigación propia

Las ventas proyectadas de los servicios son de veintiuno nuevos paquetes trimestrales, nueve paquetes existentes de servicios facturados, y doscientas cuarenta visitas trimestrales por asesor de venta; esto incluye: visitas a clientes establecidos, a clientes potenciales y facturación a los clientes.

La previsión de ventas trimestrales en los tres vendedores es de un monto total de ciento dieciséis mil trescientos setenta quetzales. Para efectos de este estudio se proyecta sólo tres meses, pero se recomienda que la previsión de ventas coincida con el ejercicio contable de la empresa para conocer los resultados de cierre de ventas.

Los honorarios de los restantes servicios dependen de un diagnóstico realizado por personal de la empresa Consultoría Profesional Arroyo para determinar el volumen de trabajo que conlleva y así determinar el cobro; para efectos de la proyección de ventas ha sido estimado el monto en quetzales.

#### **4.1.3 Elaboración del presupuesto del departamento de ventas**

Los planes para las futuras actividades de la empresa deben ser formalmente organizados y conservados; es por ello que el presupuesto de ventas es la declaración formal de los futuros planes a través de un resumen expresado en términos monetarios de las metas establecidas.

El presupuesto de ventas de la empresa, como un instrumento de control, servirá para averiguar la importancia de las variaciones de ventas trimestrales en los resultados respecto a los planes trazados y las causas posibles de esas variaciones.

El siguiente presupuesto se basa en la previsión de ventas realizadas en el punto 4.1.2 con nombre previsión de ventas.

Tabla No.IV Presupuesto trimestral del departamento de ventas.

<b>Presupuesto trimestral del 1 de julio al 30 de septiembre de 2003, departamento de ventas, empresa Consultoría Profesional Arroyo</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ventas Proyectadas Trimestralmente</b>		<b>Q 116,370.00</b>
Menos Gasto de Ventas		
Sueldo base vendedores	$Q1,250.00/\text{mes} * 3\text{vendedores} * 3\text{meses} =$	Q 11,250.00
Sueldo secretaria	$Q1,250.00/\text{mes} * 1\text{Secretaria} * 3\text{meses} =$	Q 3,750.00
Sueldo gerente	$Q5,000.00/\text{mes} * 3\text{meses} =$	Q 15,000.00
Renta oficina	$Q600.00/\text{mes} * 3\text{meses} =$	Q 1,800.00
Comisión vendedores de nuevos servicios (2%)	$Q3,000.00 * 2\% * 3\text{ vendedores} * 3\text{meses} =$	Q 540.00
Depreciación cómputo	$(Q3,000.00/5\text{ años}) / (4\text{ trimestres}) =$	Q 150.00
Viáticos vendedores	$Q200.00/\text{semana} * 12\text{ semanas} * 2\text{ vendedores}$	Q 4,800.00
Otros gastos	Q1,050.00	Q 1,050.00
<b>Total Gasto de Ventas</b>		<b>Q 38,340.00</b>
<b>Utilidad antes del impuesto</b>		<b>Q 78,030.00</b>

Fuente: Consultoría Profesional Arroyo e investigación propia.

La elaboración del presupuesto proyectado del departamento de ventas del 1 de julio al 30 de septiembre del 2003, arroja una utilidad trimestral, de setenta y ocho mil cero treinta quetzales, antes del impuesto sobre la renta.

El presupuesto hace que se concilie los gastos con las ventas y con los presupuestos de otros departamentos.

#### **4.1.4 Territorios de ventas**

Los territorios de ventas están establecidos a través de regiones conformadas de la siguiente manera: el área central y sur del país incluyen los departamentos de Guatemala, Escuintla y Santa Rosa; teniendo la unidad de control en la ciudad capital debido a la cercanía de las dos regiones, ayuda a tener una cobertura eficaz y eficiente.

Los clientes potenciales identificados en las dos regiones son en primer lugar pequeñas, medianas empresas y personas profesionales. Dentro de los negocios se mencionan algunos como: abarroterías, farmacias, talleres de mecánica, ferreterías, aceiteras, librerías, sanatorios, asociaciones, empresas de transporte, predios de vehículos, restaurantes, hoteles, taxis, vidrieras, etc.

Estos clientes potenciales pueden clasificarse como pequeños contribuyentes o contribuyentes normales en función de su monto de facturación.

El territorio regional está determinado por el departamento de Guatemala con sus diecisiete municipios que incluyen: Guatemala, Santa Catarina Pinula, San José Pinula, San José del Golfo, Chinautla, San Pedro Ayampuc, Mixco, San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez, San Raymundo, Chuarrancho, Fraijanes, Amatitlán, Villa Nueva, Villa Canales y San Miguel Petapa.

El departamento de Escuintla está integrado por trece municipios que son: Escuintla, Santa Lucía Cotzumalguapa, La Democracia, Siquinalá, Masagua, Tiquisate, La Gomera, Guanagazapa, Puerto de San José, Puerto de Iztapa, Palín, San Vicente Pacaya y Nueva Concepción.

El departamento de Santa Rosa está integrado por catorce municipios que son: Cuilapa, Barberena, Santa Rosa de Lima, Casillas, San Rafael las Flores, Oratorio, San Juan Tecuaco, Chiquimulilla, Taxisco, Santa María Ixhuatán, Guazacapán, Santa Cruz Naranjo, Pueblo Nuevo Viñas y Nueva Santa Rosa.

Los asesores de ventas están asignados así: uno para el departamento de Escuintla, uno para el departamento de Santa Rosa y uno para el departamento de Guatemala.

#### **4.1.5 Cuotas de ventas**

La gerencia de ventas puede asignar a cada asesor de ventas un objetivo de clientes visitados y un volumen de ventas que debe realizar en un mes.

La cuota de ventas mensual para cada uno de los asesores de ventas asignados a los departamentos de Guatemala, Escuintla y Santa Rosa es:

Venta de cinco paquetes que incluyen los servicios de asesoría fiscal, contable, elaboración y declaración de impuestos.

Venta de dos paquetes que incluyen los servicios de asesoría mercantil, financiera, apertura de nuevas empresas, actualizaciones fiscales, actualizaciones contables, asesoría jurídica, auditorías, diagnóstico fiscal, defensa fiscal y estudio de prefactibilidad.

Realizar la facturación a cuarenta clientes existentes que son la pequeña, mediana empresa y personas profesionales.

Realizar cuatro visitas por día a clientes existentes y clientes potenciales, teniendo un promedio mensual de ochenta visitas.

Las cuotas de venta mensual para cada vendedor es de doce mil novecientos treinta quetzales; trimestralmente asciende a treinta y ocho mil setecientos noventa quetzales. La empresa Consultoría Profesional Arroyo, por lo general, establece las cuotas igual al presupuesto de ventas. Por tanto, si todos los asesores de venta cubren sus cuotas, el presupuesto de ventas se cumple.

## **4.2 Organización de la fuerza de ventas**

La organización de la fuerza de ventas está estructurada de forma lineal como toda la organización de la empresa Consultoría Profesional Arroyo, y ayuda a que la autoridad fluya desde la gerencia general, gerencia de ventas, secretaria y asesores de ventas; ya que quienes conforman el departamento de ventas es el gerente de ventas, secretaria y asesores de ventas.

El gerente de ventas es el responsable del éxito del departamento, sus funciones básicas son planificar, organizar, dirigir y controlar cumpliendo con los objetivos de venta.

La secretaria asistente tiene las funciones de asistir al gerente de ventas y a los asesores, llevando el control y atención de los clientes existentes y potenciales; reporta directamente sus resultados al gerente de ventas.

Existen tres asesores de ventas que se encuentran cubriendo las dos regiones ya mencionadas anteriormente y reportan directamente al gerente de ventas sus resultados. Los asesores de venta tienen la función de realizar la venta personal, las visitas a los clientes establecidos, visitas a posibles clientes. Los asesores de ventas están divididos en las dos regiones del país, dos en la región sur que la conforman Escuintla y Santa Rosa, y uno en la región central conformada por el departamento de Guatemala.

Los asesores de ventas y la secretaria asistente se rigen en aspectos como:

- a) Reconocer al cliente como la razón de existir de la empresa y servir mejor a las necesidades de sus clientes.
- b) Conocer al cliente.
- c) La responsabilidad individual de presentar informes semanales por escrito y crear en conjunto con el gerente la nueva ruta de trabajo de la próxima semana, evaluar lo obtenido versus lo proyectado.
- d) Conocer su competencia.
- e) Conocer su portafolio de productos.

### **4.3 Dirección de las operaciones de la fuerza de ventas**

La dirección de la gerencia de ventas es realizar estrategias, orientar y apoyar a la fuerza de ventas a través de diferentes actividades de ventas, con el propósito de asegurar los resultados propuestos.

#### **4.3.1 Motivación de un equipo de ventas**

La motivación de la fuerza de ventas es el esfuerzo que los asesores de ventas realizan constantemente para dirigirse hacia una meta.

El programa de motivación para el equipo de ventas se centra en las necesidades basadas en el establecimiento de metas, unidas a las recompensas económicas por metas alcanzadas y también en el trabajo en equipo.

El establecimiento de metas es la cuota de ventas definida en el punto 4.1.5. El asesor de ventas tiene como reto alcanzar la meta, y a la vez tiene un estímulo de una comisión del dos por ciento por venta realizada en cualquiera de los servicios nuevos vendidos. Además a los asesores de ventas de la región sur que son residentes uno en cada departamento, tienen un viático sólo para el día viernes que son las reuniones semanales en la oficina de la ciudad capital; cubre los gastos de viaje, incluyendo tres tiempos de comida, hospedaje y pasajes.

Es muy importante la comunicación abierta existente entre el gerente y la fuerza de ventas como pilar para el trabajo en equipo que se ha venido consolidando. Los problemas se resuelven en conjunto entre el gerente y asesores de venta. Este enfoque lo que trata es de aumentar la motivación al unir a la gerencia y a los trabajadores formando un solo equipo de trabajo.

El programa de motivación del equipo de ventas incluye tres elementos: una buena actitud por parte del gerente respecto al apoyo que se brinda al equipo de ventas, una buena comunicación eficaz entre el gerente y los asesores de ventas, y por último, una clara comprensión del trabajo de ventas generando valor para la empresa y para el cliente. Sin estos tres elementos, es poco probable que el

gerente consiga motivar eficazmente a todo el departamento de ventas.

El factor de reconocimiento y premios honoríficos es aplicado en la empresa consultora como un principio básico para las buenas relaciones humanas. Esto consiste en hacer público el reconocimiento de las personas que alcanzaron mucho más de las metas establecidas y que por supuesto lo merezcan de forma mensual.

Otra forma de motivación aplicada, consiste en el estímulo personal que se recibe del gerente de ventas, no necesariamente en un día específico. Pequeñas cosas, tales como una palabra de aliento, una nota personal, una palmada en la espalda o el agradecimiento por un trabajo bien hecho, ayuda en mucho.

Por último, el programa de motivación realiza las reuniones de ventas que son uno de los métodos que más se emplean para motivar a los asesores de ventas. La empresa consultora tendrá las reuniones de ventas cada día viernes por la tarde, con el objetivo principal de mantener una buena comunicación entre la fuerza de ventas y el gerente.

Es importante tener presente que la motivación no siempre es el único requisito para un rendimiento satisfactorio en las ventas. La fuerza de ventas debe contar con la capacidad precisa para alcanzar dicho rendimiento.

#### **4.3.2 Compensación de un equipo de ventas**

La compensación de la fuerza de ventas es el componente más importante del costo directo de venta. El plan de compensación de la empresa Consultoría Profesional Arroyo consta de un proceso de desarrollo con los siguientes puntos:

- a) Un salario mensual de Q 5,000.00 para el gerente de ventas.
- b) Un salario mensual de Q 1,250.00 para la secretaria asistente.
- c) Un salario base de Q 1,250.00 para los asesores de ventas.
- d) Una comisión para los asesores de venta del 2% por venta de nuevos servicios.
- e) Viáticos para los asesores de venta del departamento de Escuintla y Santa Rosa de Q 200.00 por día, para la reunión semanal del día viernes.
- f) Implantación y evaluación del plan. El plan de compensación se realiza específicamente para el departamento de ventas de la empresa y no así para los otros departamentos. El plan de compensación es puesto a prueba por tres meses para su monitoreo y evaluación.

### 4.3.3 Costo de ventas

Los costos de ventas son aquellos gastos o clase de gastos incurridos en la venta de los servicios prestados por la empresa. Entre los gastos más conocidos se encuentran los salarios de la fuerza de ventas, gerente de ventas, secretaria asistente, comisiones, viáticos, renta de la oficina, depreciación de equipo de cómputo, y otros gastos que están directamente relacionados con la actividad de la venta.

El control del costo de ventas proyectado se realiza a través del presupuesto del departamento de ventas, siendo el siguiente:

Tabla No.V Gasto de ventas trimestral.

<b>Gasto de ventas trimestral del 1 de julio al 30 de septiembre de 2003, Empresa Consultoría Profesional Arroyo</b>	
<b>Gasto de Ventas</b>	
Sueldo base vendedores	Q 11,250.00
Sueldo secretaria	Q 3,750.00
Sueldo gerente	Q 15,000.00
Renta oficina	Q 1,800.00
Comisión vendedores 2%	Q 540.00
Depreciación cómputo	Q 150.00
Viáticos vendedores	Q 4,800.00
Otros gastos	Q 1,050.00
<b>Total Gasto de ventas</b>	<b>Q 38,340.00</b>

Fuente: Consultoría Profesional Arroyo e investigación propia.

Los gastos de venta proyectados trimestralmente arrojan una cantidad de treinta y ocho mil trescientos cuarenta quetzales.

#### **4.3.4 Liderazgo de un equipo de ventas**

El gerente de ventas debe ser eficaz y con cualidades de motivador, que influya y dé un buen ejemplo de conducta, además orientado a obtener resultados económicos para la empresa. Las características personales más importantes en la empresa consultora:

- a) Confianza en sí mismo
- b) Iniciativa
- c) Creatividad
- d) Madurez

El estilo del gerente de ventas de la empresa Consultoría Profesional Arroyo es un estilo de liderazgo de situación, que combina niveles altos y bajos de comportamiento en personas, su orientación principal es realizar estrategias comerciales, ejecutar tareas para lograr las metas, y también orientado hacia la relación con su personal.

#### **4.3.5 Supervisión de un equipo de ventas**

El gerente de ventas utiliza las reuniones periódicas con los asesores de ventas y la secretaria asistente, para conocer los planes de nuevas rutas, nuevos clientes potenciales, clientes existentes, problemas obtenidos durante las ventas, datos personales de nuevos clientes para la creación de su expediente.

Muchas otras acciones, como la revisión de portafolios de servicios, valoración del rendimiento de ventas, constituyen adicionalmente la supervisión indirecta.

Las razones de la supervisión del equipo de ventas son:

- a) Formación y asistencia. Una razón importante es mejorar la formación de los asesores de ventas.
- b) Mejor rendimiento y moral más alta. La supervisión estimula en cierta medida a los asesores de ventas para realizar mejor su trabajo.
- c) Cumplimiento de las metas. Debe existir una buena dotación de personal capacitado, con buenas aptitudes y actitudes, incidiendo en una mínima supervisión.

Las herramientas y técnicas utilizadas por el gerente de ventas en la supervisión del equipo de ventas son:

a) El contacto personal. Por regla general, el gerente como supervisor debe reunirse con los asesores de ventas en determinados puntos de trabajo con los clientes y ayudarlos en la solución de cualquier problema.

b) Informe de ventas. Los informes de ventas proporcionan información para el seguimiento y evaluación de la actividad de los asesores de venta. Estos informes incluyen, por lo general, el número de visitas realizadas, nombre del cliente visitado, venta realizada, kilómetros viajados, clientes potenciales visitados, ruta utilizada, servicios vendidos y clientes facturados.

#### **4.3.6 Moral de un equipo de ventas**

La palabra moral se utiliza comúnmente en referencia a las actitudes mentales y emocionales de un individuo respecto a su entorno que incluyen la familia, los compañeros de trabajo, el patrono y la comunidad.

Una buena moral para la fuerza de ventas estriba en actitudes de satisfacción, deseo de logro y el esfuerzo de cumplir las metas de la empresa.

Los tres componentes que determinan la moral de la fuerza de ventas son:

a) El primer componente lo constituyen la organización de ventas.

- b) El segundo componente es la satisfacción del vendedor en su labor de venta, basado en salarios justos y seguridad del trabajo.
- c) El tercer componente, tal vez el más importante para la moral del grupo, es la unidad del departamento de ventas.

Los aspectos para fomentar la moral son:

- a) La integración de intereses personales: se debe demostrar a la fuerza de ventas que, trabajando para la empresa consultora, pueden alcanzar los objetivos personales, familiares y profesionales.
- b) Comunicación: las buenas comunicaciones son un factor clave que debe existir entre el gerente y su personal.
- c) Desarrollar una sólida cultura empresarial y un ambiente positivo en la empresa. Ésta proporciona las normas administrativas de la empresa Consultoría Profesional Arroyo que guían la conducta del personal de ventas dentro y fuera de la empresa.

#### **4.4 Desarrollo de las fuerzas de ventas**

El desarrollo de las fuerzas de ventas en la empresa Consultoría Profesional Arroyo es el vínculo fundamental dentro del proceso de conversión del candidato en un asesor de ventas productivo. Los recursos económicos que se dedican al reclutamiento y selección de vendedores pueden darse por perdidos si su selección no va seguida de los adecuados programas de formación.

#### **4.4.1 Reclutamiento**

El reclutamiento de los asesores de venta dentro de la implantación del sistema de ventas es importante debido a que, para los clientes, los asesores de venta son la empresa. Lo que éstos digan, cómo se conducen y cómo reaccionan con los clientes influye de manera definitiva en el éxito de ventas de la empresa.

La integración de la fuerza de ventas que requiere el departamento de ventas, se inicia reclutando al gerente de ventas que cumple con requisitos tales como: grado académico de licenciatura, puede ser ingeniero industrial o administrador de empresas o carrera afín. El gerente de ventas tiene funciones como: programar, organizar, dirigir y controlar el sistema de ventas de la empresa Consultoría Profesional Arroyo. Debe tener la experiencia necesaria para desarrollar a los nuevos asesores de venta dentro de las dos regiones conformadas.

El departamento de ventas requiere para las dos regiones de ventas reclutar tres asesores de ventas que cumplen con los siguientes requisitos: ser personas de profesión perito contador para ofrecer los trece servicios los cuales están integrados como: contables, fiscales, apertura de nuevas empresas, jurídica, mercantil, financiera, actualizaciones contables, actualizaciones fiscales, elaboración y declaración de impuestos, auditorías, estudio de prefactibilidad, defensa fiscal, diagnóstico fiscal, y por último, realizar la facturación de los clientes existentes; con responsabilidad de

operar bajo la supervisión y control del gerente de ventas e informar a éste sobre las actividades programadas semanalmente.

Los estándares de desempeño de los asesores de ventas, deben regirse a las metas de ventas que establece el gerente para cumplir con los objetivos, tomando en consideración que las condiciones de trabajo son específicamente fuera de la oficina.

Para completar el departamento de ventas, es necesario requerir los servicios de una secretaria asistente de preferencia perito contador, que cumpla con las responsabilidades de seguimiento de los clientes establecidos como de los nuevos; brindando atención inmediata y llevando el control de gastos de los asesores de venta.

#### **4.4.2 Selección**

La selección asegura la contratación de los asesores de venta, secretaria asistente y el gerente de ventas, que tengan la capacidad para desempeñar su trabajo con eficiencia.

Es importante seleccionar personas que cumplan con los requisitos establecidos en el punto 4.2 de la organización de la fuerza de ventas, para una futura selección.

El desarrollo de la fuerza de venta es encontrar tres asesores de venta utilizando el siguiente análisis:

El departamento de personal debe ser el encargado de la selección primaria de candidatos a asesores de venta, y para no quitarle la responsabilidad relativa al gerente de ventas, él debe tomar la decisión final.

a) Características de un buen candidato a asesor de ventas: sexo masculino o femenino, edad comprendida entre 20 a 35 años, casado de preferencia, perito contador, extrovertido, buenas relaciones humanas, experiencia en ventas, disponibilidad de tiempo, que resida uno en Escuintla y otro en Santa Rosa.

El proceso de selección en la empresa consultora implica la elección de los candidatos con las mejores calificaciones y la mayor aptitud para el puesto.

El presente estudio, da ciertas guías acerca de la selección, aunque éste es un tema extenso y de responsabilidad del departamento de personal que debe realizar un estudio completo del proceso de selección.

#### **4.4.3 Capacitación**

La eficiencia del departamento de ventas depende de una buena capacitación a los asesores de ventas. Los asesores de ventas nuevos necesitan entrenamiento antes de su nuevo trabajo, y los antiguos necesitan capacitación para realizar una mejor labor de venta.

No es fácil para la empresa consultora llevar a cabo un amplio y eficaz plan de entrenamiento y capacitación, para eso hay que estar consciente de los problemas diarios, pues son realidades que deben tenerse en cuenta para lograr hacer una labor coordinada.

Los objetivos de capacitación son los siguientes:

- a) Que los asesores de ventas conozcan los trece servicios que presta la empresa y el sistema de facturación, para ser eficaces en la venta y en la recaudación.
- b) Conocer el mercado objetivo que lo compone la pequeña, mediana empresa, y personas profesionales, para poder así determinar sus necesidades.
- c) Conocer las políticas de venta de la empresa.
- d) Conocer las estrategias de comercialización de los trece servicios para ser aplicados en las dos regiones establecidas.
- e) Mostrar la importancia que tiene la función de ventas dentro del departamento para el cumplimiento de las metas.

El contenido del programa básico de capacitación es:

- a) Conocimiento de las leyes contables y fiscales del país.
- b) Definición de los trece servicios y sistema de facturación.

- c) Precios de los servicios.
- d) Proceso de venta personal.
- e) Conocimiento de los clientes.
- f) Conocimiento del mercado contable y fiscal.

Los métodos de capacitación que utiliza la empresa anual son:

- a) Seminarios.
- b) Capacitación en el lugar de trabajo a través del aprendizaje.



## **5. Seguimiento del Sistema de Ventas en la Empresa Consultoría Profesional Arroyo**

### **5.1 Control y evaluación de las fuerzas de ventas**

#### **5.1.1 Análisis de ventas**

Es importante no dejarse llevar sólo por el volumen de ventas para su análisis, sino también dar seguimiento a los controles de costos y análisis de rentabilidad. Aunque el análisis del volumen de ventas es útil para evaluar y controlar los esfuerzos de ventas, ese análisis no considera la rentabilidad de estos esfuerzos; también un alto volumen de ventas no necesariamente asegura altas utilidades.

Al analizar el seguimiento de la productividad del sistema de ventas, se necesita comprender las relaciones entre el volumen de ventas, los costos de venta y las utilidades que se generan por el desglose de la región central, correspondiente al departamento de Guatemala, y la región sur, correspondiente a los departamentos de Escuintla y Santa Rosa, como también se necesita comprender las relaciones de los tres segmentos de mercado que son la pequeña, mediana empresa y personas profesionales; que son los mercados objetivo que la empresa Consultoría Profesional Arroyo alcanza a través de un plan de ventas previamente planificado.

El análisis de ventas se puede describir entonces como el conjunto, la clasificación, la comparación y la evaluación de las cifras de ventas del sistema implantado.

Se recomienda que a partir de la implantación del sistema de ventas, la empresa lleve registros de ventas con el afán de realizar posteriormente los análisis de ventas para evaluar el desempeño y comparar las mismas.

Para que la empresa Consultoría Profesional Arroyo cuente con un seguimiento de análisis de las ventas eficiente, se describen cuatro puntos que sirven de base para el análisis:

- a) La definición de venta: la venta de los servicios se lleva a cabo a partir de que el cliente cancele y se realice la operación de facturación, para poder registrarse como venta realizada.
- b) Fuentes de información de ventas: la factura lleva la siguiente información de ventas: venta realizada en la región central o región sur, vendida al mercado de la pequeña, mediana empresa o persona profesional; nombre del asesor de ventas, cantidad o monto del servicio, tipo de servicio vendido, y por último, nombre y dirección del cliente.
- c) Datos de venta: para su análisis se debe saber en qué región se vendió, qué servicios se vendieron, a qué cliente se vendió, y en qué municipio se realizó la venta.

d) Volumen total de ventas: en cualquier análisis de venta, las cifras de volumen total de ventas regularmente son las primeras que se estudian. Las cifras totales favorables pueden ocultar segmentos de mercado no rentables y actividades de ventas improductivas. Para detectar estos segmentos de mercado no rentables, se puede iniciar con un análisis del volumen de ventas por regiones y después subdividir las ventas regionales por vendedor que genera esas ventas. Después, se debe asignar las ventas de cada vendedor por tipos de servicios, posteriormente se realiza un seguimiento de análisis de venta para una región y un servicio que ha sido el menos vendido.

Análisis de venta por región. Para este análisis se elaboran datos trimestrales que fueron registrados para el seguimiento de ventas.

Tabla No.VI Resumen trimestral por región

<b>Resumen trimestral por región, del 1 de julio al 30 de septiembre de 2003, Empresa Consultoría Profesional Arroyo</b>			
<b>Región</b>	<b>Cuota de Ventas (miles quetzales)</b>	<b>Ventas Netas Reales (miles quetzales)</b>	<b>Índice de Desempeño (Real/Cuota)</b>
Central	Q 57,366.50	Q 69,507.00	1.21
Sur	Q 59,003.50	Q 58,500.00	<b>0.99</b>
<b>Totales</b>	<b>Q 116,370.00</b>	<b>Q 128,007.00</b>	<b>1.10</b>

Fuente: Consultoría Profesional Arroyo.

Al analizar la clasificación regional en el cuadro anterior se ve que la región central alcanzó su cuota trimestral proyectada en un 121%; mientras que la región sur alcanzó un índice de desempeño trimestral de 99%, logrando alcanzar más ventas que la región central, pero también no se logró alcanzar la cuota de ventas esperada. Aunque este análisis se ve positivo por el volumen de ventas que sobrepasó la cuota estimada, también es necesario investigar la región sur que no alcanzó la cuota de ventas.

Para su análisis se dividirá por asesores de venta que cubren la región sur; el señor Raúl Juárez cubre el departamento de Escuintla y el señor Jorge Torres cubre el departamento de Santa Rosa.

Tabla No.VII Análisis trimestral por asesores de ventas

<b>Análisis trimestral del 1 de julio al 30 de septiembre de 2003, región sur por asesores de venta, empresa Consultoría Profesional Arroyo</b>			
<b>Vendedor</b>	<b>Cuota de ventas (miles quetzales)</b>	<b>Ventas reales (miles quetzales)</b>	<b>Índice de desempeño (V. Reales/Cuota)</b>
R. Juárez, Escuintla	Q 34,078.00	Q 35,100.00	1.03
J. Torres, Santa Rosa	Q 24,925.50	Q 23,400.00	<b>0.94</b>
<b>Totales</b>	<b>Q 59,003.50</b>	<b>Q 58,500.00</b>	<b>0.99</b>

Fuente: Consultoría Profesional Arroyo e investigación propia.

Se observa que el asesor de ventas, que cubre el departamento de Santa Rosa no alcanzó la cuota establecida, y cuenta con un índice de desempeño del 94%, mientras que el asesor que cubre el departamento de Escuintla alcanzó un índice de desempeño del 103%.

Para continuar con el análisis es necesario establecer la causa que llevó a no cumplir la cuota, para ello se tiene una división más detallada de las ventas del asesor que cubre el departamento de Santa Rosa, analizándose por paquetes de servicio.

Tabla No.VIII Análisis trimestral por paquetes de servicios

<b>Región sur, departamento de Santa Rosa. Análisis trimestral por paquetes de servicios del 1 de julio al 30 de septiembre de 2003, empresa Consultoría Profesional Arroyo.</b>			
<b>Servicios</b>	<b>Cuota (miles quetzales)</b>	<b>Real (miles quetzales)</b>	<b>Índice de desempeño (Ventas Reales/Cuota)</b>
Paquete de servicios No. 1	Q11,600.00	Q11,700.00	1.00
Paquete de servicios No.2	Q 2,500.00	Q 2,574.00	1.03
Paquetes de servicios No.3	Q 3,805.50	Q 2,106.00	<b>0.55</b>
Paquetes de servicios No.4	Q 7,020.00	Q 7,020.00	1.00
<b>Totales</b>	<b>Q24,925.50</b>	<b>Q23,400.00</b>	<b>0.94</b>

Fuente: Consultoría Profesional Arroyo e investigación propia.

El análisis de ventas por servicio, arroja los siguientes datos: se muestra que el paquete de servicios No.3 que corresponde a la asesoría mercantil, tiene un 55% de índice de desempeño, mientras que los demás paquetes de servicio cumplen con la cuota establecida.

Las causas se determinaron revisando con el asesor de ventas su plan de visitas; se logró establecer que existe en su mayoría negocios establecidos en los municipios visitados, mientras que el servicio de asesoría mercantil es vendida en negocios que no han sido registrados ni clasificados para su declaración de impuestos; logrando por ello, un bajo porcentaje en la venta.

### **5.1.2 Análisis de costos**

El análisis de costos debe ir más allá del análisis del volumen de ventas e investigar los costos en los que se incurre al generar las ventas.

El análisis más simple en relación a los costos se basa en el estudio de costos que son objeto de egresos tal como se registra contablemente en un estado de pérdidas y ganancias.

El procedimiento consiste en tomar las cuentas del estado de resultados y analizar las cifras detalladamente. Se utiliza el método de análisis vertical y horizontal para su análisis.

El análisis vertical es eficiente en su uso debido a que los porcentajes se podrán calcular sobre cantidades que normalmente se muestran en una columna del estado que se analiza.

Tabla No.IX Estado condensado de pérdidas y ganancias proyectado trimestralmente

<b>Estado condensado de pérdidas y ganancias proyectado trimestral, del 1 de julio al 30 septiembre de 2003, departamento de ventas, Consultoría Profesional Arroyo</b>		
<b>Análisis Vertical</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>POR CIENTO DE LAS VENTAS</b>
Ventas	Q 116,370.00	100%
Gastos de venta	Q 38,340.00	32.95%
Utilidad antes del impuesto	Q 78,030.00	67.05%
Impuesto sobre la renta (31%)	Q 24,189.30	20.79%
Utilidad neta	Q 53,840.70	46.27%

Fuente: Consultoría Profesional Arroyo e investigación propia.

El análisis vertical arroja resultados de las relaciones de la utilidad neta en ventas que representa un 46.27%, determinándose un porcentaje razonable que puede ser mejorado con la consolidación del sistema de ventas; los gastos de venta cuentan con 32.95% que pueden ser aún disminuidos, y por último se obtiene una utilidad antes del impuesto del 67.05%.

Otro método de ayuda al análisis de costos es el análisis horizontal.

Éste se basa en el cálculo de los cambios o variaciones de los estados de pérdidas y ganancias proyectados trimestralmente contra los reales.

En general, este análisis revela información acerca de la magnitud, dirección y la importancia relativa de los cambios específicos que se dieron en los tres meses.

Tabla No.X Comparación de estados condensados de pérdidas y ganancias

<b>Comparación de estados condensados de pérdidas y ganancias trimestral de lo proyectado y lo real del 1 de julio al 30 de septiembre de 2003, departamento de ventas, empresa Consultoría Profesional Arroyo.</b> <b>Análisis horizontal</b>				
<b>CUENTA</b>	<b>IMPORTE PROYECTADO</b>	<b>POR CIENTO DE LAS VENTAS PROYECTADAS</b>	<b>IMPORTE REAL</b>	<b>POR CIENTO DE LAS VENTAS REALES</b>
Ventas	Q 116,370.00	100%	Q128,007.00	100%
Gasto de venta	Q 38,340.00	32.95%	Q38,340.00	29.95%
Utilidad antes I.S.R	Q 78,030.00	67.05%	Q 89,667.00	70.05%
I.S.R (31%)	Q 24,189.30	20.79%	Q 27,796.77	21.72%
Utilidad Neta	Q 53,840.70	46.27%	Q 61,870.23	48.33%

Fuente: Consultoría Profesional Arroyo e investigación propia.

Los resultados que arroja el análisis horizontal comparativo es el siguiente: la utilidad neta aumentó 2.06% en el trimestre, y disminuyó el gasto de venta en relación al volumen de ventas 3%, lográndose establecer un resultado positivo de las ventas proyectadas.

### 5.1.3 Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad se realiza sobre las dos regiones de venta, determinándose la contribución marginal del segmento de servicios vendidos por paquetes.

Tabla No.XI Análisis de rentabilidad por regiones

<b>Análisis de rentabilidad por regiones del 1 de julio al 30 de septiembre de 2003, empresa Consultoría Profesional Arroyo</b>				
<b>Segmento de servicios por paquetes</b>	<b>Región Central (Proyectada)</b>	<b>Región Sur (proyectada)</b>	<b>Región Central (real)</b>	<b>Región Sur (real)</b>
Ventas	Q57,366.50	Q59,003.50	Q69,507.00	Q58,500.00
Costos variables	(-) Q530.00	(-) Q1,060.00	(-) Q530.00	(-) Q1,060.00
Costos fijos directos	(-) Q18,375.00	(-) Q18,375.00	(-) Q18,375.00	(-) Q18,375.00

Contribución marginal del segmento	Q38,461.50	Q39,568.50	Q50,602.00	Q39,065.00
------------------------------------	------------	------------	------------	------------

Fuente: Consultoría Profesional Arroyo e investigación propia.

En este cuadro se puede observar que la contribución marginal mayor de las dos regiones vendidas, tiene un valor de cincuenta mil seiscientos dos quetzales correspondiente a la región central. Determinándose la rentabilidad de dicha región en comparación de la región sur.

También es útil la herramienta de índices y razones financieras, para este caso se utiliza el índice de rentabilidad de margen de ganancia bruta, datos que son arrojados del estado de pérdidas y ganancias. Los estados financieros son el cimiento mismo del análisis financiero y, también son una imagen de la situación financiera de la empresa. De los datos de comparación de estados financieros se tiene:

$$\text{Índice G B} = (\text{Ventas reales} - \text{Costo ventas}) / (\text{Ventas})$$

$$\text{Índice G B} = (128,007.00 - 38,340.00) / (128,007.00)$$

$$\text{Índice G B} = 0.7005 = 70.05\%$$

El 70.05% es el índice de rentabilidad de ganancia bruta; lo que indica es que el costo de vender es razonable, aunque puede aún mejorarse con el incremento de las ventas en la región sur.

#### **5.1.4 Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas**

La responsabilidad que debe tener el gerente de ventas para un seguimiento eficaz del sistema de ventas en la empresa Consultoría Profesional Arroyo es asegurar que las metas y los objetivos de la organización de ventas cumplan con eficacia y eficiencia, con base a lo planeado. La eficacia se orienta a resultados y se refiere básicamente en si se alcanzan o no las cuotas de venta. La eficiencia se centra en los costos y en el uso económico de los recursos. La eficacia y la eficiencia deben siempre relacionarse con una perspectiva de tiempo.

Los pasos que se pueden analizar en estos tres meses son los siguientes:

- a) Cumplimiento de metas y objetivos de ventas. Se realizó una proyección de ventas de ciento dieciséis mil trescientos setenta quetzales, alcanzando un importe real en los tres meses de ciento veintiocho mil cero siete quetzales, teniendo un incremento de un 10% en las ventas proyectadas.
  
- b) Desarrollo del plan de ventas. Las metas y objetivos se traducen en el resultado de la utilidad neta que arroja el estado de pérdidas y ganancias, con un incremento en relación a lo proyectado de 2.06%.

c) Razón de margen bruto. A fin de obtener el control sobre el rendimiento de las ventas, el índice de rentabilidad de ganancia bruta es de 70.05% considerándose razonable.

d) Razón de gastos de ventas. Los gastos de ventas en los tres meses disminuyeron en relación a las ventas. Se registra 3% menos que la proyección de ventas realizada.

e) Visitas de venta por día. Los estándares para las visitas por día en los tres meses son de ochenta visitas mensuales por vendedor, es decir que en los tres meses se tienen doscientas cuarenta visitas.

Dentro de los estándares cualitativos de desempeño, existe una tendencia, basada en el comportamiento, en el proceso de evaluación de ventas. Entre los criterios cualitativos se encuentran:

a) Relaciones personalizadas con los clientes.

b) Preparación de informes de los asesores para la supervisión por el gerente.

c) Técnicas de venta personal.

#### **5.1.5 Gráficos de indicadores del departamento de ventas**

Los indicadores que a continuación se presentan son relacionados con el volumen de ventas proyectado y el plan de visitas

realizadas por cada asesor de ventas correspondiente a la región sur del país.

Estos indicadores son controles que utiliza el gerente de ventas para verificar el cumplimiento de la previsión de ventas.

A continuación, se realizan los dos controles mencionados, faltando cinco días para finalizar la previsión trimestral de ventas al 23 de septiembre de 2003.

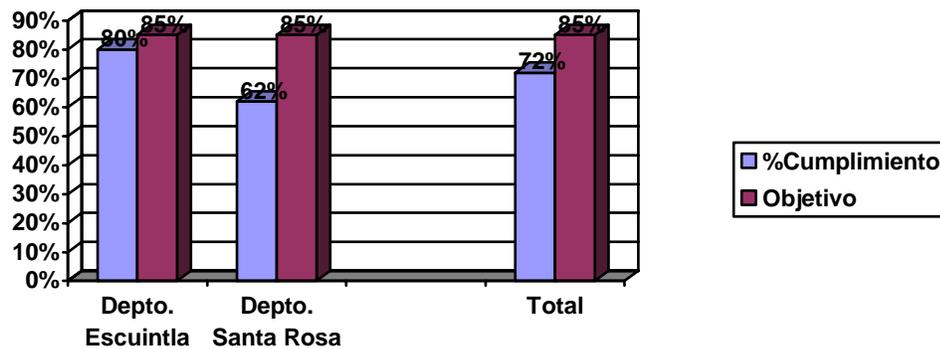
Tabla No.XII Indicador de ventas de la región sur

<b>INDICADOR DE VENTAS DEL 1 DE JULIO AL 23 DE SEPTIEMBRE DE 2003 DE LA REGION SUR, EMPRESA CONSULTORÍA PROFESIONAL ARROYO</b>			
Días hábiles totales del trimestre			64
Días hábiles utilizados a la fecha			59
Días hábiles faltantes			05
<b>Actividad</b>	<b>Departamento Escuintla</b>	<b>Departamento Santa Rosa</b>	<b>Total</b>
Venta Trimestral	Q27,240.00	Q15,400.00	Q42,640.00
Objetivo Proyectado	Q 34,078.00	Q 24,925.50	Q59,003.50
Diferencia	Q 06,838.00	Q 09,525.50	Q16,363.50
Requerimiento Mensual	Q 11,359.33	Q 08,308.50	Q19,667.83
% de objetivo a cumplir	85%	85%	85%

<b>% de cumplimiento a la fecha</b>	<b>80%</b>	<b>62%</b>	<b>72%</b>
-------------------------------------	------------	------------	------------

Fuente: Consultoría Profesional Arroyo e investigación propia.

Gráfica No.1. Indicador de porcentaje de ventas



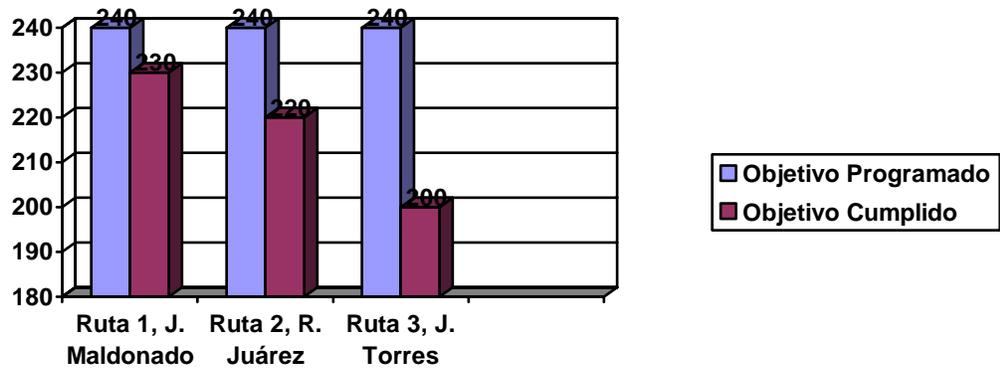
Fuente: Consultoría Profesional Arroyo

Tabla No.XIII Indicador de plan de visitas

<b>INDICADOR DE PLAN DE VISITAS TRIMESTRAL DEL 1 DE JULIO AL 23 DE SEPTIEMBRE DE 2003, EMPRESA CONSULTORÍA PROFESIONAL ARROYO</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>Ruta 1 J. Maldonado</b>	<b>Ruta 2 R. Juárez</b>	<b>Ruta 3 J. Torres</b>
Objetivo de visitas programado	240	240	240
Objetivo de visitas cumplidas	230	220	200
<b>% de cumplimiento de visitas</b>	<b>95.83%</b>	<b>91.67%</b>	<b>83.33%</b>

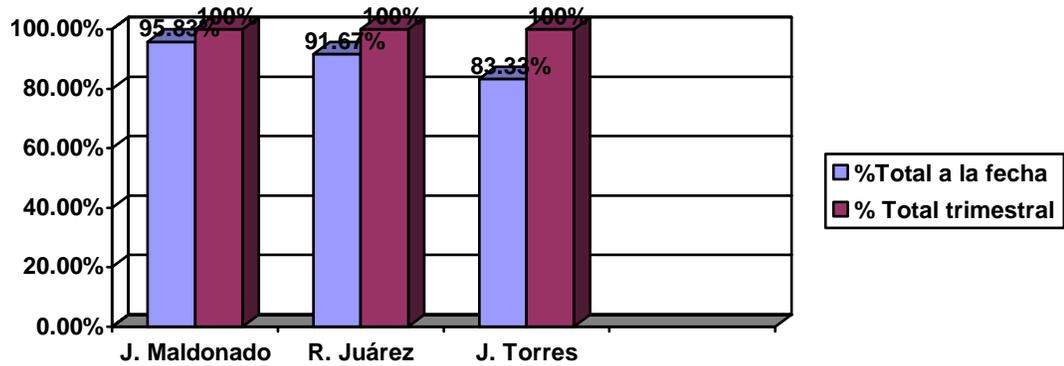
Fuente: Consultoría Profesional Arroyo e investigación propia.

Gráfica No.2. Indicador de visitas



Fuente: Consultoría Profesional Arroyo

Gráfica No.3. Indicador de porcentaje de visitas



Fuente: Consultoría Profesional Arroyo

## CONCLUSIONES

1. Durante un período prolongado la empresa Consultoría Profesional Arroyo careció de un sistema de ventas, y por lo tanto, no existió un crecimiento en las mismas; al implantar el sistema de ventas se registró en libros un incremento del volumen de ventas trimestral de 10% en relación a la previsión de ventas.
2. El logro de seguir manteniendo con éxito la implantación del sistema de ventas en la empresa Consultoría Profesional Arroyo, depende, en gran parte, del apoyo que preste la alta gerencia, así como también, de la participación de la fuerza de ventas para cumplir los objetivos establecidos de venta.
3. A raíz de la implantación del sistema de ventas, el volumen de ventas real con lo proyectado, arroja un índice de rentabilidad de ganancia bruta trimestral del 70.05% logrando también la disminución del gasto de venta en un 3%.
4. A través de la implantación del sistema de ventas, la empresa mantendrá una atención personalizada con los clientes debido a la contratación de tres asesores de venta, que podrán cubrir doscientas cuarenta visitas mensuales, y facturar ciento veinte clientes.

5. Los catorce servicios que presta la empresa Consultoría Profesional Arroyo fueron agrupados por cuatro paquetes de servicio estratégicamente, con la finalidad de tener establecidos los costos por paquetes para su comercialización y facturación.
  
6. Los territorios de ventas se establecieron por región central y sur del país, que corresponden a los departamentos de Guatemala, Escuintla y Santa Rosa, los cuales fueron distribuidos para lograr un mejor alcance en las ventas.
  
7. Para lograr el alcance de las metas es necesario mantener y perfeccionar el programa de motivación del equipo de ventas a través de una buena actitud de apoyo apropiada del gerente y el factor de reconocimiento y premios honoríficos como un principio básico de las buenas relaciones humanas.

## RECOMENDACIONES

1. Este trabajo, debe tomarse como un aporte a la empresa Consultoría Profesional Arroyo, ya que permite a ésta introducirse en un sistema de ventas planificado y no se pretende en ningún momento ser totalmente como una guía absoluta para un sistema de ventas, pero sí como una herramienta que proporciona directrices.
2. Se recomienda a la administración de ventas de la empresa Consultoría Profesional Arroyo continuar con la recopilación de datos de venta para realizar el control y evaluación de las fuerzas de ventas y también poder realizar un buen pronóstico de las mismas.
3. Se recomienda a la gerencia general de la empresa Consultoría Profesional Arroyo apoyar al departamento de ventas en el área de capacitación y motivación para ofrecer los servicios con un alto rendimiento.
4. Se recomienda que la previsión de ventas futura se encuentre basado en una realidad de mercado, ya que si la previsión es errónea, también lo serán los planes que se basan en ella.
5. Se recomienda que los sistemas de cómputo sean actualizados para la optimización del trabajo en el departamento de ventas.

6. Se recomienda respetar la organización propuesta, para que exista una fluidez en la coordinación de actividades de las diferentes gerencias y así poder alcanzar las metas establecidas por cada una de ellas.
  
7. Se recomienda actualizar el costo promedio de servicio para la pequeña, mediana empresa y personas profesionales en relación a los costos de operación de la empresa consultora.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Anderson, Rolph & Hair Jr., Joseph & Bush, Alan. **Administración de Ventas.** Colombia. Editorial McGraw- Hill Interamericana, S.A. 1997.
2. Dessler, Gary. **Administración de Personal.** México. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1991. Código de Comercio. Guatemala, C.A. 2003.
3. Gitman, Lawrence. **Administración Financiera Básica.** México. Editorial Harla, S.A. 1996.
4. Impuesto Valor Agregado su Reglamento. Guatemala, C.A. 2003.
5. Kotler, Philip & Armstrong, Gary. **Marketing.** México. Editorial Pearson Educación, S.A. 2001.
6. Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento. Guatemala, C.A. 2003.
7. Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias y sus Reformas. Guatemala, C.A. 2003.
8. Robbins, Stephen & Decenzo, David. **Fundamentos de Administración.** México. Editorial Pearson Educación, S.A. 2002.
9. Stanton, William & Buskirk, Richard & Spiro, Rosann. **Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias.** Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1997.
10. Stanton, William & Futrell, Charles. **Fundamentos de Mercadotecnia.** México. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1990.

11. Valle, Roberto. **Manual para Laboratorio de los Cursos de Contabilidad I y II.** (Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala) Guatemala, 1986.