

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Análisis del rubro de ventas y sus estrategias de comercialización en la  
Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas y Otras Empresas,  
ubicada en Finca Dublín, Morales Izabal.”**  
(Tesis de Licenciatura)

Obed Isaac Ajanel Mendoza

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

**“Análisis del rubro de ventas y sus estrategias de comercialización en la  
Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas y Otras Empresas,  
ubicada en Finca Dublín, Morales Izabal.”**  
(Tesis de Licenciatura)

Obed Isaac Ajanel Mendoza

Lic. Nery Daniel Melgar Alvarado (Tutor)  
M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (Revisora)

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

## **AUTORIDADES UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Vicedecano

**Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña**  
Coordinador

REF.: C.C.E.E.L.CPA.F03-PS.078.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 07 DE ABRIL DEL 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado Nery Daniel Melgar Alvarado  
**Revisora:** Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales  
**Carrera:** Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**Tesis titulada:** "Análisis del rubro de ventas y sus estrategias de comercialización en la Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas y Otras Empresas, ubicada en Finca Dublin, Morales Izabal"

**Presentada por:** Obed Isaac Ajancé Mendoza

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobarr  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría

Colegiado: 6095

nerymelgarmail.com

Teléfono: 5182-4760

Puerto Barrios, 07 de noviembre del 2015

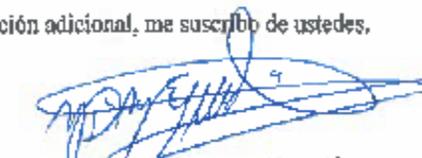
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de informe Final de Tesis del tema "Análisis del rubro de ventas y sus estrategias de comercialización en la Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas y Otras Empresas, ubicada en Finca Dublín, Morales Izabal" realizada por Obed Isaac Ajanel Mendoza estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional -ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta y tres (83) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Nery Daniel Melgar Alvarado  
Contador Público y Auditor  
Col. 6095

MSc. Dora Leonor Urrutis Morales de Morales  
Maestría en Gerencia Educativa  
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 15 de enero de 2016

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: "Análisis del rubro de ventas y sus estrategias de comercialización en la Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas y Otras Empresas, ubicada en Finca Dublin, Morales Izabal", Realizado por: **Obed Isaac Ajanel Mendoza**, carné No.201502107, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
MSc. Dora Leonor Urrutis Morales de Morales

## **DEDICATORIA**

A DIOS: Ser supremo proveedor de la sabiduría, fortaleza y bendiciones a lo largo del proceso.

A MIS PADRES: Mariano Ajanel y Carmelita Mendoza que con sacrificio y esmero encaminaron mis pasos para este gran logro que hoy nos llena de mucha alegría y satisfacción.

A MI ESPOSA: Gladys Molina por su apoyo, paciencia y comprensión para alcanzar el objetivo propuesto.

A MIS HIJAS: Kimberly, Astrid y Andrea, para que mi triunfo sirva de ejemplo e inspiración para su superación personal en el largo caminar de la vida.

A MIS HERMANAS: Por el apoyo incondicional que siempre muestran hacia mi persona.

A MI GRUPO DE ESTUDIO: Por su amistad brindada a lo largo de la carrera estudiantil.

A MIS CENTROS DE ESTUDIO: Por todas sus enseñanzas que sirvieron de base para la formación profesional

# Contenido

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de investigación	2
1.4 Justificación del problema	2
1.5 Objetivos de investigación	3
1.6 Alcances y límites	3
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	5
2.2 Venta	5
2.3 Tipos de ventas	6
2.4 Métodos de ventas	8
2.5 Clases de ventas	9
2.6 Presupuesto de ventas	11
2.7 Pronostico de ventas	12
2.8 Planificación y estrategia de ventas	14
2.9 Estudios de mercado	16
2.10 Análisis de ventas	17
2.11 Análisis de costos	18
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Tipo de investigación	20
3.2 Sujetos de la investigación	20
3.3 Instrumentos para la recopilación de datos	20
3.4 Diseño de la investigación	21

<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Muestreo	22
4.2 Presentación de resultados	23
4.2.1 Análisis económico financiero	25
4.2.2 Análisis de resultados	33
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Propuesta de solución y mejora a la problemática	35
5.1.1 Introducción	35
5.2 Antecedentes	35
5.3 Presentación	36
5.4 Justificación	36
5.5 Objetivos	36
5.5.1 Generales	36
5.5.2 Específicos	37
5.6 Contenido de la propuesta de solución	37
5.6.1 Estructura y diseño del presupuesto de ventas anual	37
5.6.2 Propuesta de incentivos salariales por ventas	42
5.7 Lo que se espera de la propuesta	45
5.8 Que se ofrece con la propuesta	45
5.9 Costo financiero para la implementación de la propuesta	49
<b>Conclusiones</b>	<b>50</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>51</b>
<b>Anexos</b>	<b>53</b>

## **Resumen**

En la actualidad y conforme las necesidades del individuo, se forman organizaciones con el fin de perseguir el bien común, para cumplir con ese objetivo de bienestar del individuo, las empresas deben esforzarse en la búsqueda de la rentabilidad de sus negocios, en ser competitivos y eficientes para lograr que se cumplan las expectativas y necesidades de sus asociados.

La presente investigación se llevó a cabo derivado del resultado del diagnóstico y análisis practicados a la entidad Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y otras Empresas, encontrándose que existe una problemática financiera en la mayoría de sus departamentos para el funcionamiento de las mismas, cada uno con necesidades distintas, debido a la existencia de un estancamiento en los ingresos, sus asociados no están dispuestos a atender esas necesidades.

Los resultados de estos análisis, determinaron que el recurso más importante para la generación de ingresos son las ventas del negocio es necesario centrar la atención a este rubro para la obtención del máximo rendimiento que contribuya no solo a proveer de más beneficios a sus miembros sino a la obtención de recursos para atender las necesidades de su estructura.

Las empresas al no disponer de herramientas y una revisión continua de sus estrategias de ventas, sus fortalezas, oportunidades y amenazas que busquen aumentar su rentabilidad, muy difícil podrán mantenerse en el mercado y ser competitivas.

Por tal razón esta investigación buscó aportar a la Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y otras Empresas, para el fortalecimiento de esta área proveerle de las herramientas y recomendaciones necesarias que le ayuden a lograr sus objetivos.

## **Introducción**

La entidad Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas, es la unión de personas organizadas con la finalidad de conseguir el desarrollo integral y el bien común para ellas, la empresa para quien trabajan y para sus familias. Bajo la filosofía de solidaridad que se entiende como unidad e integración, fundamentándose en la fraternidad.

Este sistema pretende fomentar la producción, democratizar el capital y satisfacer las aspiraciones de empresarios y trabajadores, que debe existir unión entre el capital y el trabajo, entre el patrono y el trabajador, para que en conjunto se logre la productividad y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de cada individuo.

Para el funcionamiento y logro de sus objetivos, la asociación cuenta con actividades económicas, como las siguientes: comisariatos o tiendas de consumo, el ahorro y el crédito, actividades sociales, comedores, entre otras. Para estos fines, está organizada por departamentos que son los responsables de cada actividad asignada.

De acuerdo a la investigación y análisis realizados, se estimó conveniente enfocar esfuerzos y llevar a cabo un análisis en el rubro de ventas que es en toda organización el motor financiero y del cual se pretende encontrar dentro de sus servicios de generación económica oportunidades de mejora en cada uno de ellos o en su conjunto con el objetivo de aumentar su productividad y la solvencia económica que conlleve a satisfacer las necesidades internas en beneficio de sus integrantes.

El capítulo 1, contiene una breve reseña histórica de la empresa elegida para su investigación y análisis, su formación, sus integrantes, ubicación, dedicación, objetivos, entre otros. Aquí luego de detectarse la problemática se describe el planteamiento, la justificación y los objetivos a perseguir para el logro del fin propuesto.

El capítulo 2, muestra toda la teoría técnica de conocimientos soporte de la investigación, que sirvió de guía para la búsqueda de la solución a la problemática.

En el capítulo 3, se desarrolló la metodología que fue empleada para el desarrollo del tema, el tipo de investigación, la identificación de los sujetos clave de aportación de información que llevó al desarrollo de instrumentos capaces de captar y dilucidar la debilidad objeto de estudio.

El capítulo 4, trata sobre los resultados que por medio de instrumentos empleados llevaron a la interpretación y definición del problema a tratar.

En el capítulo 5, se evaluó el trabajo y resultados de la investigación en campo y comparándola con la teoría técnica se logró establecer las oportunidades de mejora, como resultado se presenta la propuesta de estructuración, diseño e implementación de un sistema de control llamado presupuesto de ventas enfocado a ayudar a la entidad al seguimiento oportuno de sus ingresos propuestos contra lo planificado y lograr el crecimiento económico esperado.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

La Asociación Solidarita de Empleados de Servicios Agrícolas y otras Empresas, es formada en el año 2005, por un pequeño grupo de interesados, todos colaboradores de la Empresa de Palma Africana Agrocaribe, con ubicación en finca Dublín, kilometro 273.50 carretera al Atlántico.

Dentro de sus objetivos está la de lograr el bienestar común, mejor calidad de vida de sus asociados y sus familias, tanto en el ámbito social como económico, fomentar con sus actividades y servicios la armonía, las relaciones obrero patronales, entre otros.

Su jerarquía institucional está regida por la asamblea general integrada por todos sus asociados y una Junta Directiva quienes los representa en sus actividades de dirección.

Ofrece diversidad de productos y servicios tales como: el ahorro y el crédito de productos al detalle, electrodomésticos, venta de artículos de consumo diario, entre otros. Todo esto para satisfacer las necesidades básicas tanto de sus asociados como personal externo, y para ello establecer un balance entre la satisfacción del cliente con productos y servicios a precios accesibles más bajos que la competencia y la obtención de utilidades en beneficio de sus asociados y su operación.

## 1.2 Planteamiento del problema

Las diferentes entidades en el medio se esfuerzan en la búsqueda de mercados a quienes se les pueda ofrecer productos y servicios con el fin de incrementar sus beneficios por medio de las ventas que puedan alcanzarse, siempre que llenen las expectativas y necesidades de los clientes.

Según análisis efectuado de acuerdo con instrumentos utilizados como la entrevista, el cuestionario y la observación, se pudo establecer que el problema principal, se encuentra en el área de ventas, debido a que de ella depende que las demás unidades administrativas y operativas puedan funcionar con un adecuado sistema económico para el cumplimiento de sus funciones.

Para la realización del estudio se cuenta con la autorización de la empresa, esto implica que la información será proporcionada por la dirección, quienes garantizan su objetividad y aplicación.

## 1.3 Pregunta de investigación

¿Favorece el análisis y la revisión y/o búsqueda de nuevas estrategias de comercialización para potencializar las ventas en las diferentes unidades de negocio de la entidad Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas?

## 1.4 Justificación del problema

La necesidad de contar con los recursos financieros para una buena gestión de la organización en los departamentos que la conforman y poder cumplir con los objetivos propuestos, se hace necesario un análisis en el motor del negocio que es el departamento de ventas.

Es importante hacer un análisis para revisar el nivel de ventas y las estrategias que ayuden a determinar las oportunidades de mejora que se puedan visualizar, a partir de la premisa de que todos los integrantes de la organización deben estar involucrados en esta tarea y no solo los del departamento comercial.

## 1.5 Objetivos de investigación

### 1.5.1 Objetivo general

Revisar los niveles de ventas y ayudar a su reforzamiento y/o implementación de nuevas oportunidades de mejora en su rentabilidad.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar las estrategias de ventas actuales utilizadas por la empresa.
- ✓ Determinar si las estrategias son efectivas o necesitan mejoras.
- ✓ Buscar nuevas estrategias de ventas para aumentar su crecimiento económico.
- ✓ Comprobar si existen metas a corto, mediano y largo plazo.

## 1.6 Alcances y límites

- Alcances

- ✓ Espacio

La presente investigación se llevó a cabo en las instalaciones que ocupa “Asociación Solidaritas de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas” ubicada en finca Dublin, kilometro doscientos setenta y tres y medio (273.50) carretera al Atlántico del municipio de Morales, del departamento de Izabal.

- ✓ Temporal

El proyecto se realizó del 19 de septiembre al 07 de noviembre de 2015.

✓ Teórica

Para el sustento de la presente investigación se realizaron entrevistas, cuestionarios, material de apoyo de diversos escritores citados dentro del marco teórico, fuentes de internet e información proporcionada por la institución.

• Límites

Para la realización de la presente investigación, no se presentó ninguna limitante.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

El tema a tratar en la siguiente investigación, está contenida en el análisis del rubro de las ventas y sus posibles oportunidades de mejora de la entidad Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas y Otras Empresas.

El rubro de ventas representa los ingresos provenientes de las operaciones normales del negocio, por la enajenación de bienes o servicios, registrándose en el momento que sea realizada.

### 2.2 Venta de bienes

"Los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de bienes deben ser reconocidos y registrados en los estados financieros cuando se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

- (a) la entidad ha transferido al comprador los riesgos y ventajas, de tipo significativo, derivados de la propiedad de los bienes;
- (b) la entidad no conserva para sí ninguna implicación en la gestión corriente de los bienes vendidos, en el grado usual asociado con la propiedad, ni retiene el control efectivo sobre los mismos;
- (c) el importe de los ingresos de actividades ordinarias puede medirse con fiabilidad;
- (d) es probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción;
- (e) los costos incurridos, o por incurrir, en relación con la transacción pueden ser medidos con fiabilidad". (Abanto, 2011, p.203)

“Venta es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previo pacto de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador”. (De La Parra, Madero, 2003, 33).

Es una transacción comercial de productos y servicios que satisface determinadas necesidades, para ello existe un individuo vendedor que valiéndose de esas necesidades ofrece sus productos o servicios a otro individuo comprador con la finalidad de obtener un lucro.

Es también el arte de persuadir a un cliente potencial para que adquiera los productos o servicios que se le ofrece y que este actúe sobre esa idea de importancia comercial para el vendedor. Este arte constituye a su vez la base de la operación de toda empresa que de esto se obtienen los ingresos esperados.

El hecho de que un individuo o empresa pueda ser rentable no solo depende del arte de ventas, sino dependerá de otros factores como la gestión de un buen manejo en sus costos de operación, infraestructura adecuada, la calidad del servicio o la forma de sus transacciones.

## 2.3 Tipos de ventas

En una primera instancia, se puede identificar a dos grandes tipos de venta, cuya diferencia radica en "a quién" se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos.

Estos dos tipos de venta son:

**2.3.1 Venta Minorista o al Detalle:** incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para uso personal no comercial.

Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede de la venta al menudeo. Entre los principales tipos de minoristas están: establecimientos

especializados, almacenes departamentales, supermercados, establecimientos de conveniencia, establecimientos de descuento, minoristas de precios bajos, súper tiendas y tiendas catálogo.

Según Stanton, Etzel y Walker, entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es todavía más fácil. Para sobrevivir en las ventas al detalle una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: atender a los consumidores. Por supuesto, una empresa detallista tiene también que cumplir su otro papel, servir a los productores y mayoristas. Esta función doble es tanto la justificación como la clave del éxito en las ventas al detalle. Recuperado de: (2010, septiembre) <http://www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas.html>.

**2.3.2 Venta Mayorista o al Mayoreo:** incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Las ventas al mayoreo (o comercio mayorista) son las ventas, y todas las actividades relacionadas directamente con éstas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para: 1) reventa, 2) uso en la producción de otros bienes y servicios o 3) la operación de una organización.

Entre los principales tipos de mayoristas están: mayoristas en general, mayoristas de servicios completos, mayoristas de servicios limitados, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas, y mayoristas especializados.

Según Kotler y Keller, por regla general, se recurre a los mayoristas cuando resultan más eficaces en el desarrollo de una o más de las siguientes funciones: Venta y promoción, compra y constitución del surtido de productos, ahorros derivados de un gran volumen de compras, almacenamiento, transporte, financiamiento, asunción de riesgos, información del mercado y servicios de administración y asesoría." Recuperado de: (2010, septiembre) <http://www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas.html>.

## 2.4 Métodos de ventas

Navarro (2012) afirma

Hasta hace unas décadas, el principal método de venta era la venta personal y frecuentemente se podía ver a los vendedores de casa en casa ofreciendo sus productos. Posteriormente las ventas multinivel comenzaron a cobrar importancia y con ellas la generación de vendedores acompañados, por lo regular, de un catálogo. Las ventas a distancia por lo regular se manejaban por correspondencia y han tenido una evolución tan palpable, que hoy uno de los medios más eficaces de comercialización es internet. (p.73)

### 2.4.1 Ventas a distancia

"Es un método en el que "no existe un contacto directo entre el comprador y el vendedor". Las ventas a distancia se clasifican a groso modo en ventas por correspondencia, ventas por teléfono, ventas electrónicas y ventas por televisión" (Navarro, 2012, p73)

### 2.4.2 Venta personal

"Se realiza mediante el contacto directo entre vendedor y comprador y puede tener dos variables: realizarse dentro o fuera de las instalaciones de la empresa o comercio" (Navarro, 2012, p73)

### 2.4.3 Venta multinivel

"Bajo esta modalidad de venta, "se construye una red de vendedores independientes, a diferentes niveles, que a cambio de una comisión Venta de puerta en puerta, Venta por cita en el domicilio, del comprador Venta en lugar de trabajo comercializan diferentes productos"(Navarro, 2012, p73)

## 2.5 Clases de ventas

### 2.5.1 Ventas al contado

Es la fuente principal de ingresos de un negocio, el de mayor relevancia por su gran sensibilidad en los cambios económicos y variaciones en los planes de toda empresa, se dice que es el mejor barómetro del negocio, por ello deben ser objeto de control y análisis internos.

En general, las ventas al contado se dan en las pequeñas transacciones, en las ventas al por menor, las tiendas de barrio, restaurantes, teatros, las cadenas de supermercados. Las comerciantes de ventas al por mayor y los fabricantes compran a base de créditos y ellos a su vez distribuyen a sus clientes de la misma forma.

### 2.5.2 Venta al crédito

Son las que representan riesgos para una organización, por ello, es necesario tener prudencia al momento de ejecutar la comercialización. Los clientes o deudores deben ser bien seleccionados pueden provocar pérdidas en cuanto a créditos se concedan en condiciones libres. Determinadas ventas al crédito son riesgosas, pero realizarlas con eficacia es muy provechoso, sin duda fructuoso, por eso se deben tomar las correspondientes medidas del caso.

Algunas empresas optan por agregar gastos de cobranza e incrementar sus precios de venta, para poder sustentar los gastos de incurabilidad de los deudores insolventes.

### 2.5.3 Ventas a plazos

Estas ventas no son más que ventas al crédito en los que el importe es pagado por el comprador en pagos parciales o a plazos. Aquí el comprador se compromete a pagar en determinadas fechas

lo adeudado, por medio de un contrato donde se estipulan las condiciones de ventas, tales como el importe de la venta, números y fechas de pago.

El propósito de este sistema de ventas es facilitar a los clientes la adquisición de un artículo, que por su alto costo, a las grandes masas les sería difícil adquirir por su bajo poder adquisitivo; se espera con este sistema brindar el confort que proporciona el uso de algunos artículos cuyo precio solo sería accesible a las clases más elevadas.

#### 2.5.3.1 Características de las ventas a plazos

- ✓ La mayor parte tienen recargo de intereses
- ✓ Los porcentajes de utilidad bruta tienen variación de un año a otro, complica el cálculo del costo de las mercancías vendidas al recibir los abonos a los clientes.
- ✓ Los incumplimientos en los pagos y recuperaciones de mercadería, deben contabilizarse.

#### 2.5.4 Ventas en consignación

Consiste en remitir la mercadería a otras personas para que las vendan por cuenta del remitente o consignador, y estas personas que van a ejecutar estas ventas se les pueden llamar consignatarias. La consignación que se envía se diferencia de una venta y la que se recibe se diferencia de una compra porque en los dos títulos de las mercancías consignadas no se transfiere, es decir, no se traspasa al consignatario, mientras que en una venta o una compra, el título pasa de manos del vendedor a manos del comprador.

Entre las razones por las que el propietario o consignador concede se menciona:

- ✓ El gasto controlado de ventas

- ✓ Disminución de los riesgos que produce la concesión de créditos en cuanto las ventas se hacen por intermediarios comisionistas.
- ✓ Fácil recuperación de la mercadería en caso de quiebra.
- ✓ La introducción de mercaderías donde los detallistas se hallan poco dispuestos a comprar.

Las razones que llevan al consignatario a aceptar las consignaciones pueden ser:

- ✓ Evitar el riesgo que provocan los cambios de precios debido a las fluctuaciones del mercado.
- ✓ Evitar el riesgo de inmovilizar el capital en géneros no vendibles.
- ✓ El beneficio que le producen las comisiones, a los riesgos del negocio que no es en consignación.

## 2.6 Presupuesto de ventas

Ruballos (2015) afirma

El presupuesto de ventas es la representación estimada del programa de ventas reales de una empresa. El presupuesto de ventas suministra datos para elaborar el presupuesto de producción, presupuesto de compra, presupuesto de gastos de venta y presupuesto de gastos administrativos.

La utilización de los presupuesto es eficaz para el buen manejo de inventarios, determina el ingreso que se desea obtener, los gastos que se van a producir y el destino de los recursos existentes en la empresa, es decir, que en ellos se evalúa y analiza ampliamente los costos en los que incurre la comercialización de un producto.(p.5,6)

## 2.7 Pronósticos de ventas

Ruballos (2015) nos dice

El pronóstico es la estimación anticipada de la demanda de un producto, es una herramienta útil para determinar la cantidad exacta a solicitar de mercaderías y el tiempo exacto para solicitar estos.

Existen dos métodos para pronosticar:

✓ Método cualitativo: se utiliza cuando los datos son escasos, como es el caso del lanzamiento de un nuevo producto.

✓ Método cuantitativo: se utiliza para análisis de series de tiempo (análisis de tendencias), es encontrar un patrón del pasado o patrón total de los datos y proyectarlo al futuro.

Existen tres tipos de tendencias de ventas que son significativas para propósito de predicción siendo estas:

✓ Tendencias seculares: son a largo plazo, se calculan al trazar los datos de ventas sobre una base de promedio móvil.

✓ Tendencias cíclicas: reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas.

✓ Tendencias estacionales: se determinan al trazar las ventas mensuales durante varios años.

(p.6)

### 2.7.1 Cómo hacer el pronóstico de ventas

Para hacer el pronóstico de las ventas, no se necesitan elaboradas técnicas estadísticas ni complejas fórmulas matemáticas, hacer el pronóstico de ventas, es más que todo, una cuestión de experiencia, creatividad, sentido común y conjeturas razonables.

Para hallarlo, lo recomendable es combinar los métodos arriba descritos, pero a la vez, tener en cuenta otros factores tales como:

Capacidad del negocio: aspectos limitativos del negocio, tales como la inversión, la capacidad de producción, la capacidad de abastecimiento, el tamaño del negocio, el esfuerzo de marketing, entre otros. Por ejemplo, puede que exista una demanda insatisfecha para los productos, pero si la inversión y capacidad sólo permiten ofrecer determinada cantidad de productos, entonces dicha cantidad conformaría nuestro pronóstico de ventas. Por ejemplo, si para el próximo mes se decide aumentar la inversión en publicidad, se debe suponer que las ventas también aumentarían.

Temporadas: épocas o estaciones que se presenten durante el año. Tener en cuenta que hay productos que se demandan durante todo el año (tienen una demanda continua), hay otros que sólo son demandados en determinadas épocas del año (por ejemplo, la ropa de baño en el verano), y hay otros que tienen una demanda irregular, es decir, que su demanda suele aumentar o bajar en determinadas épocas (por ejemplo, la demanda de los juguetes la cual aumenta en navidad).

Aspiraciones de ventas: Tener en cuenta las aspiraciones de ventas, es decir, cuánto es lo que se desea vender, o cuáles sean los objetivos de ventas. Pero siempre tener en cuenta otros factores, sobre todo, los factores limitativos del negocio. Recuperado (2015):<http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas>.

## 2.8 Planificación y estrategia de la venta

El primer paso en el proceso científico de la venta corresponde a la planificación y estrategia de la venta. Esto significa definir el proceso y organizar las actividades a realizar para lograr una venta. Este plan permite verificar si lo que se ha realizado va de acuerdo con lo planeado y esto mismo lleva a accionar una posible corrección. Se refiere también al análisis cuantitativo y cualitativo del mercado, de los prospectos, de los servicios, de la competencia y en absoluto todo lo que interviene en el proceso. (De La Parra, Madero, 2003, 68)

### 2.8.1 Bajar los precios

Herramienta útil pero muy riesgosa, debe manejarse con sumo cuidado, pues al hacerlo, se debe tomar en cuenta que la competencia podría tener la capacidad de hacer lo mismo, y se perdería parte del margen de ganancia que ya se había obtenido y se seguiría con las mismas dificultades que se tenían.

### 2.8.2 Oferta de productos

Consiste en hacer paquetes de productos que combinados entre sí, que ofrezcan un valor añadido y puedan ofrecerse a un precio menor que al comprar cada producto por individual. Se espera con este método aumentar las ventas aunque se reduzca el margen de ganancia.

Lo interesante de este mecanismo es incluir algún producto o servicio que no tenga la competencia y que no pueda ser igualado a manera que sea único en el mercado. Además permite que en el futuro estos productos puedan ser vendidos por separado.

### 2.8.3 Complementar las ventas con premios y regalos

Se pretende con esta estrategia obtener beneficios en el corto plazo, pero se debe ser cuidadoso porque podría representar un problema a mediano plazo, con pérdidas significativas. Con ella se reduce el margen de ganancia y puede ser arma de doble filo debido a que el producto pueda quedar vinculado al regalo y ser difícil venderlo sin este.

### 2.8.4 No esperar a que el cliente venga sino ir a buscarle

Esta estrategia es bastante sencilla. Consiste en crear diversas propuestas para clientes adaptándolas al perfil de cada uno, para ello se deben conocer muy bien para saber sus necesidades, y si no se conocen bien es necesario invertir un poco de tiempo para hacerlo.

Una vez diferenciados sus perfiles se envía una serie de llamadas automáticas de voz que por un bajo precio permitirá contactar con todos en poco tiempo haciéndoles propuestas de ventas y al cerrar las ventas se logra optimizar el tiempo en vender solo a los interesados.

### 2.8.5 Crear servicios que vinculen al cliente durante un periodo de tiempo

Esta estrategia permite tener un “colchón” de ingresos asegurado durante un periodo de tiempo. Se trata de poder hacer una propuesta demasiado atractiva de corto plazo que invite al cliente a aprovechar la oportunidad, que de los beneficios a lo largo del periodo de vida del servicio. Es decir, que si se vende un servicio de suscripción, crear un contrato que vincule al cliente por dieciocho (18) meses y regalarle por ejemplo los dos (2) primeros meses, que sólo suponen un once por ciento (11%) de descuento sobre el total, además se pueden incluir cláusulas de penalización, para evitar sufrir un volumen grande de ventas que se caen al cuarto o quinto mes y que en lugar de producir ventas traerían pérdidas a la empresa.

### 2.8.6 La diversificación de productos

Consiste en no depender de solo un producto, servicio o cliente; debe hacerse una variabilidad en cada uno de ellos. Se debe contemplar tanto salir a buscar más consumidores como ampliar o complementar el catálogo de nuevos productos o servicios y evitar una gran presión para vender.

### 2.8.7 Cumplir con lo prometido

En esta estrategia se debe tomar en consideración que todo lo prometido al cliente debe ser cumplido; de lo contrario, si se miente o exagera se corre el riesgo de perder credibilidad ante los clientes. Si se considera no tener la capacidad para resolver el problema se pueden hacer alianzas con otras empresas para cumplir con el objetivo.

### 2.8.8 Trabajar la entrevista de venta

Antes de acudir a una cita de ventas y sacarle el mayor provecho, tanto el vendedor como su equipo comercial, deben haber entrenado, capacitado y estudiado las posibles interrogantes que puedan surgir.

Durante este proceso, se deben definir las preguntas inteligentes que le ayudaran a constatar, validar, verificar y aclarar toda la información recibida con la finalidad de cerrar el negocio y proyectar transacciones futuras.

## 2.9 Estudios de mercado

Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. Recuperado (2009, noviembre) <https://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/11/tema-05-estudio-de-mercado.pdf>

La American Marketing Association (AMA) la define como: «La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios». Recuperado (2009, noviembre) <https://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/11/tema-05-estudio-de-mercado.pdf>

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. Recuperado (2009, noviembre) <https://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/11/tema-05-estudio-de-mercado.pdf>

## 2.10 Análisis de ventas

Piedrahita (2007) afirma:

Consiste en un estudio de los resultados monetarios en volumen de las ventas por producto, territorio de ventas, por vendedores, y a veces por clientes; el análisis de ventas nos suministra respuesta en cuanto a lo que sea vendido en cada uno de los territorios y que productos en particular, dándonos información de quien fue el comprador, y se toma como base de comparación los registros de la compañía en cada uno de los rubros y las cifras pronosticadas que fueron incluidas en la planeación de las ventas.

La profundidad del análisis, la exactitud de los resultados y el grado de dificultad para realizarlo, depende de la información adecuada y disponible. Es común encontrar compañías sin ningún sistema de información a pesar de su trayectoria en el mercado.

La más común e importante fuente de datos para el análisis de ventas es la factura de ventas, en ella se consigna la fecha de la transición, el nombre del cliente, y su localización geográfica, la

descripción de la mercancía vendida, la cantidad vendida de unidades, el precio unitario y total, la fecha de despacho y recibo, y algunas veces la condición de pago.

Las ventas por producto también pueden mostrarse y compararse con las ventas de igual periodo del año anterior. Se puede agrupar diferentes productos en categorías, según conveniencia. De un análisis de esta naturaleza puede apreciarse la importancia relativa de los clientes y se puede tomar decisiones importantes de mercadeo y ventas, frecuencia de visitas de los vendedores promoción de ventas, dedicación de mayores esfuerzos.

De manera análoga, se puede plantear un análisis comparativo por territorio de ventas, para un producto determinado o para una categoría de productos, que dejaría ver entre otros aspectos, el grado de dificultad de las ventas comparativas entre los territorios, fortaleza antes la competencia en cada uno de ellos y debilidades de la fuerza de ventas.

El diseño de formatos para el análisis de ventas y su proceso son cuestiones que deben adaptarse a las necesidades y disponibilidades de la propia compañía. (p.102, 103)

## 2.11 Análisis de Costos

En 2007, Mónica Piedrahita sostiene: "Este análisis busca conocer la rentabilidad relativa de las distintas unidades que conforman la operación de ventas; Para llevar a cabo este análisis se toman los gastos totales de ventas de la compañía y se dividen en partes que luego se asignan a varios aspectos de la función de ventas entonces, se van a tener a ciertos gastos por tamaño de pedido

gastos de producción, gastos por cliente o por clase de cliente, gastos por territorio de venta, entre otros.

La dificultad estriba en la participación y asignación de una serie de gastos que no son atribuibles a un aspecto específico de la operación de ventas sino que por el contrario son atribuibles a todo el conjunto de las ventas así por ejemplo, si se quisieran distribuir los gastos totales de manipuleo de la mercancía por producto en tal forma que se conozcan cuanto de ellos le corresponde a cada uno de los productos, no se podría hacer en forma directa, puesto que en la totalización de los gastos han participado todos los productos en conjunto, en cantidades distintas, en forma diversas, en tiempos diferentes y no se dispone de los registros individuales pertinentes" (p.103)

## Capítulo 3

### 3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva. Mohammad N. (2005), afirma: “La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.” (p.91)

#### 3.2.1 Sujetos de la investigación

Las personas sujetos de estudio para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

##### 3.2.1 Personas

Gerente administrativo, y el supervisor de ventas, con el fin de obtener información sobre el proceso de ventas y conocer las áreas de oportunidad en que se pueda enfocar esta investigación.

#### 3.2.2 Unidades de análisis

- ✓ Los productos disponibles para la venta
- ✓ Los tipos de remuneración por venta a los empleados
- ✓ Los estados financieros

### 3.3 Instrumentos para la recopilación de datos

Para el desarrollo de la tesis y la recopilación de la información necesaria de la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **La entrevista**

Dirigida al gobierno corporativo de la institución para obtener los correspondientes permisos de dirección de la investigación y conocer el entorno de la misma.

- **Cuestionario dirigido a la gerencia administrativa**

Para conocer el entorno, características, organización de la empresa, redactándose quince (15) preguntas cerradas con el objetivo descrito.

- **Cuestionario dirigido a la supervisión de ventas**

Instrumento utilizado para conocer las debilidades en las distintas áreas operativas y administrativas de la entidad con el objeto de determinar la de mayor importancia.

- **La Observación**

Utilizada para el análisis de los procesos de los diferentes productos y servicios, desde su adquisición, registro, almacenaje hasta su comercialización.

### 3.4 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es de tipo mixto, mezcla de investigación de campo y documental, utilizándose consultas de libros de texto, visitas a la institución, entrevistas, cuestionarios y métodos de observación.

## Capítulo 4

### 4.1 Muestreo

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado por medio de aplicar la guía entrevista dirigida al gerente administrativo, así como al supervisor de ventas de la Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas para sustentar la investigación sobre el análisis y diseño de una estrategia para el incremento en la gestión de ventas.

**Tabla No. 1**

No.	Preguntas realizadas	Gerente Administrativo		Supervisor de Ventas	
		SI	NO	SI	NO
1	¿Existen normas y procedimientos de ventas?	X		X	
2	¿Existen un presupuesto de ventas?		X		X
3	¿Existe un sistema contable adecuado para el registro de las compras y ventas?	X			X
4	¿Se llevan registros de cada producto vendido y se promueven los de mejores márgenes?	X		X	
5	¿El personal de ventas recibe capacitación constante?		X		X
6	¿El sistema de pago de las ventas es con base a comisiones?		X		X
7	¿Existen premios o incentivos por las metas alcanzadas?		X		X
8	¿Tiene cada vendedor sus propias metas y se mide su cumplimiento?		X		X
9	¿Se compara en forma periódica el presupuesto de ventas con lo vendido?		X		X
10	¿Se tiene una política de publicidad tanto del negocio como de los productos que ofrece?		X		X

No.	Preguntas realizadas	Gerente		Supervisor de Ventas	
		Administrativo			
		SI	NO	SI	NO
11	¿Se realizan estudios constantes de mercado para cubrir las necesidades de los clientes?		X		X
12	¿Se mantiene un stock adecuado en los diferentes puntos de venta para cubrir la demanda?	X		X	
13	¿Se tiene previsto la apertura de nuevos negocios?	X		X	
14	¿Existen políticas adecuadas sobre la cobranza por ventas al crédito otorgadas?	X			X
15	¿Se cuenta con información oportuna para la toma de decisiones sobre la marcha de los negocios?	X			X

Fuente: elaboración propia

## 4.2 Presentación de resultados

En la pregunta de si existen normas y procedimientos de ventas, ambos encuestados respondieron en forma favorable. Sin embargo, en la verificación se pudo comprobar que estas no están bien documentadas y que la fuerza de ventas no las tienen claras.

Respecto a la respuesta sobre, si se cuenta con un presupuesto de ventas, los encuestados respondieron que carecen de un presupuesto, se pudo verificar por medio de la inspección que no cuentan con esta herramienta indispensable en la medición de resultados de ventas.

Sobre la pregunta si existe un sistema contable adecuado para el registro de las compras y ventas, el gerente administrativo indica que si existe ese sistema, mientras que el supervisor de ventas considera que existe pero no es el adecuado. Comprobándose por medio de la observación que existe pero no es el adecuado para el control y registro de los procesos de compra y venta.

En la pregunta de si, se llevan registros de cada producto vendido y se promueven los de mejores márgenes, los encuestados coinciden en que si se llevan registros por producto vendido. Sin embargo, al comprobar que no existe un sistema adecuado para los debidos registros de las compras y ventas se deduce que el sistema que se tiene no lleva registros por producto vendido y de esta manera no se puede saber cuáles son los de mayores márgenes.

En la pregunta sobre capacitación al personal, se pudo comprobar mediante la respuesta negativa de los encuestados que no existe una política sobre capacitaciones a la fuerza de ventas.

Se pudo conocer que el sistema de pago de la fuerza de ventas no es a base de comisiones sobre ventas, sino sobre remuneración al salario ordinario. Esto significa que el salario no lleva inmersa la política de incremento de ventas, de igual forma en este sistema no se incentiva al personal por las metas alcanzadas.

Las preguntas sobre si se logran las metas, se miden los cumplimientos de los vendedores, se compara en forma periódica las ventas contra presupuesto, se determinó que a falta de un plan de venta anual no se puede realizar estos objetivos.

Según respuesta sobre si existe una política de publicidad tanto del negocio como de los productos con mayores márgenes, se pudo conocer que no se tiene una política relacionada a la promoción por ningún medio del negocio ni de los productos que ofrece.

Al realizar la pregunta sobre si existen estudios de mercado constantes, el gerente de ventas y el supervisor coinciden que carece de estudios de mercado que midan y conozcan las necesidades de los clientes y las oportunidades de mejora.

Se logró determinar respecto a la pregunta sobre si se cuenta y transmite información oportuna a donde corresponda para la toma de decisiones sobre la marcha de los negocios. Según los encuestados si se cumple con ese objetivo, sin embargo, no tienen actas donde hagan constar estas actuaciones.

A efectos de conocer sobre la situación económica y financiera de la entidad, se realizan las pruebas descritas a continuación:

#### 4.2.1 Análisis Económico Financiero

Análisis e interpretación de estados financieros:

"Conjunto de principios, técnicas y procedimientos que se utilizan en una presentación procesada de la información de los estados financieros de una empresa que sirve para la toma de decisiones económicas, como: nuevas inversiones, concesión de créditos, fusión de empresas, entre otros" (Hernández, 2006, p.27)

Los procesos a que nos referimos tienen algo en común:

- ✓ Utilizar la información de los estados financieros, en diversos grados con propósitos de análisis.
- ✓ El análisis permite evaluar la condición financiera, desempeño (gestión financiera), tendencias generales y específicas de una entidad a una fecha determinada.

Asociación Solidarista de Empleados de Servicios  
Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas  
Balance General  
Al 31 de diciembre de 2,014  
(Cifras expresadas en quetzales)

**ACTIVOS**

Activos corrientes

Caja y bancos	212,208
Deudores comerciales y otras cuentas x cobrar	3,349,430
Inventario de productos	594,101
	<u>4,155,739</u>

Activos no corrientes

Propiedad, planta y equipo	175,893
( - ) Depreciaciones acumuladas	- 131,617
	<u>44,276</u>

Activos totales	<u>4,200,015</u>
-----------------	------------------

**PASIVOS Y PATRIMONIOS**

Pasivos corrientes

Acreedores comerciales y otras cuentas x pagar	1,572,493
Impuestos corrientes x pagar	60,934
Sueldos y salarios x pagar	404,867
	<u>2,038,294</u>

Pasivos no corrientes

Provisión de pasivos laborales	957,561
	<u>957,561</u>

Pasivos totales	<u>2,995,855</u>
-----------------	------------------

Patrimonio

Ganancia del ejercicio	1,204,160
	<u>1,204,160</u>

Total pasivo y patrimonio	<u>4,200,015</u>
---------------------------	------------------

Fuente: Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas

Asociación Solidarista de Empleados de Servicios  
Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas  
Estado de Resultados  
Al 31 de diciembre de 2,014  
(Cifras expresadas en quetzales)

INGRESOS		
	<u>Ventas</u>	16,965,499
( - )	Costo de ventas	<u>- 9,764,779</u>
	Ganancia bruta	7,200,720
( + )	Otros ingresos	-
( - )	Gastos de operación	
	Gastos de venta	653,526
	Gastos de administración	263,733
	Sueldos y salarios manejo de personal	4,523,937
	Gastos financieros	<u>24,194</u>
	Gastos en operación	5,465,390
( - )	Impuesto sobre la renta	531,170
( - )	Reserva legal	<u>-</u>
	Ganancia del ejercicio	<u>1,204,160</u>

Fuente: Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas

### Indicadores de análisis financiero:

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. Recuperado (2012) <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, resulta simple hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar. Recuperado (2012) <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Son de mucha utilidad para detectar las tendencias, variaciones, cambios cíclicos y variaciones irregulares que pueden presentar las cifras de los estados financieros.

Las razones financieras pueden ser clasificadas en categorías:

- ✓ Razones de liquidez
- ✓ Razones de apalancamiento
- ✓ Razones de actividad
- ✓ Razones de rentabilidad

### Razones de liquidez

Miden la habilidad del empresario para atender el pago de sus obligaciones corrientes, indican los valores que se encuentran disponibles en el activo corriente o circulante para cubrir la deuda a corto plazo.

Las principales razones de liquidez son:

- ✓ Razón corriente o circulante
- ✓ Razón de rapidez o prueba del ácido

### Razón corriente o circulante

Se calcula al dividir los activos circulantes entre los pasivos circulantes e indica el grado en el cual los pasivos circulantes quedan cubiertos por los activos circulantes se espera que se conviertan en efectivo en el futuro cercano, este se mide en número de veces.

<u>Activo corriente</u>	<u>4,155,739</u>	<b>2.04</b>
Pasivo corriente	2,038,294	

Esta razón indica que por cada Q1.00 de deuda que tiene la empresa, dispone de Q2.04 para cubrirla.

### Razón de rapidez (prueba del ácido)

Se calcula al deducir los inventarios de los activos circulantes y dividir el resto entre los pasivos circulantes.

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos sin tomar en cuenta sus existencias de inventarios.

<u>Activo Corriente (-) Inventario</u>	<u>3,561,638</u>	<b>1.75</b>
Pasivo corriente	2,038,294	

Esta razón indica que por cada Q1.00 de deuda que tiene la empresa, dispone de Q1.75 para cubrirla.

### Razón de solvencia

Se calcula al dividir el activo total entre el pasivo total, la solvencia es la capacidad que tiene la empresa para cumplir a tiempo con el pago de sus obligaciones.

<u>Activo total</u>	<u>4,200,015</u>	<b>1.40</b>
Pasivo total	2,995,855	

El presente resultado indica que por cada Q1.00 de obligación vigente, se dispone de Q1.40 para respaldarla.

### Razones de apalancamiento

Estas razones son utilizadas para evaluar el financiamiento de la firma a través del endeudamiento, las más relevantes son:

- ✓ La razón de endeudamiento
- ✓ Rotación de los pagos de interés

### Razón de endeudamiento

Mide la porción de activos financiados por deuda. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos. Se expresa en porcentaje (%).

Se calcula al dividir el pasivo total entre el activo total, este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Al observar que el índice es elevado este indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, es lo mismo, se descapitaliza y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

<u>Pasivo total</u>	<u>2,995,855</u>	
Activo total	4,200,015	<b>71%</b>

El resultado de esta razón indica que la empresa tiene comprometidos el 71% de sus activos.

### Razones de actividad

Las razones de actividad miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo por ejemplo. Entre ellas se puede citar: la rotación de inventarios.

### Rotación de inventarios

Expresa el promedio de veces que los inventarios rotan durante el año. Mide la actividad, o la liquidez, del inventario de una empresa.

Proporciona información con relación a la eficiencia de la empresa en la administración y venta de su inventario. Una alta rotación de los inventarios es muestra de un manejo eficiente de los mismos, pero puede indicar que se tiene un nivel de inventario inferior al deseable, que se

realizan pedidos pequeños, un decrecimiento en los precios, déficit de materiales, o bien que las ventas sean superiores a lo planeado. Para analizar este índice es importante considerar el tipo de industria de que se trate.

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{9,764,779}{594,101} = 16.44$$

Esto quiere decir, que la rotación del inventario durante el 2014, fue de 16 veces, o dicho de otra forma: los inventarios se vendieron o rotaron cada tres semanas (12/16). Las mercancías permanecieron tres semanas en el almacén antes de ser vendidas.

Esto no es provechoso para la empresa, al tomar en cuenta la cantidad de clientes que se tienen para la venta y lo conveniente es que los productos no permanezcan más tiempo de lo necesario en los almacenes.

#### Duración promedio de inventarios

$$\frac{\text{Días año comercial}}{\text{Rotación de inventarios}} = \frac{360}{16.44} = 22$$

Este análisis nos indica que el número promedio de días en que se ha vendido el inventario es de 22, se establece que la mercadería permanece sin movimiento y deben programarse las compras para tener un inventario óptimo ajustado a la demanda del mercado.

#### Tazas de rentabilidad

Baca Urbina (2010) afirma: "La rentabilidad es el resultado neto de un gran número de políticas y decisiones. En realidad, las tasas de este tipo revelan cuán efectivamente se administra la empresa. (p.191)

Esta medida indica la rentabilidad con que una empresa opera, le sirve tanto a los propietarios como a entidades externas en caso de inyección de fondos.

Entre este tipo se puede citar:

### Tasa de margen de beneficio sobre ventas

Baca Urbina, (2010) prosigue: "Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos entre las ventas. En realidad, tanto el ingreso neto como las ventas son una corriente de flujos de efectivo a lo largo de un periodo de un año y aquí está implícita la suposición de que ambas se dan en un mismo momento. Un valor promedio aceptado en la industria es de entre 5 y 10%". (p.191)

Mediante esta técnica se puede saber el porcentaje de rentabilidad que la empresa obtiene al final de cierto periodo.

Utilidad neta	1,204,160	<b>7%</b>
<hr/>	<hr/>	
Ventas	16,965,499	

Este resultado indica que el porcentaje de utilidad neta correspondió a un 7% de las ventas netas. Es decir que de cada Q1.00 vendido se generaron 0.07 centavos de utilidad neta.

### 4.2.2 Análisis de resultados

Según Cristina Soy Aumatell, (2003,92) en su libro Auditoria de la información, define: "la fase de análisis e interpretación de los resultados incluye el análisis de los datos obtenidos a partir de las encuestas, entrevistas, reuniones informales y el estudio de los datos existentes con el objetivo de explicar a la organización que significado tienen y recomendar las acciones pertinentes. Este proceso es básico; el análisis e interpretación de los resultados es tanto o más importante que los resultados obtenidos para el éxito de las recomendaciones e implementaciones posteriores a la auditoria".

En la presente investigación, al utilizar el cuestionario como instrumento se pretende conocer si la organización alcanza los objetivos propuestos en los cuales se desea determinar lo siguiente:

- ✓ Conocer si existen parámetros de medición (presupuestos, pronóstico y análisis de ventas) y mecanismos de control adecuados para el funcionamiento de las operaciones de la entidad.
- ✓ Si las estrategias actuales son efectivas o necesitan mejoras.
- ✓ Conocer si las formas de remuneración a los colaboradores tienen relación con el incremento constante en las ventas.
- ✓ Si la información base para la toma de decisiones fluye de manera oportuna.
- ✓ Evaluar si por medio de los indicadores financieros se detecta a tiempo alguna oportunidad de mejora.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados en la implementación de este instrumento:

Se pudo comprobar mediante la herramienta del cuestionario e inspección, que no existen parámetros de medición y que no cuenta con un sistema o programa contable adecuado para llevar cuenta y razón de las compras, ventas y otros productos.

Para la evaluación de las estrategias se tomaron en consideración la de publicidad, promoción y lo relativo a la constancia de estudios de mercado pudiéndose determinar que no existen tales estrategias que pudieran ayudar en el incremento de las ventas.

Se estableció que el sistema de remuneración a la fuerza de ventas es la forma de pago ordinario, y consiste en que el compromiso es cumplir con las ocho horas diarias que establecen las leyes laborales. Esto evidencia que existen una oportunidad para la búsqueda y propuesta de un sistema de remuneración atractivo para los colaboradores.

Sobre la fluidez de la información que sirve de base para la toma de decisiones de los negocios se logró establecer que no se cuenta con actas donde hagan constar este hecho, considerándose un punto muy importante de tomar en cuenta.

Lo relevante en el análisis de los indicadores financieros y que constituye una oportunidad de mejora es la rotación del inventario, se pudo comprobar que su rotación promedio es de veintidós (22) días en los cuales la mercadería permanece sin movimiento, teniéndose la necesidad de ajustar las compras de acuerdo a la demanda.

Para este tipo de negocios es importante tomar en cuenta estas debilidades, considerándose que al buscar las mejoras e implementarlas se logrará mayor rendimiento en las ventas y en el flujo de caja, sus utilidades y la mejora en su problemática económica/financiera que demanda que la organización preste atención en cada uno de sus departamentos.

## Capítulo 5

### 5.1 Propuesta de solución y mejora a la problemática

#### 5.1.1 Introducción

Según los resultados de la investigación y de acuerdo a las deficiencias encontradas, se pudo determinar que en el área de ventas de la entidad existen oportunidades de mejora que desarrollándolas se pueden obtener óptimos resultados.

La propuesta que a continuación se plantea lleva como objetivo facilitar herramientas que ayuden a obtener mejores resultados en el aspecto económico-financiero que consisten en la implementación de parámetros de medición y un sistema de remuneración económica a la fuerza de ventas en la que tanto empresa como colaborador obtengan mejores rendimientos económicos.

### 5.2 Antecedentes

En el desarrollo de la investigación en la entidad Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas se detectó que su estructura presenta necesidades para su normal operación, mismas que sus directores no están dispuestos a mejorar a saber que existen compromisos de alcanzar determinadas metas.

En consecuencia y resultado de analizar esta estructura en su conjunto, se considera de importancia entrar a conocer, detectar deficiencias y dar propuestas de mejoras al área que en toda empresa lucrativa constituye el motor financiero, el departamento de ventas.

Se espera que las propuestas sean atractivas a los interesados y de lograrse su implementación y resultados se tome en consideración la mejora en las áreas necesitadas que al atenderlas contribuirán también en la mejora de los objetivos empresariales.

### 5.3 Presentación

Una herramienta de medición es útil para comparar si los objetivos propuestos son alcanzados en el transcurso del tiempo, si se han cumplidos las metas a corto, mediano o largo plazo que fueron establecidos, si no es así, la herramienta bien empleada nos dictara en forma oportuna los ajustes que deban hacerse en su debido momento.

Toda herramienta que pueda implementarse para el logro de los objetivos deseados es recomendable considerarla si se adapta al tipo de operación de la empresa en cuestión.

### 5.4 Justificación

Al analizar los hallazgos de la presente investigación que se llevaron a cabo en el área de ventas de la empresa se puede determinar que existen oportunidades de mejora y se pueden obtener mejores resultados al estructurar y poner en práctica adecuadas herramientas que en este trabajo se propondrán para tales efectos.

### 5.5 Objetivos

#### 5.5.1 General

✓ Diseñar propuestas de solución para el incremento en las ventas de la empresa y el incremento en las utilidades que se traducirán en beneficio para sus integrantes y atención a las áreas necesitadas.

### 5.5.2 Específicos

- ✓ Estructurar y diseñar un presupuesto de ventas con propósitos de medición en forma mensual y anual.
- ✓ Analizar datos históricos.
- ✓ Presentar propuesta del plan de ventas.
- ✓ Diseñar sistema de incentivo salarial a la fuerza de ventas por alcance de metas.

## 5.6 Contenido de la propuesta de solución

En esta sección se presenta la propuesta de diseño y estructuración de un programa, pronóstico o presupuesto de ventas, y diseño de la propuesta de remuneración como estrategia para incentivar a la fuerza laboral.

### 5.6.1 Estructura y diseño del presupuesto de ventas anual

¿Qué es un presupuesto de ventas?

Ruballos (2015) afirma

El presupuesto de ventas es la representación estimada del programa de ventas reales de una empresa. El presupuesto de ventas suministra datos para elaborar el presupuesto de producción, presupuesto de compra, presupuesto de gastos de venta y presupuesto de gastos administrativos.

La utilización de los presupuestos es eficaz para el buen manejo de inventarios, determina el ingreso que se desea obtener, los gastos que se van a producir y el destino de los recursos existentes en la empresa, es decir, que en ellos se evalúa y analiza en forma amplia los costos en los que incurre la comercialización de un producto. (p.5,6)

Es un instrumento que sirve a una empresa o proyecto para concretar los objetivos de venta y especificar de qué forma se conseguirán, cuantificándolos en un presupuesto. En algunos casos también comprenderá un plan de acciones comerciales.

Una vez elaborado el presupuesto de ventas también se podrá estimar los demás presupuestos tales como el de producción, insumos, materias primas, requerimiento de personal, flujos de efectivo, de inversión, entre otros. De esta manera lograr una gestión eficiente del negocio que permitirá planificar, coordinar y controlar las actividades y recursos.

Para el desarrollo de esta propuesta se estructurará lo siguiente:

Primero: se debe hacer una integración del historial de ventas mediante la elaboración de la tabla como mínimo de un año anterior y para este caso será del dos mil catorce (2,014) que muestre el comportamiento durante los diferentes meses del año.

La base para la elaboración de un presupuesto es tomar como referencia las ventas pasadas para poder analizar las tendencias, por ejemplo, si en un periodo el incremento fue de 5% se puede considerar un aumento del 5% para un periodo posterior, presentado a continuación:

Tabla de datos históricos correspondientes al año 2,014

ORD	MES	MANEJO DE CUENTA	PRESTAMOS	TIENDA A	TIENDA B	TIENDA C
1	Ene	405,025	11,518	204,375	456,010	264,116
2	Feb	368,266	22,263	152,855	338,286	139,803
3	Mar	363,313	22,969	166,168	440,039	204,809
4	Abr	394,215	26,527	108,198	321,951	78,987
5	May	419,945	24,536	203,497	516,299	206,902
6	Jun	380,852	11,781	263,057	592,681	216,426
7	Jul	388,770	18,750	228,172	535,308	264,913
8	Ago	443,666	16,754	268,770	622,315	301,183
9	Sep	434,919	8,763	311,860	698,425	303,120
10	Oct	462,892	9,112	298,390	816,549	289,998
11	Nov	396,651	17,079	268,461	716,919	259,144
12	Dic	388,700	20,719	142,156	522,428	184,945

Fuente: elaboración propia

Segundo: Se procede a la cuantificación de las ventas en forma mensual y por tienda del periodo en cuestión que comprende desde el mes de enero al mes de diciembre del dos mil catorce.

Esto permite conocer si todas las ventas están tomadas en cuenta de acuerdo al estado financiero presentado.

Tabla de datos históricos correspondientes al año 2,014

ORD	MES	MANEJO DE CUENTA	PRESTAMOS	TIENDA A	TIENDA B	TIENDA C	Total general
1	Ene	405,025	11,518	204,375	456,010	264,116	1,341,045
2	Feb	368,266	22,263	152,855	338,286	139,803	1,021,472
3	Mar	363,313	22,969	166,168	440,039	204,809	1,197,298
4	Abr	394,215	26,527	108,198	321,951	78,987	929,877
5	May	419,945	24,536	203,497	516,299	206,902	1,371,178
6	Jun	380,852	11,781	263,057	592,681	216,426	1,464,797
7	Jul	388,770	18,750	228,172	535,308	264,913	1,435,913
8	Ago	443,666	16,754	268,770	622,315	301,183	1,652,689
9	Sep	434,919	8,763	311,860	698,425	303,120	1,757,086
10	Oct	462,892	9,112	298,390	816,549	289,998	1,876,941
11	Nov	396,651	17,079	268,461	716,919	259,144	1,658,254
12	Dic	388,700	20,719	142,156	522,428	184,945	1,258,948
<b>Total general</b>		<b>4,847,213</b>	<b>210,771</b>	<b>2,615,958</b>	<b>6,577,211</b>	<b>2,714,346</b>	<b>16,965,499</b>

Fuente: elaboración propia

Tercero: para efectos de formar criterio en la elaboración, se analiza el comportamiento mensual en el que se pueden sacar las siguientes observaciones:

- ✓ Sobre el rubro de manejo de cuentas no es posible realizar un pronóstico sobre el mismo, se pudo conocer que su actividad es de servir de intermediaria de contratación entre empresa y colaborador por el cual la entidad recibe un porcentaje fijo sobre los montos salariales mensuales. Esto depende del número de personas contratadas.
- ✓ Las ventas dependen mucho de la cantidad de personas contratadas para las diferentes actividades de la empresa que van en relación al aumento o disminución de la producción, observándose que es en los meses de enero, febrero, marzo, abril, mayo y diciembre.
- ✓ El fuerte económico lo constituyen las ventas realizadas en los comisariatos o tiendas de consumo, que serán objeto de mayor atención y análisis.

Cuarto: derivado de lo anterior se propone el siguiente presupuesto de ventas para la empresa Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y otras Empresas, desarrollado a continuación al tener en cuenta las observaciones arriba indicadas y lo siguiente:

- ✓ Que para la estructuración del presupuesto no se requieren de avanzadas técnicas estadísticas, como complejas fórmulas matemáticas, sino más bien cuenta la experiencia, la creatividad, sentido común y conjeturas razonables.
- ✓ Para su elaboración se considera el método de criterios personales que cuenta con la opinión y el criterio del gerente administrativo previo estudio de las estadísticas, políticas de ventas y la capacidad de la empresa para atender la demanda.
- ✓ En combinación, se utiliza el método de datos históricos que consiste en la recopilación de las ventas del año anterior y análisis de los mismos tomándolos como referencia. Para este caso se analizan los dos periodos pasados (años dos mil trece y dos mil catorce) y se deduce el porcentaje de incremento que sirve como referencia para la elaboración del presupuesto del próximo periodo. Según cálculos siguientes:

NOMBRE TIENDA	2013	2014
PRESTAMOS	260,934	210,771
TIENDA A	2,392,387	2,615,958
TIENDA B	6,593,173	6,577,211
TIENDA C	2,058,909	2,714,346
<b>Total general</b>	<b>11,305,402</b>	<b>12,118,286</b>

Año 2013	11,305,402
Año 2014	12,118,286
Diferencia	812,883
% de incremento	7%

Fuente: elaboración propia

- Se concluye que el porcentaje adecuado es del 7% el cual será aplicado para las ventas mensuales de referencia (año dos mil catorce), como se presenta.

Propuesta de presupuesto para el año 2016, con un incremento del 7%.

ORD	MES	PRESTAMOS	TIENDA A	TIENDA B	TIENDA C	Total general
1	Ene	12,324	218,682	487,931	282,604	1,001,541
2	Feb	23,821	163,554	361,966	149,589	698,931
3	Mar	24,577	177,799	470,842	219,146	892,364
4	Abr	28,384	115,772	344,487	84,516	573,159
5	May	26,254	217,741	552,440	221,385	1,017,820
6	Jun	12,606	281,471	634,169	231,575	1,159,821
7	Jul	20,063	244,144	572,780	283,457	1,120,443
8	Ago	17,927	287,584	665,877	322,266	1,293,654
9	Sep	9,376	333,690	747,315	324,338	1,414,720
10	Oct	9,750	319,277	873,707	310,298	1,513,032
11	Nov	18,275	287,253	767,103	277,284	1,349,915
12	Dic	22,169	152,107	558,998	197,891	931,165
<b>Total general</b>		<b>225,525</b>	<b>2,799,075</b>	<b>7,037,616</b>	<b>2,904,350</b>	<b>12,966,566</b>
<b>Ventas año 2014</b>		210,771	2,615,958	6,577,211	2,714,346	<b>12,118,286</b>
<b>Incremento 7%</b>		14,754	183,117	460,405	190,004	<b>848,280</b>
<b>Presupuesto 2016</b>		225,525	2,799,075	7,037,616	2,904,350	<b>12,966,566</b>
Fuente: elaboración propia						

### 5.6.2 Propuesta de incentivos salariales por ventas

Para el logro de los objetivos propuestos en el plan de ventas, es importante reconocer que la fuerza laboral debe poner todo su empeño en alcanzar las metas que a cada uno le corresponden, por ello es viable motivar a quienes demuestren ese interés y logran el propósito mediante un plan de incentivos sobre las metas alcanzadas.

## ¿Qué es incentivos por ventas?

"Un incentivo es una cantidad de dinero (incentivo directo) o una remuneración en especie (incentivo indirecto), que se entrega por realizar un trabajo no habitual o de manera no generalizada. Su finalidad es motivar al vendedor o propiciar la realización de un esfuerzo adicional" (Cabrerizo, 2014: 81)

Es la forma de remuneración a los empleados, mediante el pago de comisiones en función en este caso sobre las ventas alcanzadas en determinado plazo o periodo.

En la actualidad es de mucha aplicación en varias empresas comercializadoras, asegurar de alguna forma el buen desempeño de sus vendedores, en la medida que tal incentivo dependa de su esfuerzo.

### Sistemas de remuneración:

- ✓ Salario fijo: el vendedor percibe sus ingresos de forma fija, no importa los resultados obtenidos. Entre las ventajas se puede mencionar que el vendedor sabe cuánto será su retribución mensual, la empresa conoce el costo de su fuerza de ventas, el colaborador puede emplear su tiempo a otras actividades como la promoción, estudios de mercado, entre otros. La desventaja es que para el incremento de ventas se deben buscar y emplear formas de motivación.
- ✓ Salario fijo mensual más comisiones: el colaborador está sujeto a una jornada laboral, y en caso de no alcanzar el salario mínimo, la empresa deberá garantizar la remuneración mínima al trabajador.
- ✓ Salario con base a comisiones: el colaborador no está sujeto a un horario laboral, por tanto, no le aplica un salario mínimo, no existe obligación para la empresa en la garantía del pago mínimo. El vendedor es retribuido de acuerdo a las ventas alcanzadas, según porcentaje estipulado.

- ✓ Incentivos: es la retribución que percibe el vendedor ya sea en especie o en efectivo con el objetivo de estimular su trabajo, esto se da al alcanzar los objetivos adicionales por ejemplo: incrementar ventas a clientes, la recuperación de clientes, hacer nuevos clientes, mejorar la introducción de nuevos productos, entre otras.
- ✓ Remuneración variable: sistema donde se establecen cuotas de ventas al tomar como base las ventas históricas de la empresa, el cual permitirá fijar un salario mínimo y porcentajes de comisiones adecuados. Para el desarrollo de esta propuesta se estructura lo siguiente:

Primero: se estableció que la remuneración actual de la empresa es mediante el salario fijo mensual que con base a los sistemas de incentivos mencionados se considera adecuado adoptar el sistema de incentivos que se otorgan al personal cuando alcanza objetivos adicionales y se estimula su trabajo. Su forma de pago puede ser mensual o anual de acuerdo a porcentajes.

Segundo: la gerencia acuerda invertir entre los vendedores en concepto de incentivos anuales la cantidad de Q10,000.00 proporcional a las cuotas de ventas de cada uno en caso de alcanzarlas.

Tercero: se analizan los datos de acuerdo al esfuerzo personal se obtiene la siguiente tabla:

VENDEDOR DE:	PPTO. 2016	%
PRESTAMOS	225,525	10%
TIENDA A	2,799,075	20%
TIENDA B	7,037,616	50%
TIENDA C	2,904,350	20%
<b>Total general</b>	<b>12,966,566</b>	<b>100%</b>
Fuente: elaboración propia		

Cuarto: se distribuye la cantidad acordada por la gerencia de Q10,000.00, como sigue:

VENDEDOR DE:	PPTO. 2016	%	Distribución
PRESTAMOS	225,525	6%	600
TIENDA A	2,799,075	22%	2,200
TIENDA B	7,037,616	50%	5,000
TIENDA C	2,904,350	22%	2,200
<b>Total general</b>	<b>12,966,566</b>	<b>100%</b>	<b>10,000</b>

Fuente: elaboración propia

## 5.7 Lo que se espera de la propuesta

Con la implementación de la propuesta se espera obtener los siguientes resultados:

- ✓ Proporcionar a la administración una herramienta que sirva de guía y control permitiéndole la medición periódica del rendimiento de sus colaboradores.
- ✓ Comparativo mensual entre las ventas reales y las presupuestadas por cada unidad de negocio.
- ✓ Obtención de mayores utilidades para la atención a las áreas necesitadas y rendimiento a sus asociados.
- ✓ Crear una cultura en los colaboradores por la obtención de mejores resultados.
- ✓ Incremento del siete por ciento en sus ventas respecto del periodo anterior de referencia.
- ✓ Alcance del nueve por ciento de sus utilidades netas respecto del periodo de referencia.

## 5.8 Que se ofrece con la propuesta

El impacto que causará la implementación de esta propuesta se refleja en el Estado de Resultados de la Compañía en forma específica en el rubro de ventas y en el aumento del margen de utilidades netas ilustrado a continuación:

Primero: se presenta el estado de resultado base para la preparación del proyecto de presupuesto, que para el efecto el rubro de manejo de cuentas no se sometió al análisis por ser un rubro que sirve de intermediaria de contratación entre empresa-colaborador el cual tiene un porcentaje fijo.

<b>Asociación Solidarita de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas</b> <b>Estado de resultados</b> <b>Al 31 de diciembre de 2,014</b> <b>(Cifras expresadas en quetzales)</b>	
<b>INGRESOS</b>	
( + ) <b>Ventas</b>	<b>Valores</b>
Manejo de cuentas	4,847,213
Ventas en negocios	12,118,286
Ventas totales	16,965,499
( - ) Costo ventas	9,764,779
Utilidad bruta	7,200,720
( - ) <b>Gastos de operación</b>	
Gastos de venta	653,526
Gastos de administracion	263,733
Manejo de cuentas	4,523,937
Gastos financieros	24,194
Gastos de operación	5,465,390
Utilidad antes Impu	1,735,330
( - ) Impuestos	531,170
<b>Ganancia del ejercicio</b>	<b>1,204,160</b>

Fuente: elaboración propia

Segundo: se aplica el siete por ciento (7%) al rubro de ventas y al rubro de costo de ventas en el supuesto que tanto ventas como su costo sufrirán esa variación, se obtienen los siguientes resultados:

Ventas en negocios 2,014 Q12,118,286 X 7% = 848,280

Ventas alcanzadas en negocios año 2,014	12,118,286
( + ) Resultado del porcentaje de ventas	848,280
<b>( = ) Valor proyectado del presupuesto propuesto</b>	<b>12,966,566</b>

Costos de ventas 2,014 Q 9,764,779 X 7% = 683,535

Costos de ventas en negocios año 2,014	9,764,779
( + ) Resultado del porcentaje del costo de ventas	683,535
<b>( = ) Valor proyectado del presupuesto propuesto</b>	<b>10,448,314</b>

Tercero: se trasladan estos resultados y se obtiene el nuevo Estado de Resultados que resultaría al final de la implementación de la propuesta, se carga el gasto a incentivos de ventas.

Asociación Solidaria de Empleados de Servicios  
Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas  
Estado de resultados  
Al 31 de diciembre de 2,016  
(Cifras expresadas en quetzales)

INGRESOS		Valores
( + ) Ventas		
Manejo de cuentas		4,847,213
Ventas en negocios		12,966,566
Ventas totales		17,813,779
( - ) Costo ventas		10,448,314
Utilidad bruta		7,365,465
( - ) Gastos de operación		
Gastos de venta		653,526
Gastos de administración		263,733
Incentivos por ventas		10,125
Manejo de cuentas		4,523,937
Gastos financieros		24,194
Gastos de operación		5,475,515
Utilidad antes del impuesto		1,889,950
( - ) Impuestos		578,514
Ganancia del ejercicio		1,311,437

Cuarto: El nuevo resultado presenta una utilidad de Q1,311,437.00 con la nueva implementación, que en términos porcentuales representa un 9%, presentado en el siguiente cuadro.

**DETERMINACION DE LA GANANCIA**

Ganancia del ejercicio 2014	1,204,160
( - ) Ganancia del ejercicio 2016	1,311,437
( = ) Diferencia	107,277

**DETERMINACION DEL PORCENTAJE DE GANANCIA**

Resulta de dividir la diferencia de=	<u>107,277</u>	=	9%
Entre la ganancia del ejercicio 2,014	1,204,160		

## 5.9 Costo financiero para la implementación de la propuesta.

Los costos financieros de la empresa para la ejecución del presupuesto es el siguiente:

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio	Inversión
Desayuno por presentación del presupuesto de ventas.	Desayunos con vendedores por capacitación.	5	Q25	Q125
Incentivo anual a vendedor de prestamos	Incentivo equivalente al 6% por alcance de la meta anual	1	Q600	Q600
Incentivo anual a vendedor de tienda "A"	Incentivo equivalente al 22% por alcance de la meta anual	1	Q2,200	Q2,200
Incentivo anual a vendedor de tienda "B"	Incentivo equivalente al 50% por alcance de la meta anual	1	Q5,000	Q5,000
Incentivo anual a vendedor de tienda "C"	Incentivo equivalente al 22% por alcance de la meta anual	1	Q2,200	Q2,200
<b>Inversión total del proyecto</b>				<b>Q10,125</b>

Fuente: elaboración propia

Nota: Los costos se obtuvieron según distribución de incentivos.

Firmas de aceptación:

En aceptación de ambas partes a los puntos establecidos en esta propuesta se firma de aceptación en finca Dublín, Morales, Izabal, a los 07 del mes de noviembre del año 2015.

(f) \_\_\_\_\_

Obed Isaac Ajanel Mendoza

Consultor

Universidad Panamericana de

Guatemala / Extensión Puerto Barrios.

(f) \_\_\_\_\_

José Evin Vega Amador

Administrador General

Asociación Solidarista de Empleados de

Servicios Agrícolas y Otras Empresas.

## Conclusiones

1. Como resultado de la investigación, el rubro de ventas es de mucha importancia debido a que de los resultados depende la funcionalidad de la empresa y derivado del estudio, se identifica que el personal involucrado no tiene claras las estrategias e instrumentos de control, no se tienen documentadas solo existen en forma verbal.
2. Las estrategias de planificación al carecer de bases documentadas, no son efectivas para su comparación y seguimiento, se encuentra que las mismas necesitan de mejoras en sus aspectos de mecanismo y control.
3. Una meta es la planificación que se espera o persigue para el futuro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo. Se establece que la empresa analizada no cuenta con una visión de metas a alcanzar en determinados periodos.
4. Un mecanismo de control sirve de base para la persecución de los resultados esperados y a este respecto, se determina que la empresa cuenta con un sistema contable pero que no es el adecuado para llevar cuenta y razón a detalle de los productos y servicios que se ofrecen.
5. En la obtención de resultados, es imprescindible que la fuerza laboral este motivada en lograr los objetivos propuestos, un incentivo adecuado es que su sistema de remuneración valla relacionada con las metas alcanzadas, se observa en este caso que mencionado sistema carece de esa motivación.
6. La toma de decisiones es un elemento crucial para una buena dirección del negocio, permite hacer los cambios que sean necesarios en el tiempo justo y adecuado, para ello es importante contar con información confiable, veraz y oportuna. Situación que afecta a esta entidad debido a que sus directores no son retroalimentados con información financiera en el tiempo que se necesita.

## Referencias Bibliográficas

Abanto Bromley, M. (2011). *Normas Internacionales de Contabilidad 2012: NIC, NIIF, SIC, CINIIF*. Lima, Perú:(editorial)

Baca Urbina, G. (2010)*Evaluación de proyectos: México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.(6ta. Ed)*

De la Parra, E. y Madero, M. (2003). *Estrategias de ventas y negociación. México: Panorama editorial, S. A. de C. V.*

Díaz Jiménez, L. (2005) *Análisis y planeamiento. San José Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia*

Hernández Mangones, G. (2006) *Diccionario de economía. Medellín Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia (1ra.Ed)*Navarro, M. (2012). *Técnicas de ventas. México: Red Tercer Milenio S.C.*

MohammadNaghi,N. (2005) *Metodología de la investigación. México: Limusa (2da. ed)*

Piedrahita, M. (2007). *Gerencia de Territorios Aplicando el Marketing Uno a UnoColombia:[editorial*

Rey Sacristán, F. (2003) *Técnicas de resolución de problemas. Madrid: Fundación Confemetal*

Ruballos Pérez, G. (2015) *Análisis del rubro de inventarios de la entidad Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas. (Tesis de licenciatura). Universidad Panamericana, Zacapa.*

Soy Aumatell, C (2003), *Auditoria de la información*. Barcelona: Editorial Uoc (1ra.ed)

El pronóstico de ventas (2015). Como hacer el pronóstico de ventas. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas>

Razones financieras (2012) Razones financieras. Recuperado <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Tema 5. Estudio de mercado (2009, noviembre). Estudio de mercado. Recuperado de <https://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/11/tema-05-estudio-de-mercado.pdf>

Thompson, I. (2010, septiembre). Ventas. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas.html>.

# **Anexos**

## Anexo No. 1

### Evaluación integral

#### a) Contacto Inicial

- Antecedentes

La Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y otras empresas, fue fundada en el año 2,005 por un número pequeño de miembros interesados en formarla, respaldada por la Junta Directiva de la empresa de Palma Corporación Agroindustrial del Caribe. Muchas personas mostraban poco interés debido a la incertidumbre y a la falta de información sobre su funcionamiento, esto cambio conforme el paso del tiempo, mientras esta entidad mostraba un acelerado crecimiento en su economía, así como los beneficios que sus miembros recibían tanto sociales como económicos. Sus socios y directores son empleados de la empresa de palma mencionada, en su mayoría personal administrativo. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en las afueras de la Finca Dublín, kilómetro 273.50 carretera al Atlántico.



- Visión

Ser el mayor movimiento económico social del área, orientado a lograr el bienestar de los trabajadores a través de la armonía, apoyo y coordinación con el ente patronal lo que nos permitirá fomentar las relaciones de solidaridad.

- Misión

Promover el progreso económico de los trabajadores, mejorar la calidad de vida de sus familias, fortalecer las relaciones de unión, ayuda mutua y buena voluntad.

- Objetivos

La Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y otras empresas, tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Objetivo general

Procurar por medio de esta asociación, la justicia, la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de los trabajadores, tanto sociales como económicos y bienestar común con fundamento en el principio de dignidad del ser humano.

- ✓ Objetivos específicos

- Fomentar la armonía, los vínculos de unión y cooperación entre sus asociados.
- Planificar, realizar y difundir programas educativos y culturales de interés para sus asociados.
- Incentivar el desarrollo del patrimonio económico familiar.

- Estructurar un mejor consumo familiar de alimentos y otros satisfactores básicos de bienestar, mediante mecanismos que protejan el ingreso familiar integrado.
- Establecer centros de recreación, actividades deportivas, sociales y todas aquellas que son lícitas y contribuyen a fomentar la solidaridad entre sus asociados y sus familias.
- Desarrollar programas de capacitación y superación personal de sus asociados y familias.
- Ser un instrumento para lograr y mantener la buena relación entre el sector laboral y empresarial.
- Promover el desarrollo económico por medio del plan de ahorro de sus integrantes.
- Implementación de planes de crédito en base al plan de ahorros que ayude al trabajador a solventar sus necesidades inmediatas.
- Buscar el mejoramiento continuo de las condiciones de vida del trabajador.

- Valores

- ✓ Servicio: brindar a nuestros asociados y al público en general una atención de calidad.
- ✓ Excelencia: procuramos que la manera de ofrecer nuestros productos y servicios excedan las expectativas de nuestros clientes.
- ✓ Transparencia: los integrantes de la organización, enfocamos nuestras acciones de acuerdo a los principios éticos y morales de la persona humana.
- ✓ Compromiso: siempre comprometidos con el quehacer de la organización, identificados con los objetivos que persigue.
- ✓ Igualdad: trato justo y amable a todas las personas sin importar sexo, raza, religión, situación económica y otros.

- Estrategias

- ✓ Actualización constante de sus políticas.
- ✓ Búsqueda de oportunidades de nuevos agentes económicos.
- ✓ Capacitación estratégica de sus colaboradores.

- Base legal

Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y otras empresas, quedo inscrita bajo el acta No. 01-2005 del libro No. 06 de inscripción de personas jurídicas del Registro Civil de Morales Izabal el día 07 de Enero del 2005.

Inscrito como Representante Legal según registro bajo la partida No. 41336 folio No. 41336 del libro 1, el señor José Alberto Rolando Luna Azurdía, y según consta en RTU organización legal: Asociación, Fundación, Institución Religiosa y otras no lucrativas, y actividad económica: Actividades de organizaciones empresariales y de empleadores.

- Afectos a impuestos

- ✓ ISR general

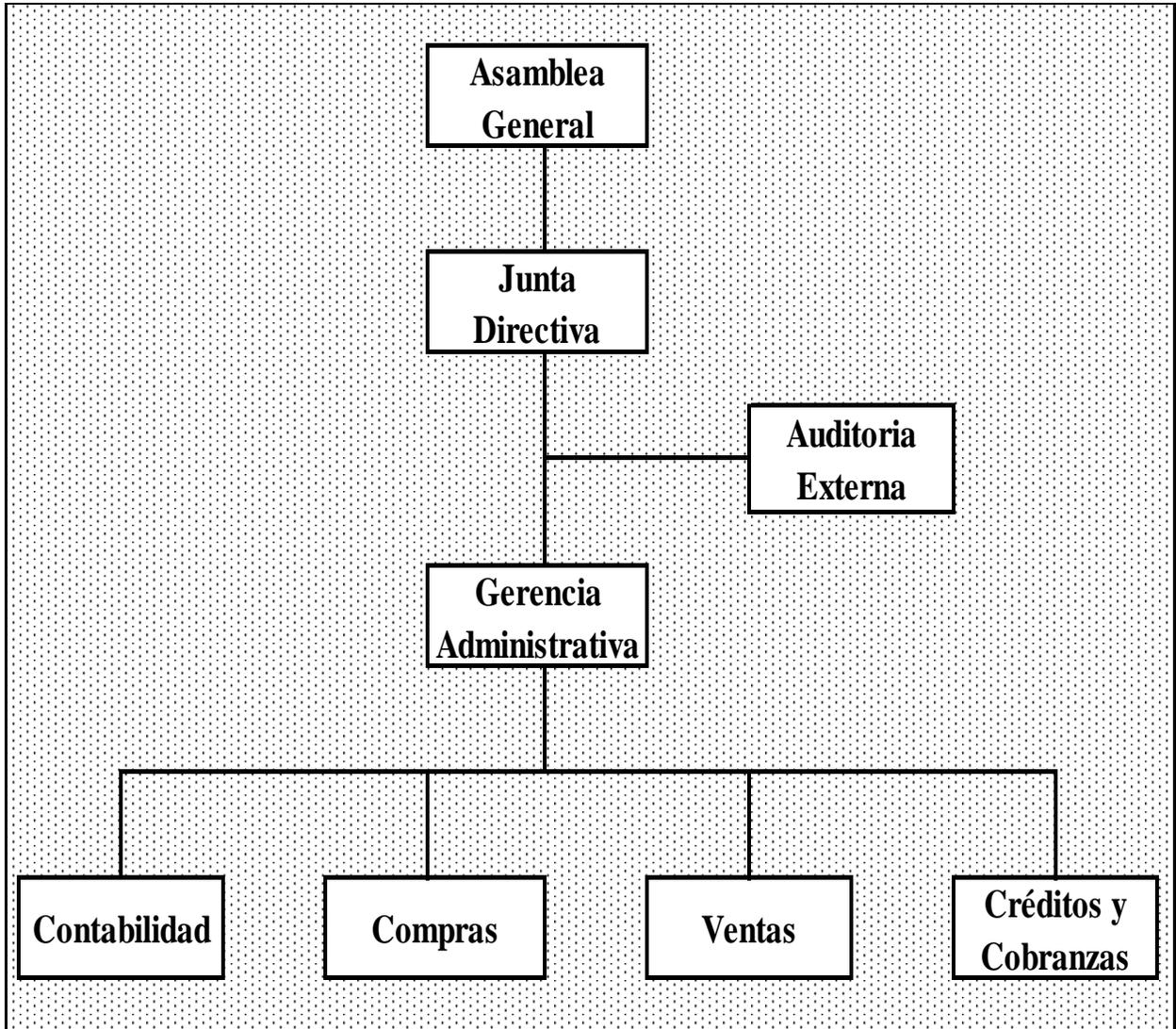
- ✓ IVA general

- Organigrama

La Asociación Solidarista cuenta con una representación gráfica de la estructura organizacional administrativo en donde se presentan todos los niveles de autoridad, jerarquía y la relación entre ellos.

**Figura No. 1**

**Organigrama general de Asociación Solidarista de Empleados de Servicios  
Agrícolas del Atlántico y otras Empresas**



Fuente: elaboración propia



Finca Dublín, Morales Izabal, marzo 16 de 2015

Lic. Kevin Alexis Delgado Vásq  
Facultad de Ciencias Económicas<sup>uez</sup>  
Universidad Panamericana Puerto Barrios Izabal

Por medio de la presente me permito saludarlo deseándole éxitos en sus actividades diarias, manifestándole a la vez que tengo el agrado de comunicarle que según solicitud, se autoriza al señor Obed Isaac Ajanel Mendoza, alumno de esa universidad; para que realice el informe de tesis en esta empresa y poder así colaborar con las actividades estudiantiles respecto a su pensum de estudios

Sin más que agregar, me despido.

Muy atentamente,

José Alberto Luna Azurdia

Representante legal

## b) Instrumentación



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Informe de tesis

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

### Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos Generales
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s) _____
7. E-mail: _____
8. Representante legal: _____
9. Gerencia Administrativa: _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Informe de tesis  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

## **Guía de entrevista inicial dirigida al Administrador de Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas**

Favor responder a las siguientes interrogantes, marque con una X la opción que considere.

### I. Información empresarial

1.¿Considera contar con el personal que la Asociación Solidarista necesita para el buen funcionamiento?

Sí

No

2.¿En qué porcentaje considera se cumplen los procedimientos en los departamentos que conforman la Asociación Solidarista?

3.¿Cada cuánto se capacita al personal el cual está a cargo, sobre las funciones que desempeña?

Mensual

Semestral

Anual

Nunca

4.¿Cuenta con el presupuesto adecuado para llevar a cabo todos los procesos en la dependencia la cual dirige?

Sí

No

5.¿Existen procedimientos establecidos para cada área de la Asociación Solidarista?

Sí

No

6.¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

Sí

No

7.¿Tienen conocimiento los empleados de la Asociación Solidaritas de los procedimientos existentes?

Sí

No

8. ¿Existe algún área en especial con alguna deficiencia, y si fuera afirmativo le gustaría aplicar FODA?

9. ¿El nivel tecnológico de la empresa, es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades?

Suficiente

Insuficiente

10. ¿Tiene la empresa un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos años?

Sí

No

Gracias por su colaboración.

### c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Informe de tesis

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

### **Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

#### Datos Generales

1. Nombre de la empresa: Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y otras Empresas
2. Tipo de empresa: Asociación, fundación, institución religiosa y otras no lucrativas
3. Fecha de constitución: 15 de diciembre de 2004
4. Actividad económica: Actividades de organizaciones empresariales y de empleadores
5. Dirección Fiscal: Vía 7, 4-51 Zona 4 Guatemala, Guatemala
6. Teléfono (s): +502-59667932
7. E-mail: evega@agrocaribe.com
8. Representante legal: José Alberto Rolando Luna Azurdía
9. Gerencia Administrativa: José Evin Vega Amador

#### Captura de Información

Fecha: del: 16/02/2015 al: 27/02/2015

A cargo de: Obed Isaac Ajanel Mendoza



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Informe de tesis  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

## Guía de entrevista inicial dirigida al Administrador de Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas

Favor responder a las siguientes interrogantes, marque con una X la opción que considere.

### I. Información empresarial

1.¿Considera contar con el personal que la Asociación Solidarista necesita para el buen funcionamiento?

Sí

No

2.¿En qué porcentaje considera se cumplen los procedimientos en los departamentos que conforman la Asociación Solidarista?

R. Se estima que los procedimientos son ejecutados en un 80%.

3.¿Cada cuánto se capacita al personal el cual está a cargo, sobre las funciones que desempeña?

Mensual

Semestral

Anual

Nunca

4.¿Cuenta con el presupuesto adecuado para llevar a cabo todos los procesos en la dependencia la cual dirige?

Sí

No

5. ¿Existe procedimientos establecidos para cada área de la Asociación Solidarista?

Sí

No

6. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

Sí

No

7. ¿Tienen conocimiento los empleados de la Asociación Solidarista de los procedimientos existentes?

Sí

No

8. ¿Existe algún área en especial con alguna deficiencia, de caso de ser afirmativo le gustaría se aplicara FODA?

R. Aplicable en control de inventarios y ventas con un software adecuado.

9. ¿El nivel tecnológico de la empresa, es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades?

Suficiente

Insuficiente

10. ¿Tiene la empresa un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos años?

Sí

No

Gracias por su colaboración.

d) Análisis de la información

**Tabla 1**

Respuestas generales de la entrevista dirigida al Administrador de la Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas

Preguntas	Respuestas consolidadas
¿Considera contar con el personal que la Asociación Solidarista necesita para el buen funcionamiento?	El entrevistado indicó que en la Asociación Solidarista, si se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo las tareas dentro de la institución.
¿En qué porcentaje considera se cumplen los procedimientos en los departamentos que conforman la Asociación Solidarista?	El porcentaje en que se cumplen los procedimientos que conforman la Asociación es en un 80%.
¿Cada cuánto se capacita al personal el cual está a cargo, sobre las funciones que desempeña?	Los empleados de la entidad, reciben en forma mensual capacitaciones sobre las funciones que realizan.
¿Cuenta con el presupuesto adecuado para llevar a cabo todos los procesos de la dependencia la cual dirige?	Si se cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo todos los procesos.
¿Existen procedimientos establecidos para cada área de la Asociación Solidarista?	Si se cuenta con procedimientos establecidos para todas las áreas en la Asociación Solidarista.

<p>¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?</p>	<p>La empresa no tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización.</p>
<p>¿Tienen conocimiento los empleados de la Asociación Solidarista de los procedimientos existentes?</p>	<p>Se determina que los empleados de la Asociación Solidarista no conocen los procedimientos.</p>
<p>¿Existe algún área en especial con deficiencia, y si fuera afirmativo le gustaría aplicar FODA?</p>	<p>Se determina que existe deficiencia en el área de inventarios y en el departamento de ventas. Ambos carecen de un software adecuado para el debido control.</p>
<p>¿El nivel tecnológico de la empresa, es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades?</p>	<p>Podemos apreciar que el nivel tecnológico de la empresa es insuficiente para el desarrollo de las actividades?</p>
<p>¿Tiene la empresa un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos años?</p>	<p>La empresa no cuenta con un plan concreto para la modernización de su sistema de información para los próximos años.</p>

## Anexo No. 2

### Diagnóstico

- Análisis Foda

En 2005, Díaz comenta: "El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.

Esto se logra evaluando las fuerzas y debilidades de la organización (lo que una organización puede y no puede hacer), además de las oportunidades y amenazas (condiciones externas potenciales favorables o desfavorables).

El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa.

- **La parte interna** se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos.
- **La parte externa** revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas clave que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad y la habilidad de los jefes el aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas" (p.105, 106)

- Diagrama causa - efecto

En 2003, Rey Sacristán sostiene "Es una representación grafica compuesta de líneas y símbolos que tiene por objeto representar una relación entre un efecto y sus causas. Estos diagramas han sido creados para describir un conjunto de factures concretos.

Es posible que para cada efecto existan muchas causas interrelacionadas. Por ejemplo: consideremos la fabricación de un determinado producto que ha sido rechazado por algún defecto; cada una de las fases del proceso de producción puede, de algún modo, ser la causa de ese defecto y, por tanto, del rechazo del producto.

Los diagramas causa-efecto tienen por objeto describir esta situación compleja para que se pueda comprender mejor y, en consecuencia, identificar las causas responsables del defecto en el producto considerado, a fin de que se puedan aplicar las acciones correctivas necesarias" (p.80)

<b>Análisis Foda</b>			
<b>Administración</b>			
<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia laboral.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Abierto al cambio.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con instalaciones propias.</li> <li>• Falta de personal para auditorias.</li> <li>• Recursos económicos limitados.</li> <li>• Información inoportuna a directores y asociados.</li> <li>• Carencia de evaluaciones de desempeño del personal.</li> <li>• Sistema de remuneración no adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de nuevos asociados (público interno y externo).</li> <li>• Implementación de nuevos proyectos de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios atractivos (externos)</li> <li>• Factores tecnológicos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

<b>Análisis Foda</b>			
<b>Departamento contable e inventarios</b>			
<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Disponibilidad de recursos para ejecución del trabajo.</li> <li>• Compromiso con los objetivos de la entidad.</li> <li>• Pago oportuno de obligaciones tributarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software inadecuado para registros contables.</li> <li>• Información contable inoportuna para toma de decisiones.</li> <li>• Carencia de capacitaciones fiscales y contables.</li> <li>• No existe segregación de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización en los cambios constantes de la legislación tributaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en normas contables internacionales.</li> <li>• Cambios en normas tributarias nacionales.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Análisis Foda

### Departamento de ventas

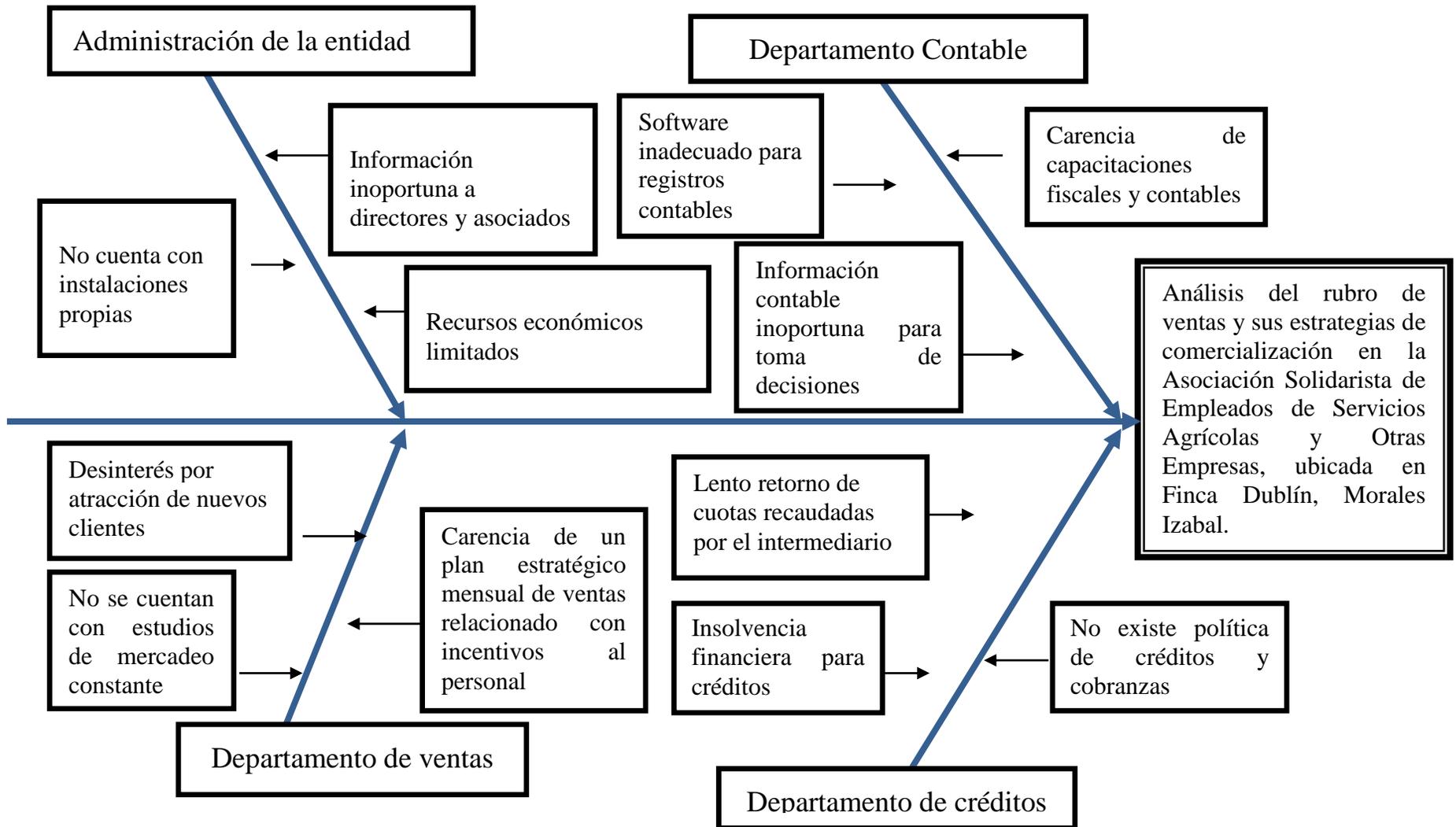
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal optimista y colaborador.</li><li>• Servicio al cliente.</li><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Clientes concentrados en áreas estratégicas para el negocio.</li><li>• Contratos de exclusividad con proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existen políticas de capacitación a empleados.</li><li>• Desinterés por atracción de nuevos clientes.</li><li>• Carencia de un plan estratégico mensual de ventas relacionado con incentivos al personal.</li><li>• No se cuenta con un estándar de presentación física de los productos en los negocios.</li><li>• Falta de estudios constantes de mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferta de nuevos servicios</li><li>• Estudio de incentivos adecuados por meta en ventas.</li><li>• Captación de nuevos clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia actual.</li><li>• Ingreso de nuevos competidores.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

<b>Análisis Foda</b>			
<b>Departamento de créditos y cobranzas</b>			
<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de interés competitiva con los mercados locales.</li> <li>• Disponibilidad al cambio.</li> <li>• Recursos disponibles para la realización del trabajo.</li> <li>• Estudio financiero al otorgar créditos.</li> <li>• Descuentos en nóminas por medio de la empresa Agrocaribe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lento retorno de cuotas recaudadas por el intermediario.</li> <li>• Insolvencia financiera para créditos.</li> <li>• Carencia de reaseguramiento de préstamos.</li> <li>• No existe política de créditos y cobranzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de nuevos clientes.</li> <li>• Apertura de sucursales de crédito para prestación de servicios a personal externo a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con instituciones financieras.</li> <li>• La no recuperación de créditos en caso de muerte de algún asociado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

- Diagrama causa – efecto



Fuente: elaboración propia.

### Anexo No. 3



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Informe de tesis  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Cuestionario dirigido al Gerente Administrativo y Supervisor de Ventas de la entidad Asociación Solidarista de Empleados de Servicios Agrícolas del Atlántico y Otras Empresas.

1. ¿Existen normas y procedimientos de ventas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Existe un presupuesto de ventas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Existe un sistema contable adecuado para el registro de las compras y ventas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Se llevan registros de cada producto vendido y se promueven los de mejores márgenes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿El personal de ventas recibe capacitación constante?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿El sistema de pago de las ventas es en base a comisiones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Existen premios o incentivos por las metas alcanzadas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Tiene cada vendedor sus propias metas y se mide su cumplimiento?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Se compara en forma periódica el presupuesto de ventas con lo real vendido?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Se tiene una política de publicidad tanto del negocio como de los productos que ofrece?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11. ¿Se realizan estudios constantes de mercado para cubrir las necesidades de los clientes?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12. ¿Se mantiene un stock adecuado en los diferentes puntos de venta para cubrir la demanda?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

13. ¿Se tiene previsto la apertura de nuevos negocios?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

14. ¿Existen políticas adecuadas sobre la cobranza por ventas al crédito otorgadas?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

15. ¿Se cuenta con información oportuna para la toma de decisiones sobre la marcha de los diferentes negocios?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_