

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Estrategias de mercadotecnia para una empresa de servicios fiscales en Jalapa”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Rutilo Reyes Urbina

Guatemala, agosto de 2014

**“Estrategias de mercadotecnia para una empresa de servicios fiscales en
Jalapa”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Rutilo Reyes Urbina
M.A. Anna Lorena Arroyo Marroquín (**Asesor**)
Dr. Luis Roberto García Leiva (**Revisor**)

Guatemala, agosto de 2014

AUTORIDADES DE 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 ECONÓMICAS

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Terna examinadora que practicó el examen general de la Práctica
Empresarial Dirigida**

M. Sc. Berta Beatriz Aldana Archila

Examinador (a)

Licda. María Eugenia Sandoval de Paz

Examinador (a)

Licda. Olga Alicia Torres

Examinador (a)

Licda. Anna Lorena Arroyo Marroquín

Asesor (a)

Dr. Luis Roberto García Leiva

Revisor (a)



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0047-2014-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 07 AGOSTO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Anna Lorena Arroyo Marroquín, tutora y doctor Luis Roberto García Leiva , revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FISCALES EN JALAPA”. Presentada por el estudiante Rutilo Reyes Urbina, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01115 de fecha 28 de junio del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

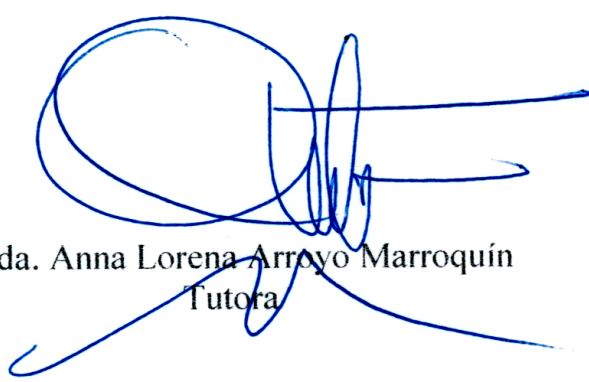
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 2 de mayo del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Estrategias de mercadotecnia para una empresa de servicios fiscales en Jalapa”** presentado por el estudiante: **Rutilo Reyes Urbina** previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una nota de 90/100 para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Anna Lorena Arroyo Marroquín
Tutora

Guatemala, 19 de mayo de 2014.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

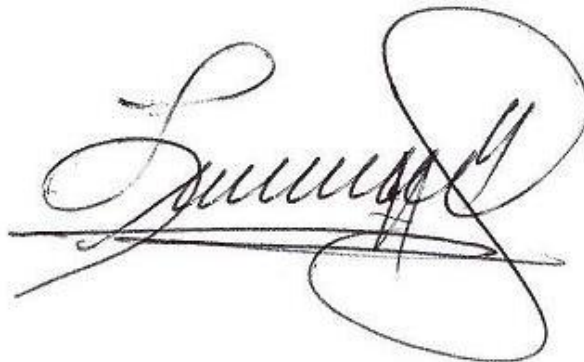
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: "**Estrategias de mercadotecnia para una empresa de servicios fiscales en Jalapa**". elaborado por el estudiante **Rutilo Reyes Urbina** de la Licenciatura en Administración de Empresas- Plan ACA-, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho trabajo de investigación.

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

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1142.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Rutilo Reyes Urbina, con número de carné 201304621 aprobó con 88 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de junio del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Agradecimientos

A Dios

Por sostener y guiar mis pasos hacia el logro de esta meta. A Él sea la gloria, la honra y el honor.

A mi esposa Ingrid Marisol Ico

Por ser esa ayuda idónea que incondicionalmente siempre está a mi lado y me alienta a seguir adelante. Gracias mi amor.

A mis hijos, Thelma Alejandra y Ricardo Alejandro

Su amor y ternura me motivan a luchar día tras día. Que este logro sea un ejemplo a seguir en sus vidas.

A la Licda M.A. Anna Lorena Arroyo

Su calidad profesional puesta de manifiesto al asesorar la presente investigación ha sido de gran valor.

Al Dr. Luis Roberto García Leiva

Por guiarme en los últimos pasos en la revisión del presente trabajo.

A la Universidad Panamericana

Por abrirme las puertas y permitirme este logro profesional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña histórica de la empresa:	1
1.1.2 Estudios Previos	3
1.2 Situación Actual	5
Capítulo 2	12
2.1 Marco Teórico	12
2.1.1 Análisis Comparativo Conceptual sobre el Diagnóstico Administrativo	12
2.1.2 Gestión Empresarial del Marketing	14
2.1.3 Mercadotecnia	14
2.1.4 Mercado	15
2.1.5 Mezcla de mercadotecnia	16
2.1.6 Mezcla promocional	17
2.1.7 Publicidad	18
2.1.8 Servicios	18
2.1.9 Naturaleza y características de los servicios	19
2.1.10 Servicio al cliente	19
2.1.11 Enfoque de Servicio	20
2.1.12 Marketing de servicios	21
2.1.13 Mezcla de mercadotecnia aumentada en el mercadeo de servicios	21

2.1.14	Triángulo del mercadeo de servicios	22
2.1.15	Modelo de brechas	24
2.1.16	Estrategias de Marketing	27
2.1.17	Estrategia de servicio	28
2.1.18	Estrategias de marketing para compañías de servicios	28
2.1.19	La cadena de servicio – utilidades	28
2.1.20	La matriz BCG como instrumento de análisis	30
2.1.21	Ventas personales	31
2.1.22	Fijación de precio	32
2.1.23	Visualización del marco teórico y su relación con la investigación a realizar	32
Capítulo 3		34
3.1	Planteamiento del Problema	34
3.2	Objetivos de la Investigación	36
3.2.1	Objetivo General	36
3.2.2	Objetivos Específicos	36
3.3	Alcances y límites de la investigación	37
3.4	Metodología aplicada a la práctica	37
3.4.1	Sujetos de la investigación	37
3.5	Instrumentos	39
3.6	Procedimiento	40
Capítulo 4		42
4.1	Presentación de Resultados	42
4.1.1	Guía de observación	42
4.1.2	Matriz de sentido a colaboradores	46

4.1.3	Encuesta a clientes	57
4.1.4	Guía de entrevista a Director	64
Capítulo 5		66
5.1	Análisis e interpretación de resultados	66
5.1.1	Análisis comparativo conceptual sobre el diagnóstico administrativo	66
5.1.2	Gestión empresarial del marketing	67
5.1.3	Mezcla de mercadotecnia, análisis de precio y promoción	68
5.1.4	Publicidad	69
5.1.5	Estrategia de servicio	69
5.1.6	Matriz BCG	70
Conclusiones		72
6.	Propuesta de mejora	73
6.1	Plan de Marketing de la empresa R & R Consultores	74
Referencias bibliográficas		106
Anexos		109

Contenido de ilustraciones

Ilustración No. 1: Gráfica No. 1: Clasificación de contribuyentes por ingresos anuales en cartera de clientes de servicios contables al 31 de diciembre de 2013	3
Ilustración No.2: Tabla No.1: Crecimiento anual en cartera de clientes de servicios contables (periodo de 2006 a 2011)	6
Ilustración No.3: Gráfica No. 2: Crecimiento en cartera de clientes permanentes, años 2006 a 2013	7
Ilustración No. 4: Figura No.1: Estructura Organizacional de la empresa R & R Consultores	9
Ilustración No. 5: Tabla No.2: Análisis FODA – Empresa R & R Consultores	10

Ilustración No. 6: Figura No.2: Importancia de la mercadotecnia	15
Ilustración No. 7: Figura No. 3: Mezcla de mercadotecnia	17
Ilustración No. 8: Figura No. 4: Naturaleza y características de los servicios	19
Ilustración No. 9: Figura No. 5: Triángulo del mercado de servicios	23
Ilustración No. 10: Figura No. 6: Modelo de brechas sobre la calidad del servicio	27
Ilustración No. 11: Figura No. 7: Esquema de la cadena del servicio – utilidad	29
Ilustración No. 12: Figura No. 8: Esquema de la matriz BCG	30
Ilustración No. 13: Figura No. 9: Visualización de la secuencia y relación del marco teórico con la investigación a realizar	33
Figura No. 14: Figura No.10: Ciclo de vida de un producto o empresa	34
Ilustración No. 15: Tabla No. 3: Número de clientes atendidos e ingresos generados anualmente en cada tipo de servicio, años 2006 a 2013	43
Ilustración No. 16: Gráfica No. 3: Ingresos generados y clientes atendidos por tipo de servicio, años 2006 a 2013	44
Ilustración No. 17: Tabla No. 4: Clasificación de clientes de cartera de servicios contables por ingresos anuales y afiliación a impuestos	45
Ilustración No. 18: Tabla No. 5: Determinación de horas/hombre por cliente en la prestación de los servicios de contabilidad	48
Ilustración No. 19: Tabla No. 6: Determinación del costo de hora hombre en prestación de Servicios	51
Ilustración No. 20: Tabla No. 7: Determinación de razón de gastos de administración por cliente	51
Ilustración No. 21: Tabla No. 8: Forma de determinación de los elementos para establecer el margen de utilidad en la prestación de servicios contables	52
Ilustración No. 22: Tabla No. 9: Determinación de margen de utilidad en cuota mensual de honorarios por cliente en cartera de servicios de contabilidad	53
Ilustración No. 23 Tabla No. 10: Determinación del margen de utilidad total en servicios de contabilidad año 2013	56
Ilustración No. 24 Tabla No. 11: Clasificación de clientes de cartera de servicios contables por	

rango de margen de utilidad que obtiene la empresa	56
Ilustración No. 25: Gráfica No. 4: De los medios como conoció la empresa	58
Ilustración No. 26: Gráfica No. 5: Tiempo de permanencia como cliente de R & R Consultores	58
Ilustración No. 27: Gráfica No. 6: Razones por las que contrata los servicios de R & R Consultores	59
Ilustración No. 28: Gráfica No. 7: Causas que motivaron a los clientes a buscar los servicios de la empresa	60
Ilustración No. 29: Gráfica No. 8: Conocimiento de los servicios que presta R & R Consultores	61
Ilustración No. 30: Gráfica No. 9: Tiempo transcurrido desde el último incremento en cuotas por servicios	62
Ilustración No. 31: Gráfica No. 10: Porcentaje de aceptación de un incremento en la cuota por servicios contables	63
Ilustración No. 32: Tabla No. 12: Matriz de pregunta – respuesta; Criterios de selección de Clientes y marketing de servicios aplicados por el Director de la empresa	64
Ilustración No. 33: Tabla No.13: Clientes atendidos e ingresos generados por tipo de servicio	71

Resumen

Para la realización del trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema “Estrategias de mercadotecnia para una empresa de servicios fiscales en Jalapa”.

En el capítulo 1, se presentó la reseña histórica, evolución y situación actual de la empresa, se da a conocer que la calidad profesional de los servicios que presta le ha permitido responder a las necesidades de sus clientes ante las acciones de la Administración Tributaria. Tal atributo le permitió a la empresa mantener un ritmo de crecimiento positivo en sus primeros seis años de operaciones, no así en los últimos dos años, en donde se evidenció una disminución del 66% en la captación de nuevos clientes; se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA que sirvió para obtener una radiografía de la situación general actual de la empresa y con ello seleccionar el área de importancia que refiere el tema de investigación. Así mismo se presentó el organigrama de las áreas funcionales que conforman la empresa.

En el capítulo 2 se definió el marco teórico, en donde selectivamente se incluyen temas cuyos conceptos orientan hacia el trabajo de investigación y constituyen la base que sustenta de manera técnica y científica el análisis, evaluación e identificación de las estrategias que deben seleccionarse para proveer a la empresa de las herramientas de mercadotecnia que le faciliten su crecimiento.

El capítulo 3, comprende el planteamiento del problema, parte de las debilidades y necesidades detectadas, dando paso al planteamiento de los objetivos y determinación de los indicadores claves que permitieron definir la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo en la empresa.

Luego de definirse la metodología de la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentaron en el capítulo 4, dándose a conocer a través de cuadros, gráficas y matrices de sentido, la información obtenida, lo que permitió analizar los datos cuantitativos y cualitativos recabados.

En el capítulo 5, se relacionaron los resultados obtenidos en el trabajo de campo con varios de los conceptos plasmados en el marco teórico para ser examinados y equiparados con su contenido, esta

parte del estudio permitió reconocer las áreas y procesos que son susceptibles a mejora, todo ello con una base técnica y aplicable en el contexto dentro del cual se desarrolla la empresa.

Las conclusiones resultaron luego del análisis de los objetivos planteados y los resultados obtenidos en la investigación, con lo cual se ha logrado identificar cuáles son las herramientas de mercadotecnia que pueden permitir a la empresa un crecimiento integral que le permita un crecimiento sostenible y rentable en la demanda de los servicios que presta.

Las propuestas presentadas, surgen con el propósito de proveer a la empresa las herramientas de mercadotecnia que le permitan implementar las estrategias necesarias en los procesos de establecimiento de precios en los servicios de contabilidad y publicidad de los servicios que presta. Para tal efecto se presenta un plan de ventas personales y un plan de precios, cuya aplicación tiene como objetivo lograr las mejoras correspondientes en los procesos antes citados.

Introducción

La actividad económica en general se desarrolla actualmente en un ambiente dinámico y de cambios constantes en donde los agentes económicos, oferentes y demandantes interactúan en la búsqueda de la satisfacción de sus propios intereses; los primeros, buscan ofrecer bienes y servicios que les provean de una rentabilidad financiera para su permanencia en el mercado y los segundos, por encontrar la forma de satisfacer sus necesidades y deseos.

Desde el punto de vista de las empresas que ofrecen sus servicios en el mercado, debe considerarse que su subsistencia en el mismo sólo puede darse a través de la obtención de beneficios financieros, los cuales provienen única y exclusivamente de los clientes que demandan y adquieren sus servicios. Este aspecto es fundamental, ya que al no existir quien demande los servicios que se prestan, la empresa no tiene su razón de ser.

En la presente investigación se expone la situación actual de una empresa prestataria de servicios contables, asesoría fiscal y auditoría, ubicada en el departamento de Jalapa, analizando dentro de su contexto, la falta de crecimiento en la demanda de los servicios que presta y la dificultad que existe en el establecimiento de precios en los mismos. Tales aspectos revisten su importancia, el primero porque constituye una garantía para que la empresa mantenga un crecimiento sostenible y el segundo, porque ante la falta de planes y estrategias en el establecimiento de precios a los servicios que presta, se atenta contra la posibilidad de percibir beneficios financieros para sostener el funcionamiento de la empresa y proporcionar rentabilidad a su propietario.

Cualquiera que sea la estrategia que se decida implementar en una empresa, debe ser establecida y aplicada de manera técnica y científica si se pretende alcanzar objetivos reales y concretos. Por tal motivo, la presente investigación comprendió un estudio integral de la empresa R & R Consultores, desde sus inicios hasta el presente, considerando sus antecedentes hasta llegar a describir su situación actual a través de un análisis FODA, de donde surge como prioridad la necesidad de corregir las deficiencias relacionadas con la falta de publicidad de los servicios que se prestan y la carencia de planes y estrategias para el establecimiento de precios en los mismos, dando lugar al establecimiento de los objetivos que guiaron la presente investigación.

A través de la inclusión de un marco teórico y conceptual relacionado con la problemática detectada y del análisis de los resultados de la investigación de campo que fuera realizada, se ha podido establecer de manera técnica y científica las posibles soluciones a la problemática detectada en la empresa R & R Consultores. Con tal propósito se presentan como propuestas de solución, un plan de ventas personales y un plan de precios, considerando que ambos instrumentos constituyen estrategias de mercadotecnia que pueden ser utilizadas en empresas de servicios y cuya aplicación permitirá a R & R Consultores, por una parte a incrementar la publicidad de los servicios que presta a través de acciones propias de la actividad comercial que realiza y por la otra, a establecer de manera técnica y objetiva el precio en los diversos productos que ofrece, previendo como resultado en el mediano plazo, un crecimiento en la demanda de los servicios y una rentabilidad apropiada.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica de la empresa:

R & R Consultores, es una empresa individual que presta servicios en las áreas de contabilidad, asesoría y defensa fiscal. Localizada en la ciudad de Jalapa, departamento de Jalapa, se ha constituido en la primera de su género, que además de brindar servicios de contabilidad a clientes de la región oriente del país, ofrece los servicios de asesoría y defensa fiscal, posicionándose en la región oriente del país como una empresa con un alto grado de aceptación en el conglomerado de contribuyentes.

R & R Consultores surge en una época en la que la modernización tributaria en Guatemala ha logrado grandes avances a través de las acciones emprendidas por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-. El Congreso de la República de Guatemala, a través del Decreto 1-98 constituye la Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, y en su artículo 3 establece las funciones y atribuciones de control y fiscalización que ésta institución tiene sobre todos los contribuyentes del país, para lo cual el estado ha ido desarrollando una serie de normativas y aparatos legales, así como la implementación y usos de tecnología que conllevan a que la Administración Tributaria ejerza un control más preciso y constante sobre los contribuyentes, surgiendo la necesidad de que estos se auxilien de personas y empresas que les proporcionen el soporte necesario para evitar hasta donde sea posible alguna contingencia de índole fiscal que afecte el curso normal de sus operaciones. Tal situación ha permitido que R & R Consultores se consolide en el mercado de servicios relacionados con la asesoría fiscal en el Departamento de Jalapa.

La empresa R & R Consultores inicia sus operaciones en el mes de agosto del año 2006, incursiona en el mercado de servicios de asesoría fiscal y contabilidad de la ciudad de Jalapa, con un concepto de empresa formal que aspira a crecer, incluye en su estructura organizacional un Departamento

de Asesoría Legal en Materia Tributaria, así como los Departamentos de Contabilidad y de Gestión en Materia Tributaria, todos estos dirigidos por un especialista en Derecho Tributario y experto en procesos administrativos ante SAT, además establece entre sus políticas empresariales, el incorporar personal con un perfil que además de poseer los conocimientos básicos de contabilidad, debe realizar estudios superiores en las áreas de derecho o de ciencias económicas.

Con tales características, R & R Consultores empieza a consolidarse en el mercado de servicios en materia contable y de asesoría tributaria en el municipio de Jalapa, atrae a su cartera nuevos clientes, quienes ven en la empresa un soporte de nivel profesional para cumplir adecuadamente con sus obligaciones y responsabilidades ante la Administración Tributaria.

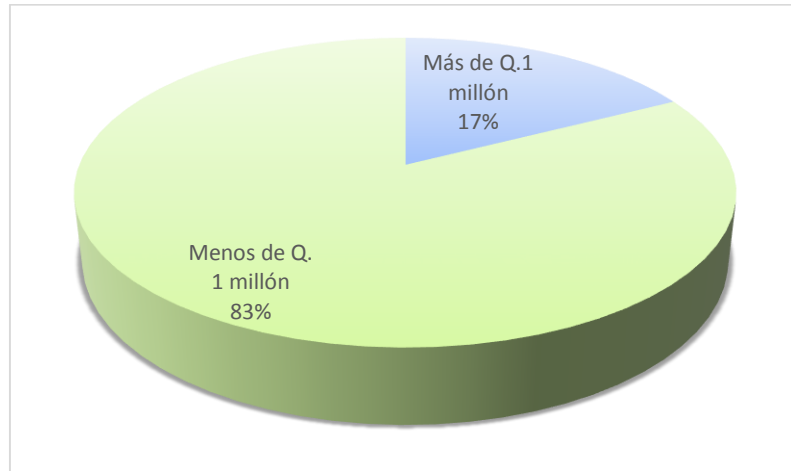
Por sus características, la prestación de los servicios de auditoría, asesoría fiscal y gestión empresarial, se hace de forma eventual, por lo cual los usuarios de los mismos no forman parte de la cartera permanente de clientes, no así el servicio de contabilidad, el cual implica operar los registros contables de manera constante y proporcionar de la misma manera la debida asistencia a los clientes, por ello dicho servicio ha constituido una cartera permanente de clientes en la empresa.

A finales del año 2013 la empresa contaba con un total de 103 clientes activos en la cartera de servicios de contabilidad, de los cuales dieciocho (18) correspondían a clientes con ingresos anuales superiores a un millón de quetzales, lo que representa un 17% del total, motivo por el cual son clasificados por la Administración Tributaria como Contribuyentes Especiales de la Región, ya que por su nivel de ingresos y volumen de operaciones son de considerable importancia fiscal. Estos contribuyentes por su calidad, requieren de una asesoría de alto nivel para evitar posibles contingencias ante la Administración Tributaria, lo que demanda que todo el personal que labore en R & R Consultores posea una preparación especializada que satisfaga tales necesidades.

Ilustración No. 1

Indicador: Porcentaje de clientes con ingresos anuales superiores a un millón de quetzales

Gráfica No. 1: Clasificación de contribuyentes por ingresos anuales en cartera de clientes de servicios contables al 31 de diciembre de 2013.



Fuente: elaboración propia en base a registros de la empresa, enero de 2014

1.1.2 Estudios Previos

En una empresa de servicios de asesoría fiscal que se desarrolla en un ambiente muy dinámico por las constantes acciones que ejerce la Administración Tributaria hacia los contribuyentes, es necesario que todo el elemento humano que la conforma se mantenga actualizado en el conocimiento de las normativas, leyes y procedimientos aplicados por el órgano fiscalizador estatal, lo que le permitiría crecer a un ritmo constante ante la demanda de nuevos clientes que deseen incorporarse a su cartera. Sin embargo, debe considerarse que la capacidad de cada uno de sus elementos siempre tiene un límite, y que al sobrepasar dicho límite se corre el riesgo de cometer errores que afecten la calidad de los servicios que se prestan y que consecuentemente se dañe el prestigio de la empresa. Tal situación exige una adecuada planificación para lograr el crecimiento

de la empresa, al considerar todas las áreas que la conforman para que exista una alineación entre la estrategia de crecimiento y la organización, sin dejar de lado la cultura de brindar un excelente servicio a sus clientes.

Longenecker, *et al* (2010) en su libro *Administración de Pequeñas Empresas, Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras*, señalan que para tener éxito a largo plazo, las pequeñas empresas deben proporcionar un servicio extraordinario con el fin de desarrollar y mantener a sus clientes leales, ya que reemplazar a un cliente cuesta mucho más que conservarlo. Un servicio extraordinario es el factor que las pequeñas empresas están en una posición única de ofrecer.

Toda estrategia de crecimiento en una empresa de servicios debe considerarse como principal objetivo no afectar la calidad de los servicios que presta, ya que de lo contrario se estaría ante una estrategia que no se encuentra alineada con el crecimiento efectivo de la empresa, al afectarse la calidad en la prestación de los servicios, la empresa en lugar de lograr el crecimiento deseado tiende a contraerse. El proceso de verificación de los servicios se vuelve complejo en una empresa de servicios, como lo indica Pérez Flores (2009) autora de la tesis titulada *Análisis e Interpretación de Estados Financieros en una Empresa de Servicios de Investigación de Mercados*, las empresas de servicios ofrecen productos intangibles y que a diferencia de los productos tangibles o materiales, presentan características que dificultan el proceso de verificación de la calidad de los mismos, antes de que lleguen a los clientes.

Adicional a la calidad de los servicios, debe considerarse que toda empresa y principalmente las de servicios, tienen al elemento humano como el principal motor de desarrollo, y por ello debe considerarse la interrelación del elemento humano al momento de implementar las estrategias de crecimiento y la manera en que dichas estrategias pueden incidir de manera positiva o negativa en las personas. Marinho C. (2007) autora de la tesis titulada *Diagnóstico de la Calidad de Servicio prestado por el Centro de Atención al Cliente de la Empresa BOC Gases de Venezuela, C. A.*, señala que si bien el análisis constante de la calidad de los servicios se perfila como un aspecto vital en la competitividad de la organizaciones, debe considerarse que no se pasa a ser competitivo sólo al mejorar la calidad y la productividad, sino también debe basarse en el enfoque de sus empleados, en su población profesionalmente capacitada, en la tecnología que emplea, lo que

combinado con lo anterior permite que la empresa se consolide y pueda asumir los retos y los cambios que se le presenten en el futuro. De ahí que se considere como tema de discusión, el análisis integral de todos los elementos que pueden afectar el desarrollo de la organización, ante la respuesta que pueda obtenerse a los cambios que se efectúen.

Al pretender la implementación de estrategias de crecimiento en la empresa R & R Consultores, debe considerarse todos y cada uno de los distintos elementos que la conforman, pues ello ayudará a visualizar la forma en que las metas puedan alcanzarse en conjunto con los elementos que la conforman y los procesos que en ella se desarrollan.

Morales Berrios (2006), autor de la tesis titulada Auditoría Administrativa en el Área de Operaciones de una Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos, indica que el proceso de organización debe ser continuo en cuanto a las actividades y que deben estar en consideración todos los niveles que conforman la empresa para poder mantener a la misma dentro de un nivel de competitividad, especialmente cuando crece en forma acelerada.

1.2 Situación Actual

A pesar del grado de aceptación que ha tenido la empresa R & R Consultores, en la actualidad aún no figura como la empresa de servicios contables y de gestión y asesoría tributaria que posee mayor cantidad de clientes en su haber, no obstante ha consolidado una cartera entre los que se cuenta a los más importantes del departamento de Jalapa, esto debido al prestigio que durante poco más de siete años ha cimentado en la región y como resultado de prestar servicios altamente profesionales en materia tributaria.

En la cartera de clientes de servicios contables de R & R Consultores permanecen en la actualidad 103 clientes de un total de 110 registrados durante sus 7 años de operaciones (7 clientes se han retirado por motivos ajenos a la empresa), lo que denota un alto nivel de fidelidad a la empresa,

situación que puede considerarse como aceptable, sin embargo dicho crecimiento no ha sido constante y el mismo se ha presentado de la manera siguiente:

Ilustración No. 2

Tabla No. 1: Crecimiento anual en cartera de clientes de servicios contables

(Período de 2006 a 2013)

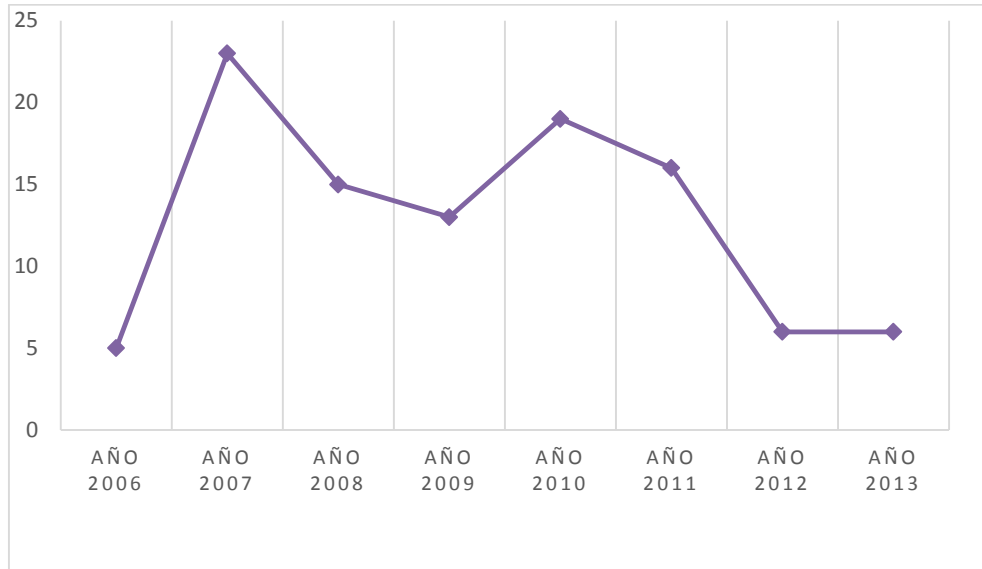
Año	No. De clientes
2006	5
2007	23
2008	15
2009	13
2010	19
2011	16
2012	6
2013	6
Total	103

Fuente: elaboración propia con base en registros de la empresa, enero de 2014.

Ilustración No.3

Indicador: Nuevos clientes permanentes captados por año

Gráfica No. 2: Crecimiento anual en cartera de clientes permanentes, años 2006 a 2013



Fuente: Elaboración propia con base a registros de la empresa, enero de 2014.

Las ilustraciones anteriores muestran que durante los primeros cinco años de operaciones (2007 a 2011), la empresa captó un total de 86 nuevos clientes, lo que significa un crecimiento promedio anual de 17 clientes, no obstante en los últimos dos años de operaciones (2012 y 2013) la cartera de clientes de servicios contables únicamente tuvo un crecimiento de 12 clientes, o sea un promedio de 6 clientes por año. Este comportamiento representa durante los últimos dos años de operaciones, una reducción del 65% con respecto al promedio anual de nuevos clientes que se venían incorporando durante los primeros cinco (5) años de operaciones de la empresa.

La situación antes descrita motiva a la necesidad de considerar a la empresa y su entorno con la finalidad de permanecer con una posición de liderazgo que le brinde la rentabilidad correspondiente. Si bien los clientes actuales han permanecido fieles a la empresa por varios años, es evidente que el estancamiento y la falta de crecimiento en R & R Consultores puede afectar su

participación en el mercado de servicios de asesoría fiscal y contabilidad en la región del Departamento de Jalapa.

La empresa R & R Consultores tiene establecidas su misión y visión como declaraciones que guían sus acciones. Tales enunciados son los siguientes:

Misión: “Somos una empresa que brinde servicios contables y de asesoría fiscal y de gestión en materia tributaria, que oriente y brinde soluciones apropiadas por medio de la implementación y uso de tecnología, leyes y herramientas que faciliten el manejo de funciones que ofrecen rapidez y seguridad a través de personal calificado, con valores y principios, que apoye a los clientes contribuyentes en todas sus necesidades tributarias para evitarles conflictos y daños ante la Administración Tributaria”.

Misión: “Ser la empresa líder en servicios de asesoría y consultoría fiscal en la región Nororiente de la República de Guatemala, reconocida por brindar un servicio óptimo y personalizado a los clientes contribuyentes”.

La prestación de servicios en el área contable y fiscal, conlleva el manejo de información de carácter confidencial de todos los clientes e involucra a cada colaborador de la empresa en el manejo y conocimiento de situaciones financieras muy particulares de las personas que adquieren sus servicios, por ello se requiere que para el cumplimiento de su misión y lograr el alcance de su visión, R & R Consultores fundamente sus acciones en los valores siguientes:

- a) Responsabilidad
- b) Integridad
- c) Honestidad
- d) Respeto
- e) Confidencialidad
- f) Desarrollo

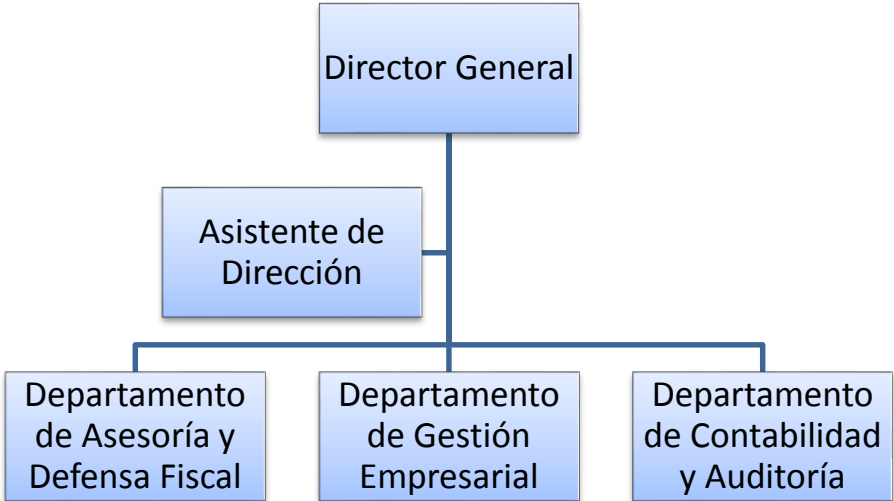
Esta serie de valores constituyen los pilares sobre los cuales descansa la cultura de servicio de R & R Consultores, puesto que los mismos marcan el camino por el cual deben dirigirse todas las acciones que se realizan en la prestación de servicios hacia los clientes y en la interrelación entre

cada uno de sus miembros. Además se tiene como un valor adicional el desarrollo, ya que se tiene entre las políticas de la empresa, el apoyar a sus trabajadores para que crezcan profesionalmente, otorgándoles todas las facilidades posibles para que concluyan una carrera a nivel universitario.

La estructura organizacional de la empresa R & R Consultores, maneja una sólo línea de jerarquía, ejercida por su director general y propietario. Esta estructura se ha formado ante la misma presión que ejerce el crecimiento adquirido con los años por la empresa y se basa de acuerdo a las funciones que realiza cada uno de sus miembros.

Ilustración No. 4

Figura No. 1: Estructura Organizacional de la empresa R & R Consultores



Fuente: Elaboración Propia, enero de 2014

Bajo el esquema de estructura organizacional que se presenta en la ilustración número 4, figura 1, se maneja una estructura simple en la que si bien existe una departamentalización por áreas de trabajo, el tamaño de la empresa, determinado por su número de empleados, impide que se nombre un jefe en cada departamento. Si bien es cierto que dicha estructura ha permitido que la empresa funcione durante un periodo de siete años, debe evaluarse la funcionalidad de la misma en función

de las demandas de los clientes, si se considera la implementación de estrategias de crecimiento, existen diversos factores que pueden limitar o detener el crecimiento deseado.

Ilustración No. 5

Tabla No.2: Análisis FODA – Empresa R & R Consultores

Factores Externos no controlables	Positivas	Negativas
	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en la demanda de servicios contables, de asesoría fiscal y auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica del país.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la demanda de servicios especializados por mejoras en los controles de contribuyentes por parte la Administración Tributaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema estatal con altos índices de corrupción.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas empresas que requieren servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de cultura tributaria.
	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevos clientes que requieren servicios profesionales para protegerse de las acciones coercitivas del Estado en función de la recaudación de tributos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevas empresas que prestan servicios de contabilidad en el municipio de Jalapa.
	<ul style="list-style-type: none"> • No existe competencia directa en el municipio de Jalapa 	<ul style="list-style-type: none"> • Constantes reformas al sistema tributario.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se hace publicidad a los servicios que presta la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional deficiente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas para incrementar tarifas por servicios contables.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay planes para la gestión de calidad de los servicios prestados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se capacita al personal para las funciones de atención al cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Baja rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe método para establecer el monto de honorarios por los servicios que se prestan.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes captada. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y experiencia de la alta gerencia. 	

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

A través del análisis FODA que se presenta en la tabla No. 1, se evidencia que la empresa R & R Consultores posee entre sus fortalezas los elementos necesarios que le permitirían sobresalir frente a las debilidades enunciadas. Las debilidades en su conjunto podrían estar representadas por situaciones originadas por la falta de acciones concretas dentro de la misma empresa, y que por lo tanto son susceptibles de ser eliminadas de la situación actual que se presenta.

Sin embargo para ello se requiere de la realización de un análisis integral que permita determinar las causas que generaron dichas debilidades y la implementación de acciones concretas que generen soluciones. Tal hecho permitirá a la empresa el aprovechamiento de las distintas oportunidades que se presentan, principalmente las relacionadas con la atención a la demanda de los servicios que presta, y cuya falta de atención en la actualidad, le ha restado potencial de crecimiento a la empresa. En cuanto a las amenazas, únicamente se puede señalar que corresponden a factores macroeconómicos y culturales, ante los cuales cualquier empresa en Guatemala puede encontrarse.

De lo anterior, puede concluirse, que la implementación de las acciones correctas, permitirán a la empresa R & R Consultores, sobreponerse a las debilidades detectadas, ya que cuenta entre sus fortalezas, con los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para ello, y cuenta con el motor principal, la motivación de su personal y la fidelidad de sus clientes.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Con el propósito de conceptualizar y definir todos aquellos aspectos que estudian la interrelación de los diferentes recursos que se conjugan en el desempeño de una empresa, se ha recurrido a la investigación teórica. Es a través de esta investigación que el lector y el investigador podrán fundamentar el estudio de cada uno de los elementos que pueden incidir en el buen desempeño de la gestión empresarial.

Para ello es necesario recurrir a las fuentes primarias de investigación constituidas principalmente por libros y revistas de carácter científico. Las fuentes seleccionadas deben hacer referencia al problema a investigar, los aspectos que se relacionan con el mismo, y deben ayudar al desarrollo rápido y profundo del estudio.

2.1.1 Análisis Comparativo Conceptual sobre el Diagnóstico Administrativo

El éxito o fracaso de una empresa depende de sus recursos y de la gestión que realicen sus directivos, quienes son los responsables de los resultados que ésta presente. El diagnóstico de la gestión administrativa de una empresa permite conocer como es la organización, como ha sido el manejo que han hecho los directivos de la empresa, si se alcanzan a cumplir los objetivos planteados, es decir, permite medir el rendimiento de los directivos y evaluar la gestión que han realizado.

Valdéz (2003), señala que el método de diagnóstico permite identificar las fortalezas y las debilidades de una empresa en sus diferentes áreas, pudiendo determinar la relación causa y efecto de las deficiencias o problemas detectados, lo que permite el establecimiento de acciones para su solución, teniendo como resultado la mejora de la situación de las empresas.

Según expone Rodríguez, D., (2005), en el diagnóstico de la Gestión Administrativa de una empresa, se analiza en forma general la organización y las áreas que la conforman, su disposición y clasificación. Se estudian tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las

asociaciones de causalidad comprometidas y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad. La prioridad es establecer las relaciones causa-efecto que expliquen el porqué de los resultados que se presentan, de tal manera, que se puedan generar alternativas que permitan mejorar estos.

En un diagnóstico administrativo, se estudia y se busca determinar cómo es la empresa, su estructura orgánica y su nivel de planeación, sus planes y programas estratégicos, la forma como se miden los avances en los programas, la coordinación que existe entre el gerente y los subalternos encargados de cada área específica de la empresa, las relaciones externas e internas, en general, la congruencia de la organización con los objetivos fijados, la planeación desarrollada, los programas y los recursos con se cuentan, así lo señala Fleitman, (2004). Se estudian las decisiones tomadas por los directivos de la organización, buscando conocer si estas fueron favorables para la empresa, si fueron acordes con la búsqueda de los objetivos de la organización, y si le generaron beneficios a esta.

Este método debe servir de base para acciones concretas, sus resultados permiten conocer cuáles han sido los errores que se han cometido en la gestión de la organización, de tal manera que estos puedan ser corregidos, diseñar nuevos planes y programas que permitan alcanzar de manera plausible los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta los recursos con que esta cuenta.

El diagnóstico administrativo realizado en una empresa le debe permitir a la administración diseñar nuevas estrategias basadas en los resultados obtenidos, de forma que la organización sea más competitiva, garantizando su supervivencia y crecimiento en el largo plazo.

En el diagnóstico administrativo de una empresa, se debe realizar un análisis profundo de los resultados de la organización, buscando conocer si la gestión realizada contribuyó a que mejorara el valor agregado de la empresa en el mercado. También se debe hacer un análisis profundo de la dirección de la organización, de su estructura, de las estrategias utilizadas por ésta para alcanzar los objetivos trazados, y de las competencias de los directivos. Se debe analizar la organización en forma completa, el tipo de organización y su estructura, tiene en cuenta el grado de complejidad de esta. De igual manera, se debe analizar los sistemas de información utilizados por la empresa, sus métodos de planificación y control.

2.1.2 Gestión Empresarial del Marketing

Kramer, J. (2011) en su libro “*Acciones Estratégicas de Marketing*”, señala que la mercadotecnia debe tomarse en cuenta como el mejor apoyo para la organización por su relación directa con los productos y los clientes, de tal cuenta que resulta necesario considerar distintos enunciados en esta materia para obtener los principios que puedan guiar a la empresa en sus procesos en función del alcance de sus objetivos.

2.1.3 Mercadotecnia

“Es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.” (Kotler, P. *et al* (2001:20).

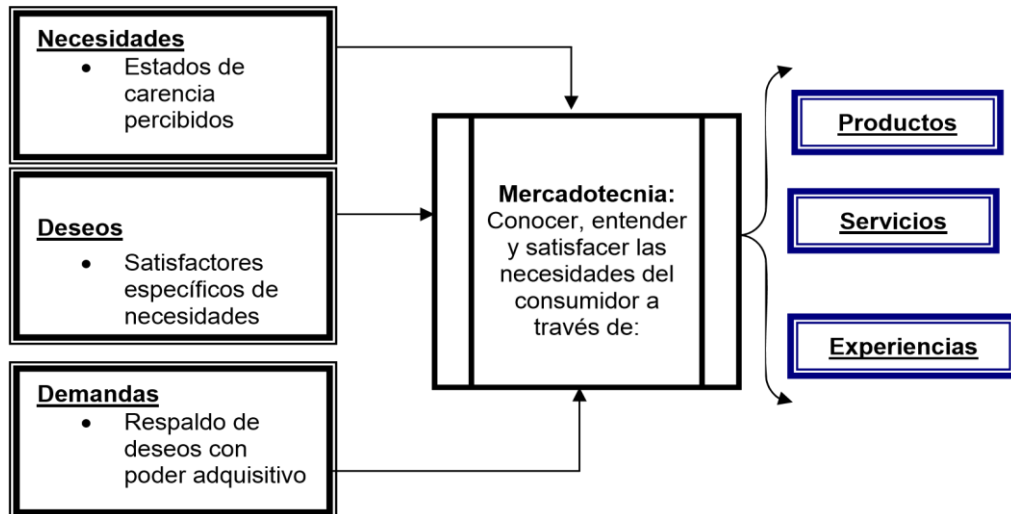
Por tratarse de un proceso social, toda empresa necesita relacionarse con sus clientes, y enfocar su labor hacia ellos para tener éxito. El proceso de mercadotecnia tiene su fundamento en tres conceptos básicos visibles en todo su desarrollo: necesidades, deseos y demandas.

Kotler, P. *et al* (2001), señalan que las necesidades humanas no son más que un estado en el que los individuos sienten la privación de algunas necesidades o satisfactores básicos (estos pueden ser alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación, etc.); así mismo definen a los deseos como un anhelo de satisfactores. Estos suelen ser muchos ya que se encuentran en constante modelación y remodelación influenciados por fuerzas de tipo social. En cuanto a la demanda, señalan que esta consiste en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.

En tal sentido la mercadotecnia resalta su importancia en que necesariamente debe existir una relación entre quienes presentan las necesidades, deseos y demandas y quienes ofrecen sus productos, servicios y experiencias para satisfacer dichas demandas, y por ello se constituye en un proceso social y administrativo.

Ilustración No. 6

Figura No. 2: Importancia de la mercadotecnia



Fuente: adaptado de Kotler, Philip & Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Pearson Prentice Hall, México 2003.

2.1.4 Mercado

Toda empresa para producir debe conocer que efectivamente exista quien va a adquirir el bien o servicio que produce, es decir que existan compradores reales y potenciales de su producto, a los que en su conjunto se le denominan como mercado. “Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.” Kotler, P. *et al* (2001:14).

Es necesario destacar que el conjunto de compradores reales y potenciales, determina la demanda. Por aparte, los vendedores de los productos o servicios, determinan la oferta. Ambos (la oferta y la demanda), son considerados como las principales fuerzas del mercado.

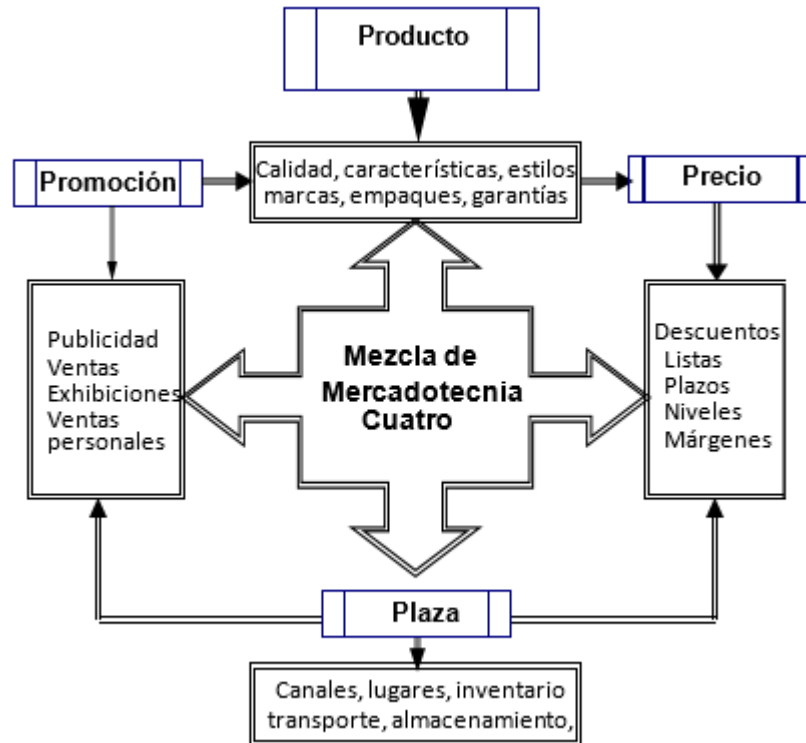
2.1.5 Mezcla de mercadotecnia

La mercadotecnia se apoya en una herramienta básica llamada la mezcla de marketing, la cual se define como “un conjunto de herramientas y tácticas controlables que la empresa combina para producir el resultado que desea en el mercado objetivo. Está integrada por los siguientes elementos:

- a. **Producto.** En mercadotecnia, un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto, a objetos materiales o servicios, entre otras clasificaciones.
- b. **Precio.** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción de un bien tangible o intangible. En otras palabras, es la cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener el producto o servicio.
- c. **Plaza.** Hace referencia al lugar dónde se desea comercializar el producto o servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, logrando con ello que el producto llegue al lugar adecuado, en el tiempo preciso y en perfectas condiciones.
- d. **Promoción.** Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados, sobre las bondades o méritos de los productos o servicios comercializados por la empresa, todo ello con el fin de persuadirlos para su pronta adquisición”. Kotler, P. *et al* (2001:27).

Ilustración No. 7

Figura No.3: Mezcla de mercadotecnia



Fuente: adaptado de Kotler, Philip & Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Prentice Hall, México 2003.

2.1.6 Mezcla promocional

La mezcla promocional se define como “el conjunto de actividades que comunican los méritos del producto o servicio y que convencen a los clientes de comprarlo”. Este proceso implica “la combinación de la publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo”. Kotler, P. *et al* (2001:102).

Al desarrollar la mezcla promocional siempre se debe considerar al cliente en: i) sus necesidades y anhelos, ii) el costo del producto o servicio y iii) la conveniencia y la comunicación.

2.1.7 Publicidad

“Es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de diferentes medios de comunicación; pagadas por un patrocinador y dirigidas a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea”. Kotler, P. *et al* (2001:478).

El uso de la publicidad es recomendado cuando se pretenden los siguientes resultados:

- La imagen de la empresa o producto a largo plazo
- La creación de valor de marca
- Efectos acumulados en el tiempo
- Comunicar las características y los beneficios del producto o servicio
- Conseguir la conciencia y la aceptación de los consumidores

Kotler, P. *et al* (2001), en su libro Dirección de Marketing, señalan la importancia de las relaciones públicas, ya que el desarrollo de las mismas puede otorgar a las empresas la creación de una imagen corporativa positiva, brindando una publicidad favorable y evitando en lo posible, rumores desfavorables. Destacan además que dichas relaciones se constituyen como una herramienta de promoción masiva.

2.1.8 Servicios

Son "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

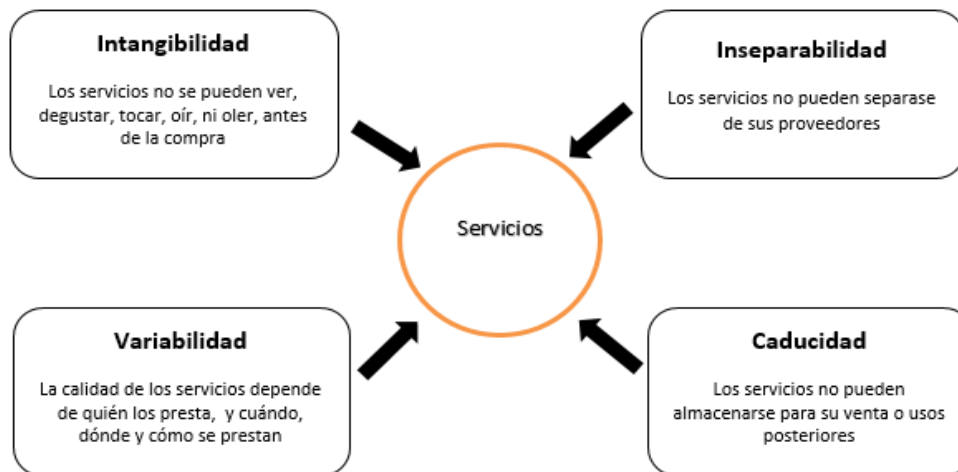
El servicio consiste en un acto propio mediante el cual una empresa o persona en particular brinda a otra una serie de productos físicos (tangibles) o servicios (intangibles) para la satisfacción de sus necesidades; es por ello que en términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones.” (Zeithaml, V. *et al* (2000:3).

2.1.9 Naturaleza y características de los servicios

Entre las características que más frecuentemente se establecen entre diversos autores se tienen: a) intangibilidad, b) inseparabilidad, c) variabilidad y d) caducidad. Es necesario distinguir tales características, ya que su combinación ayuda a crear el contexto específico para que una empresa desarrolle sus políticas de marketing de servicios.

Ilustración No. 8

Figura No. 4: Naturaleza y características de los servicios



Fuente: Kotler, P., Armstrong, G., Marketing Versión para Latinoamérica, Prentice Hall, México 2007. Página 262.

2.1.10 Servicio al cliente

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. Tschohl, J. (2004:40). Este mismo autor señala que esta es una de las herramientas más eficaces y utilizada por las empresas para diferenciarse de la competencia, además de ayudar a desarrollar una ventaja competitiva y sostenible.

El servicio al cliente permite una interacción de doble vía, permite comprender de mejor manera las necesidades, deseos y demandas de los clientes. En la actualidad se constituye en el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar una empresa, genera confianza y por consiguiente rentabilidad.

2.1.11 Enfoque de Servicio

Para realizar un enfoque de servicio al cliente dentro de la organización, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

¿Qué servicios ofrece la empresa?

¿Qué nivel de servicio debe ofrecer?

¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

La orientación al servicio implica que:

- La empresa visualice que su razón de ser es la satisfacción del cliente.
- Los colaboradores dentro de la empresa reflejen el compromiso con esta orientación.

Todos los esfuerzos de la empresa se traducen en satisfacer de forma real las necesidades de los clientes, es decir, vender satisfactores de necesidades, más que productos. Ante la competencia, los factores: calidad, distribución, promoción, publicidad, precios, etc; pueden ser muy parecidos, es por lo tanto el servicio al cliente, antes, durante y después de la venta donde realmente se marca la diferencia.

En una empresa de servicios los empleados de línea frontal (que atienden en forma directa al cliente) y los clientes, interactúan para crear el servicio, por lo tanto, estos empleados deben

orientar su labor dentro de la organización en función del enfoque de servicio, aplicando los siguientes tres pasos:

- Satisfacer al cliente
- Superar las expectativas del cliente, o sea dar más de lo que él espera, y
- Atender sus sugerencias en forma inmediata, amable y eficiente

2.1.12 Marketing de servicios

“Es una fase del marketing orientada exclusivamente al mercadeo de los servicios como medio de la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente”. Zeithaml, V., *et al* (2000:106).

La mercadotecnia de servicios ha contribuido en la actualidad en la implementación de procesos que permiten a las empresas prestar a sus clientes servicios que cuenten con características de excelencia y calidad en su ejecución. Tal contribución permite que la mercadotecnia de servicios sea utilizada como estrategia de diferenciación para ofrecer al cliente servicios que incorporan un valor agregado que los distingue de otros de su naturaleza que se ofrezcan en el mercado por la competencia.

2.1.13 Mezcla de mercadotecnia aumentada en el mercadeo de servicios

Zeithaml, V., *et al* (2000) refieren que los servicios por lo regular se producen y consumen de manera simultánea, y que con frecuencia es el cliente quien se presenta a la empresa e interactúa en forma directa con el personal de la misma, lo cual hace que forme parte del proceso de producción del servicio. No obstante, como los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan cualquier tipo de elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia de servicio.

Ante estos factores los profesionales de la mercadotecnia de servicios concluyen que se puede emplear variables adicionales para comunicarse con sus clientes satisfechos, los cuales, además de

los elementos tradicionales en la mezcla de mercadotecnia ya mencionados (producto, precio, plaza y promoción), deben agregarse en la industria de los servicios.

Estos factores adicionales, conforman el aumento a la mezcla de mercadotecnia en los servicios y son los siguientes: las personas, la evidencia física y los procesos.

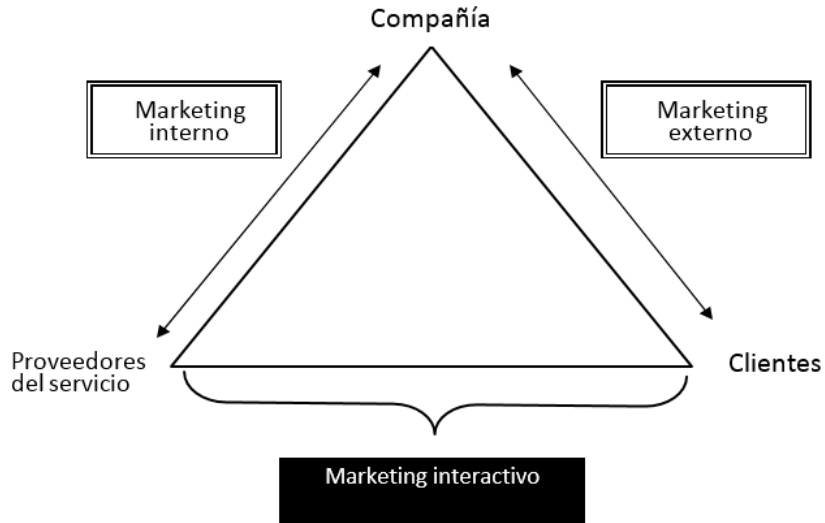
- “Las personas: en la mayoría de los servicios existe un contacto humano y directo entre el cliente y el personal de la compañía; ya que las personas son el medio por el cual los servicios son ejecutados. La percepción del cliente hacia la persona es importante para la evaluación del servicio, y en algunos casos suele incluir a otros consumidores que reciben simultáneamente dicha prestación. Todas estas personas transmiten un mensaje de la naturaleza y calidad del servicio.
- Evidencia física: aunque los servicios son intangibles, utilizan medios físicos para ejecutarse y son susceptibles a evaluación por el consumidor, tal es el caso de las instalaciones donde el servicio se preste, los equipos utilizados, el vestuario del personal; así también algunas formas de apoyo como folletos, tarjetas de presentación, garantías, entre otros.
- Procesos: son todos los pasos observados de manera coordinada y constante para que un servicio sea producido de manera correcta.” Zeithaml, V., *et al* (2000:25).

2.1.14 Triángulo del mercadeo de servicios

Zeithaml, V., *et al* (2000) Indican la existencia de tres grupos elementales interrelacionados en la realización del servicio: la compañía, los clientes y los proveedores del servicio, los cuales forman relaciones que originan una estrategia de mercadeo orientada a la efectividad del desempeño. Estos autores refieren que entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo y que estos tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes.

Ilustración No. 9

Figura No. 5: Triángulo del mercadeo de servicios



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2000.

Dichas relaciones se definen de la siguiente manera:

- “Marketing externo: es la relación dada entre la compañía y el cliente en el cual se formula la promesa a través de los medios promocionales y las instalaciones físicas o equipo disponible.
- Marketing interactivo: esta variable se observa cuando los proveedores del servicio (recurso humano de la empresa) interactúan con el cliente, cumpliéndose o rompiéndose la promesa de satisfacción propuesta.
- Marketing interno: para que la promesa pueda ser cumplida, la compañía debe dotar a los proveedores de servicio de los recursos materiales que necesiten, así como la orientación y capacitación necesaria.” Zeithaml, V., *et al* (2000:20).

2.1.15 Modelo de brechas

Zeithaml, V., *et al* (2000), describen que el modelo de brechas está orientado a lograr la excelencia en el servicio. Dicho modelo considera que surge una brecha o espacio del cliente cuando hay diferencia entre las expectativas de este y lo que finalmente obtiene al final del proceso de prestación del servicio y que las brechas del proveedor de servicio son las causales que dan lugar a la brecha del cliente. Este modelo centra su atención en la percepción de calidad para formular estrategias de acuerdo a cada aspecto dado.

- Brecha 1: No saber lo que el cliente espera: “deriva de una incomprensión de la compañía acerca de las necesidades de servicio del cliente; y existen muchas causas para tal resultado, como defectos en los canales de comunicación, orientación inadecuada, un enfoque relacional escaso. Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la incomprensión que la compañía tenga acerca de ellas. Existen muchas razones para que los administradores no estén conscientes de las expectativas de cliente; no pueden interactuar de manera directa con ellos, no están dispuestos a preguntarles acerca de lo que esperan o no están preparados para dirigirse a ellos. Cuando la gente con autoridad y responsabilidad para establecer prioridades no entiende totalmente las expectativas del servicio de los clientes, pueden provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio”. Zeithaml, V., *et al* (2000:132).
- Brecha 2: No tener los estándares de calidad correctos: Una compañía debe establecer controles en base a los estándares que maneja, esto le permite evaluar el servicio que presta; si se obvia este aspecto es imposible medir el servicio. Así mismo debe diseñarse el proceso de prestación del servicio para que este se produzca con fluidez; adicionalmente se debe contar con evidencia física adecuada para cumplir con los estándares.

Zeithaml, V., *et al* (2000) refieren que con frecuencia las empresas de servicio tienen la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el

servicio, y que tales problemas son reflejados en la brecha 2 del proveedor en donde resalta la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente. Agregan que los estándares enfocados al cliente deben ser diferentes de los estándares convencionales de desempeño y que los mismos deben estar basados en requerimientos importantes que los clientes pueden ver y medir. Estos son estándares de operaciones, establecidos para igualar las expectativas y prioridades del cliente en vez de los intereses de la empresa. Entre éstos se mencionan la productividad o la eficacia.

- Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares del servicio: “esta brecha es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocada al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía”. Zeithaml, V., *et al* (2000:344).

Esta situación suele presentarse cuando existe incongruencia entre el diseño del servicio y el servicio real. Hay diversos factores que inciden como un recurso humano no calificado o incapaz de cumplir con las demandas del servicio, o cuando la demanda excede a la oferta; por lo cual es necesario modificar los procedimientos para cumplir con los requerimientos, o castigar las políticas de precio para nivelar sus condiciones de capacidad.

Otro efecto que suele presentarse es cuando se requiere la participación del cliente en uno o varios pasos del proceso, y este por falta de orientación o preparación no cumple efectivamente en la ejecución de las acciones que le corresponden, dando lugar a la incongruencia entre el servicio real obtenido y el diseño del mismo. Los estándares también resultan incumplidos cuando en ocasiones existen conflictos entre los canales del servicio.

- Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas: “La discrepancia entre el servicio real y el prometido, tiene un efecto adverso en la brecha del cliente. Las promesas pueden romperse

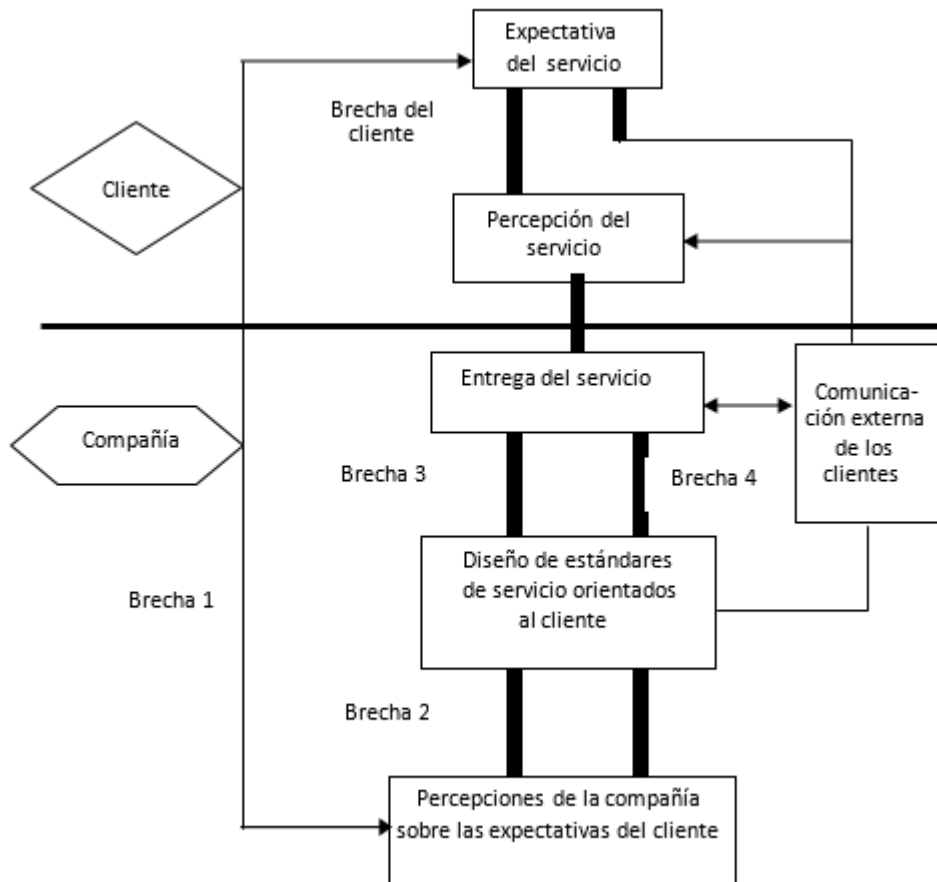
por muchas razones: promesas exageradas dentro de la publicidad o el personal de ventas, coordinación inadecuada entre operaciones y marketing, y diferencias en las políticas y los procedimientos establecidos de servicio. Las compañías en ciertas ocasiones caen en el error de concentrarse excesivamente en el marketing externo, obviando los elementos del marketing interno, necesarios para cumplir las promesas hechas a los clientes. En cualquier caso evaluado, el problema en esencia es de una comunicación ineficaz que tiende a sobrevalorar la promesa”.Zeithaml, V., *et al* (2000:594).

En este sentido, la brecha 4 del proveedor de servicios muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. En muchas ocasiones pueden elevarse las expectativas del cliente a través de los ofrecimientos hechos por medio de la publicidad, pues estos serán considerados por el cliente como los estándares para medición de la calidad del servicio.

- Cierre de las brechas: “La clave para cerrar la brecha del cliente, es cerrar las brechas 1 a la 4 del proveedor y mantenerlas de esa manera. En la medida que se extiende una o más de las brechas del proveedor, decae la percepción del cliente acerca de la calidad en el servicio. El modelo, llamado modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio, sirve como marco de referencia para las organizaciones que intentan mejorar la calidad en el servicio y el marketing de servicios”. Zeithaml, V., *et al* (2000:595).

Ilustración No. 10

Figura No. 6: Modelo de brechas sobre la calidad del servicio



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2000.

2.1.16 Estrategias de Marketing

Kotler P., *et al* (2007) señala que éstas consisten en “el arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar con ellos relaciones exitosas”. Estos autores refieren que cuando una organización crea, entrega y comunica valores superiores al cliente, logra atraerlos, cultivarlos y mantenerlos.

2.1.17 Estrategia de servicio

“La estrategia de servicio, define cuál es el negocio en que la empresa se encuentra. Proporciona una guía para diseñar los productos, sistemas de suministros de servicios y mediciones; además proporciona una visión de clase y tipo de servicio que la compañía debe proveer. “(Zeithaml, V., *et al* (2000:163). Estos autores definen las siguientes características de una estrategia de servicios:

“**Confiability:** significa servicio exacto y seriedad; implica cumplir con lo prometido.

Valor agregado: es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera.

Recuperación: implica ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente; significa prestar apoyo al servicio.

Equidad: se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa; los negocios se hacen en un contexto de ética”.

2.1.18 Estrategias de marketing para compañías de servicios

Kotler P., *et al* (2007), señalan que las estrategias de marketing para los servicios difieren de los productos tangibles, ya que por su naturaleza requieren de enfoques adicionales basados en los deseos y necesidades de los clientes, elementos que deben ser considerados como los más importantes. Además indican que en un negocio de servicios, el cliente y los empleados de línea frontal interactúan para crear el servicio, y que por tal razón los proveedores de servicios deben hacerlo de manera eficaz y con ello crear valor mientras se presta el servicio. Para lograr tales resultados los empleados que se relacionan directamente con los clientes deben tener las habilidades necesarias, lo que requiere de procesos de inducción y capacitación correctos para apoyarlos en su preparación.

2.1.19 La cadena de servicio – utilidades

La satisfacción de los clientes y los empleados en toda empresa de servicios da como resultado mejores utilidades, es por ello que muchas empresas de éxito ponen énfasis en la satisfacción de

ambos. Kotler P., *et al* (2007), describen la existencia de cinco eslabones: i) calidad interna del servicio; ii) empleados del servicio satisfechos y productivos; iii) Mayor valor del servicio; iv) clientes satisfechos y leales y v) utilidades y crecimiento saludables.

- “Calidad interna del servicio: Selección y capacitación excelentes de empleados, ambiente de trabajo de calidad y firme apoyo para quienes tratan con los clientes, lo cual redundará en...
- Empleados del servicio satisfechos y productivos: Más satisfechos, leales y trabajadores, lo cual redundará en...
- Mayor valor del servicio: Creación de valor y entrega de servicio más eficaces y eficientes para el cliente, lo cual redundará en ...
- Clientes satisfechos y leales: Clientes satisfechos que permanecen leales, repiten compra y recomiendan el servicio a otros individuos, lo cual redundará en ...
- Utilidades y crecimiento saludables: Desempeño superior de la compañía de servicios”. Kotler P., *et al* (2007:263-264).

Ilustración No. 11

Figura No. 7: Esquema de la Cadena Servicio – utilidad



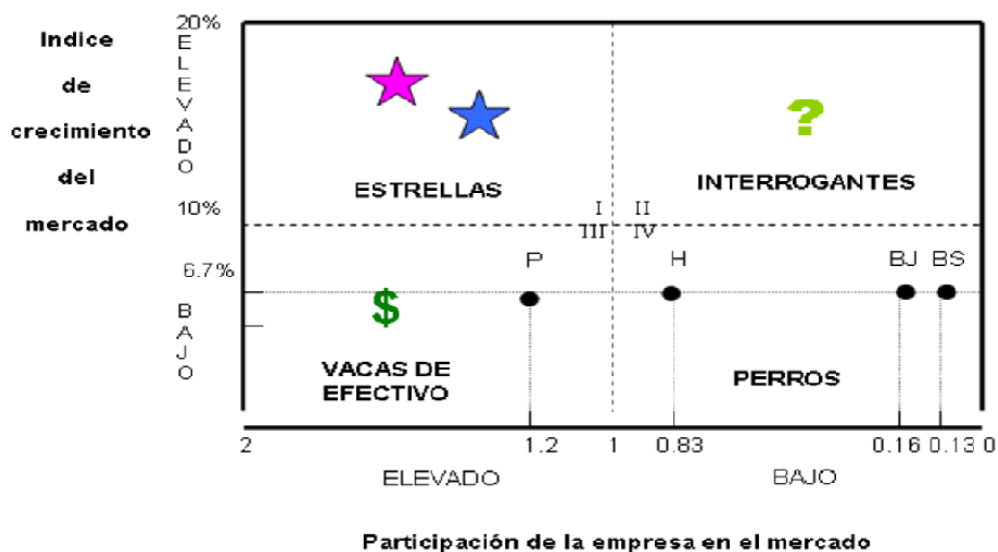
Fuente: Adaptado de Kotler, P., Armstrong, G., Marketing Versión para Latinoamérica, Prentice Hall, México 2007. Página 262.

2.1.20 La matriz BCG como instrumento de análisis

La Matriz BCG o Matriz de Crecimiento – Participación, “es una matriz conformada por cuatro cuadrantes, donde se clasifican los productos o UEN (unidades estratégicas de negocios) según la tasa de crecimiento del mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detentada. A su vez los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o bien de productos muy importantes. Estas cuatro categorías no solo sirven para saber que estrategias de marketing aplicar, sino también superpone elementos de análisis financiero tales como generación y requerimiento de fondos según cada etapa del producto.” Kramer, J., (2011:137-138).

Ilustración No. 12

Figura No. 8: Esquema de la matriz BCG



Fuente: Kramer, J., Acciones Estratégicas de Marketing, Ediciones L.E.E.R., Guatemala, 2011. Pág. 140.

Kramer, J., (2011) en su libro Acciones Estratégicas de Marketing, expone las cuatro categorías que conforman la matriz BCG, y describe lo siguiente:

- **Productos interrogantes:** Los que tienen baja participación en el mercado, pero con tasas altas de crecimiento. Como su nombre lo indica, son interrogantes porque pueden llegar a cualquier resultado, ya sea éxito o fracaso. Estos productos no han logrado afianzarse aún en un mercado que se encuentra en expansión.
- **Productos estrella:** En esta categoría se encuentran productos de alto crecimiento y alta participación, y son considerados como el futuro de la organización. Aunque son productos que requieren un esfuerzo financiero por mantenerlos, también son generadores de recursos, lo que neutraliza el costo para su generación.
- **Productos vacas lecheras o de efectivo:** Estos productos tienen una posición privilegiada, se trata de productos líderes en mercados de bajo crecimiento y se representan en su mayoría por clientes que llevan tiempo demandándolos y se siguen mostrando fieles. No representan costos altos de marketing para mantenerlos. Los productos vacas, se encuentran en una posición en la generan ingresos mayores a sus costos, lo que se utilizan para otras unidades en donde se necesitan más recursos, por ello son “ordeñados”.
- **Productos perro:** Estos productos o unidades estratégicas de negocios son de poca participación en el mercado y tienen bajas tasas de crecimiento. Por ello no conviene a las empresas invertir mucho en ellos, ya que no son rentables.

2.1.21 Ventas personales

Kotler, P. *et al* (2007:492) señalan que “las ventas personales implican una comunicación bidireccional y personal entre los vendedores y clientes individuales”. Indican que tales ventas pueden ser más eficaces que la publicidad, sobre todo cuando se trata de situaciones muy complejas. Tales afirmaciones deben considerarse, sobre todo cuando se trata de la venta de servicios de asesoría fiscal.

2.1.22 Fijación de precio

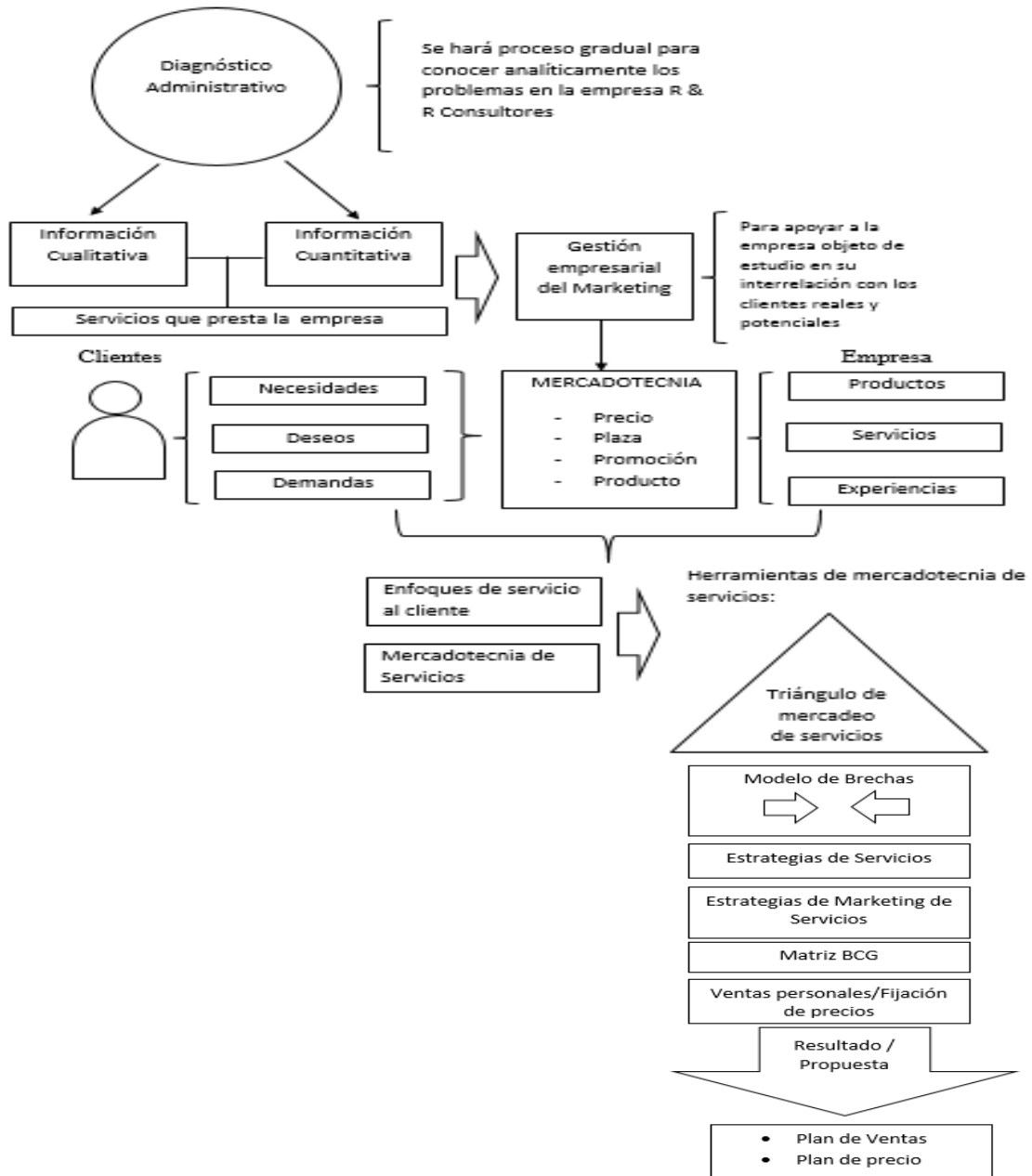
El precio se conceptualiza generalmente como la cantidad de dinero que se cobra por un producto, y es uno de los factores que más incide en la decisión de compra de los consumidores. Para su fijación, deben considerarse factores tanto internos, como externos. Kotler, P. *et al* (2007) citan entre los factores externos que afectan la decisión de fijación de precios: la naturaleza del mercado y de la demanda, la competencia, y otros factores del entorno tales como economía, distribuidores y gobierno. En cuanto a los factores internos, estos mismos autores citan: los objetivos de marketing, la estrategia de mezcla de marketing, los costos y los aspectos propios de la organización.

2.1.23 Visualización del marco teórico y su relación con la investigación a realizar

Toda investigación requiere necesariamente que los conceptos e investigaciones que yacen en fuentes secundarias tengan una estrecha interrelación con el fenómeno o problema que se estudia. Para ello se presenta a continuación el esquema del desarrollo y aplicación de los distintos conceptos y definiciones contenidos en el marco teórico del presente trabajo, con la secuencia y relación que se ha planificado con el objeto de alcanzar los resultados de propuesta que se han planteado.

Ilustración No. 13

Figura No. 9: Visualización de la secuencia y relación del marco teórico con la investigación a realizar



Fuente: elaboración propia, febrero de 2014.

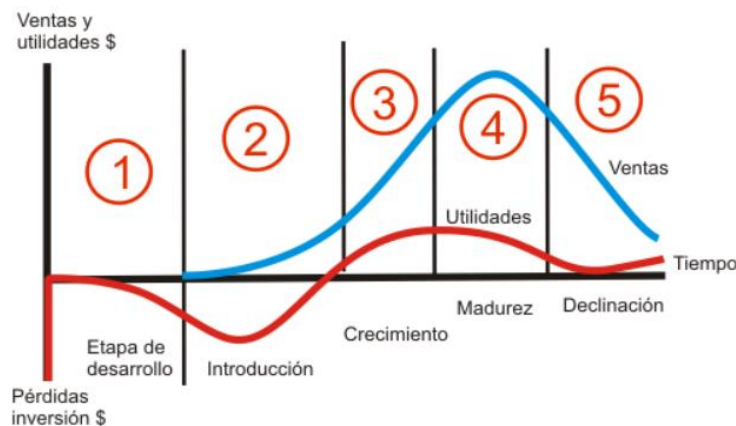
Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema

Las empresas, al igual que los seres vivos, presentan un ciclo de vida. En este se identifican comúnmente las etapas de: nacimiento (en donde se desarrolla y se introduce al mercado), crecimiento, madurez y declinación. La secuencia lógica de este ciclo refiere que cada etapa es sucedida por otra superior, aunque existen probabilidades de que nunca se lleguen a alcanzar las etapas intermedias (crecimiento y madurez) y se llegue a una prematura declinación, la cual marcará el fin de la organización. Toda entidad lucrativa debe tener como objetivo primordial desarrollarse y alcanzar las etapas intermedias ya citadas, sin embargo para ello deben conocerse las fuerzas internas y externas que la rigen, lo que permitirá crear las condiciones que le permitan adaptarse y mantenerse en el mercado, sin llegar a la etapa última. Similar situación ocurre con cada uno de los productos o servicios que puedan producirse en una organización, los cuales también presentan de la misma manera su propio ciclo de vida.

Ilustración No. 14

Figura No. 10: Ciclo de vida de un producto o empresa



Fuente: Adaptado de Kotler, P., Armstrong, G., Marketing Versión para Latinoamérica, Prentice Hall, México 2007. Página 292.

Kotler, P. *et al* (2007) refieren en relación al ciclo de vida del producto, que cuando se llega a una etapa de madurez, se aprecia un estancamiento, puesto que ya se ha alcanzado un nivel de aceptación en la mayoría de los compradores potenciales, lo que puede representar un estancamiento en las utilidades y que a causa del incremento de los costos, las mismas puedan disminuir.

Al enfocarse en el análisis del objeto de investigación, causa asombro el hecho de observar que en los últimos dos años de operaciones (2012 y 2013) existe una disminución sensible en la incorporación de nuevos clientes por servicios de contabilidad, ya que de un promedio de dieciocho clientes que se incorporaban anualmente, este número descendió a seis por año, lo que puede representar un estancamiento en el crecimiento de la empresa y una amenaza que la conduzca hacia su declinación.

Adicionalmente, se tiene que la empresa R & R Consultores no hace uso de ningún medio de publicidad desde que inició operaciones en agosto de 2006, y únicamente ha basado su crecimiento en la confianza que han tenido varios de sus clientes y en la reputación que cree haber cimentado a lo largo de sus siete años de operaciones. El Director General de la empresa confía en la posible existencia de una publicidad de boca en boca, y que este medio es suficiente para garantizar la captación de nuevos clientes.

Las situaciones antes descritas se interrelacionan de manera directa con el crecimiento de la empresa, y al no considerarse como problemas existentes en la actualidad, pueden causar que prematuramente se llegue a la etapa de declinación y por consiguiente la empresa deje de existir en el mercado.

Toda empresa para mantener un crecimiento sostenible debe vender en el mercado los bienes o servicios que genera, estableciendo un precio adecuado para los mismos, que le genere beneficios, no obstante conforme se indicó a través del análisis FODA incluido en la presente investigación, en la empresa R & R Consultores existe dificultad para establecer el monto de honorarios por los servicios que se prestan, por lo que al tratarse de un problema que se relaciona de manera directa con uno de los elementos fundamentales de la mezcla de marketing, se ha considerado de vital importancia su análisis en la presente investigación.

Al tratarse del estudio de una empresa individual que presta servicios de contabilidad, asesoría, auditoría y gestión empresarial, deben considerarse todos aquellos aspectos que pueden incidir en la problemática antes planteada.

Por lo anterior se ha considerado necesario realizar un diagnóstico administrativo para determinar de manera sistemática e integral las causas y consecuencias de los problemas de mercadotecnia que afectan a la empresa, lo que requiere analizar la gestión de marketing en las distintas unidades que intervienen en la generación de los servicios que presta la empresa, conocer las necesidades, deseos y demandas de los clientes de cartera, para proponer alternativas de solución a través del uso herramientas de marketing de servicios.

Al considerar el resultado obtenido a través de los instrumentos empleados y análisis del objeto de investigación, en donde se detectó la situación actual antes descrita, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia apropiadas para que la empresa R & R Consultores alcance un crecimiento sostenible en la demanda de los servicios que presta?

3.2 Objetivos de la Investigación

3.2.1 Objetivo General

Establecer las estrategias de mercadotecnia apropiadas para que una empresa de servicios de contabilidad, asesoría fiscal y auditoría logre un crecimiento constante en el mercado.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar las herramientas de mercadotecnia adecuadas para que la empresa logre un crecimiento sostenible.
- Crear el instrumento administrativo que permita una correcta fijación de honorarios por prestación de servicios.

3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se enfoca en la realización de un diagnóstico de la situación actual que se aplica de manera integral a la empresa, enfocándose principalmente en las áreas funcionales que se relacionan de manera directa con los clientes, con el objeto de obtener información de carácter cualitativo y cuantitativo de los distintos elementos que se interrelacionan al momento de generar la prestación de servicios para establecer las causas y consecuencias de la problemática planteada. El estudio comprenderá el análisis de registros de información básica de los clientes y de ingresos por servicios prestados, adicionalmente se obtendrá información de primera mano de los colaboradores y clientes de la empresa; el ámbito geográfico abarca la sede de la empresa y su entorno local, el cual comprende únicamente la ciudad de Jalapa; en el ámbito temporal se ha considerado para su ejecución y elaboración de propuestas de solución, el período comprendido durante el primer semestre del año 2014, en la ciudad de Jalapa, departamento de Jalapa.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

3.4.1 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, y por tratarse de un estudio en forma integral, se considera necesaria la participación de todos los colaboradores de la empresa, así como una muestra representativa del total de clientes permanentes en la cartera de contabilidad. En cuanto a los colaboradores internos, cada uno aportará su experiencia y opinión según el rol que juega dentro de la organización de la empresa.

- Director General, una (1) persona. Dirige la empresa en todas sus áreas y se encarga de la asesoría fiscal. Se relaciona con todos los clientes en general, y atiende de manera específica los problemas de alto nivel que ellos demandan.
- Supervisores de Departamento, dos (2) personas, una en el área de Contabilidad y Auditoría y la otra en el área de Gestión Tributaria. Ambos cubren una cartera de clientes en el área de contabilidad, con la cual se relacionan de manera directa.

- Asistente de Dirección, una (1) persona, apoya al Director General, participa en la administración de las finanzas de la empresa y se relaciona con los clientes.
- Técnicos en Auditoría y Contabilidad, tres (3) personas, mantienen una relación directa con los clientes que forman parte cartera que les ha sido asignada.
- Clientes, un total de ochenta y dos (82) personas que constituyen la muestra representativa de un universo de ciento tres (103) clientes que reciben de la empresa el servicio de contabilidad. Para la determinación del tamaño de la muestra antes indicada fue necesaria la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

En donde:

Z: representa el intervalo de confianza bajo el área de la curva de probabilidad.

N: representa el universo total de elementos a investigar

p: representa la probabilidad de ocurrencia

q: representa la probabilidad de no ocurrencia, y

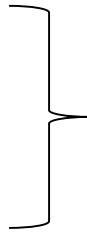
e: representa el porcentaje de error asignado.

n: representa el número de elementos que constituyen la muestra.

Para la presente investigación se asignó un intervalo de confianza del 95%, equivalente a un valor de área bajo la curva de probabilidad de 1.96; los valores de p y q se han asignado en 0.50 y 0.50 respectivamente, debido a que no se tienen estudios anteriores en el tema a investigar; así mismo se asignó un error del $\pm 5\%$ sobre los resultados que se obtengan.

Con los valores asignados se realizó la presente determinación:

$$\begin{aligned}
Z &= 95\% = 1.96 \\
N &= 103 \\
p &= 0.5 \\
q &= 0.5 \\
e &= 5\% = 5/100 = 0.05
\end{aligned}$$



$$n = \frac{(1.96)^2 \times 103 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (103 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{98.921}{1.2154}$$

$$n = 81.39$$

n = 82 personas

3.5 Instrumentos

De acuerdo a Hernández Sampieri, R. *et al* (2010), los instrumentos son recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Estos deben reunir esencialmente tres requisitos:

- a) **Confiabilidad:** Es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.
- b) **Validez:** Se refiere al grado en que el instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.
- c) **Objetividad:** Se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los administradores que lo administran, califican e interpretan.

En la presente investigación se hará uso de los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario,** el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Hernández Sampieri *et al* (2010). Este instrumento será dirigido a cada uno de los sujetos de investigación, un total de ciento diez (110) personas, integrados por siete (7) colaboradores internos y ciento tres (103) clientes que conforman la cartera de contabilidad, con el propósito de identificar la situación actual de los aspectos funcionales, la relación cliente – empresa y la calidad y percepción de los servicios que se prestan.

- Observación directa, que consiste en la presencia física del investigador en el área, sección o departamento a investigar, realizar un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Hernández Sampieri *et al* (2010). Este método se aplicará en todas las áreas funcionales de la empresa, para determinar la situación actual.
- Estudio Documental: más conocido como estudio de datos secundarios, implicará la revisión de archivos físicos (manuales y otros) que posee la empresa y que se relacionan con los aspectos funcionales, financieros y organizacionales de la misma.
- Entrevistas personales: a realizarse por el investigador a través de la aplicación de un cuestionario, en donde él hará las preguntas y anotará las respuestas. Este método se aplicará a cada uno de los colaboradores internos en función de la interrelación que mantiene con los clientes.

3.6 Procedimiento

Para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, se consideró la empresa R & R Consultores, ya que la misma presentó en sus primeros cinco años de funcionamiento un crecimiento constante en sus cartera de clientes permanentes, pero en los dos (2) últimos años de operaciones ha mostrado un descenso en la incorporación de nuevos clientes a dicha cartera, por lo que resulta de sumo interés determinar las causas que originan tal situación, que afectan el funcionamiento de dicha empresa y proponer las alternativas de solución relacionadas con el marketing de servicios.

R & R Consultores posee en la actualidad una estructura de pocos niveles y puestos, lo cual facilita a que la investigación sea realizada en todas las áreas de trabajo de la organización. Así mismo cuenta con una cartera permanente de ciento tres (103) clientes, los cuales son de fácil localización.

Para dar inicio al ante proyecto de investigación, fue necesario realizar un diagnóstico de la situación actual y plasmarlo en una matriz FODA, la cual sirvió de base para la definición del

planteamiento del problema; además se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Una vez definida la variable de investigación, que está relacionada con el crecimiento de la empresa en el mercado de servicios que presta, se definieron como indicadores de la misma, diferentes estrategias de mercadeo, entre las que se tiene el plan de ventas personales y un plan para fijación de honorarios por servicios.

Los objetivos generales y específicos fueron definidos y se espera alcanzarlos con la aplicación de la metodología planteada; adicionalmente se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación. La selección de los instrumentos se estableció como respuesta a la necesidad de obtener la información que responda a los objetivos planteados, para que al momento de ser analizada proporcione los elementos que permitan elaborar el informe final, en el cual se estará incluyendo una propuesta de mejora a través de la selección de la estrategia o estrategias de mercadeo que se concluya sean necesarias, mismas que deberán elaborarse como requisito para el proceso de graduación establecido.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

Con la intención de establecer cuáles son las herramientas de mercadotecnia apropiadas para que la empresa R & R Consultores logre un crecimiento constante en el mercado y con ello establecer las estrategias adecuadas para la aplicación de las mismas, se realizó el trabajo de campo con el propósito de obtener información de carácter cualitativo y cuantitativo que conduzca a la solución de la problemática antes expuesta. En correspondencia a la metodología planteada, la investigación se enfocó en tres áreas específicas: a) la percepción y aceptación de los clientes hacia los servicios que presta la empresa, b) los criterios empleados por el Director de la empresa para seleccionar a los clientes y determinar los honorarios por servicios prestados y c) el análisis de ingresos y costos en la prestación de los servicios de contabilidad en correspondencia con el grado de responsabilidad que asume la empresa por la calidad del cliente ante la Administración Tributaria.

4.1.1 Guía de observación

Con el objeto de analizar el comportamiento histórico en la demanda de los diferentes servicios que presta la empresa R & R Consultores, así como el nivel de cuotas por honorarios en los servicios de contabilidad y la calidad que ostenta cada uno de los clientes de dicha cartera ante la Administración Tributaria, se aplicaron las siguientes matrices de sentido:

- a) Ingresos y número de clientes atendidos anualmente por tipo de servicio.
- b) Clasificación de clientes por ingreso anual y afiliación a impuestos ante la Administración Tributaria.

Para la aplicación de la primera de las matrices referidas se analizaron los registros históricos de facturación de la empresa, lo que permitió determinar el nivel de ingresos generado y la cantidad

de clientes atendidos por cada tipo de servicio prestado. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Ilustración No. 15

Tabla No. 3: Número de clientes atendidos e ingresos generados anualmente en cada tipo de servicio, años 2006 a 2013

Año de Operaciones	Servicio de Contabilidad		Servicio de Asesoría y Defensa Fiscal		Servicio de Auditoría		Servicios de Gestión Empresarial	
	Clientes atendidos en el año	Ingresos generados	Clientes atendidos en el año	Ingresos generados	Clientes atendidos en el año	Ingresos generados	Clientes atendidos en el año	Ingresos generados
2006	5	Q4,950.00	0	Q0.00	0	Q0.00	0	Q0.00
2007	26	Q73,250.00	2	Q31,000.00	0	Q0.00	8	Q7,500.00
2008	41	Q90,660.00	2	Q30,000.00	0	Q0.00	12	Q10,400.00
2009	54	Q102,870.00	3	Q25,000.00	1	Q10,000.00	13	Q11,200.00
2010	73	Q124,150.00	4	Q35,000.00	1	Q15,000.00	15	Q13,200.00
2011	89	Q139,745.00	3	Q48,000.00	3	Q30,000.00	18	Q14,300.00
2012	102	Q154,485.00	3	Q35,000.00	2	Q45,000.00	25	Q17,200.00
2013	108	Q157,985.00	3	Q95,000.00	2	Q55,000.00	22	Q18,500.00
TOTALES	498	Q848,095.00	20	Q299,000.00	9	Q155,000.00	113	Q92,300.00

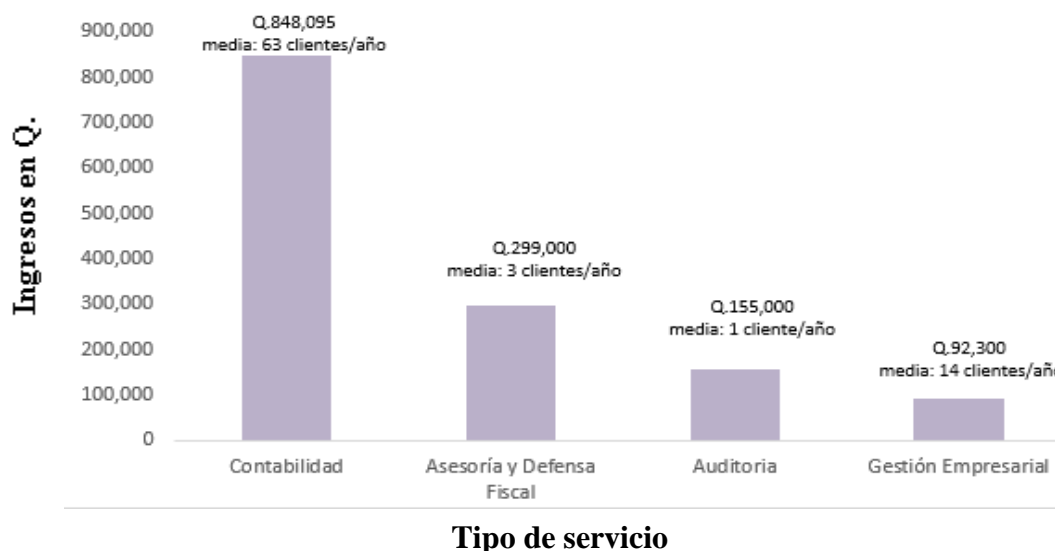
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

El análisis de la información abarcó desde agosto de 2006, fecha en que inició operaciones la empresa R & R Consultores, hasta finalizar el año 2013; los resultados se determinaron por periodos anuales, teniendo que se han atendido en la prestación de servicios contables un total de 498 clientes que representan para la empresa Q.848,095.00; en la prestación de servicios de asesoría y defensa fiscal se han atendido un total de 20 clientes que han generado un ingreso de Q.299,000.00; por otra parte se determinó que se han atendido un total de 9 clientes en el servicio de auditoría quienes en su conjunto han proporcionado un ingreso de Q.155,000.00 y finalmente se estableció que se han atendido 113 clientes en la prestación de servicios de gestión empresarial que representan a la empresa un ingreso de Q.92,300.00.

Ilustración No. 16

Indicador: Nivel de ingresos por tipo de servicio

Gráfica No. 3: Ingresos generados y clientes atendidos por tipo de servicio, años 2006 a 2013



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

Conforme se evidencia en la gráfica anterior, el servicio que mayor demanda de clientes posee es el de contabilidad con una media de 63 clientes por año, seguido por el servicio de gestión empresarial que refleja una media anual de 14 clientes. Los servicios de asesoría y auditoría poseen una demanda media de 3 y 1 cliente respectivamente.

Otro aspecto evaluado lo constituyó la clasificación de clientes de la cartera de contabilidad por ingreso anual y afiliación a impuestos ante la Administración Tributaria. Para tal propósito se utilizó una segunda matriz de sentido, en donde se solicitó a cada uno de los colaboradores de la empresa que identificara a los clientes a su cargo, colocando los ingresos obtenidos durante el año 2013, la afiliación a impuestos que ostenta según su inscripción ante la Administración Tributaria y la cuota mensual de honorarios que tiene asignada por dichos servicios.

Con los resultados obtenidos se agrupó al total de clientes de la cartera de servicios de contabilidad en seis grupos: i) Clientes con ingresos anuales mayores a Q3,000,000.00 y catalogados como Contribuyentes Especiales por SAT; ii) Clientes inscritos en el régimen general del IVA con ingresos anuales entre Q1,000,000.00 y Q.2,000,000.00; iii) Clientes inscritos en régimen general del IVA y con ingresos anuales menores a Q.1,000,000.00; iv) Clientes inscritos en régimen general del IVA que actualmente no realizan actividades económicas; v) Clientes inscritos en el régimen de Pequeño Contribuyente del IVA que se encuentran activos y vi) Clientes inscritos en régimen de Pequeño Contribuyente del IVA que actualmente no realizan actividades económicas.

El resumen de los resultados obtenidos se presenta en la siguiente tabla:

Ilustración No. 17

Tabla No. 4: Clasificación de clientes de cartera de servicios contables por ingresos anuales y afiliación a impuestos

Grupos de clientes clasificados por nivel de ingresos y afiliación al Impuesto al Agregado	Ingreso mensual de honorarios por grupo de clientes	Número de clientes por grupo	Cuota mensual promedio de honorarios por cliente
Clientes con ingresos anuales mayores a Q3,000,000.00 y catalogados como Contribuyentes Especiales por SAT	Q 9,925.00	15	Q 661.67
Clientes inscritos en el régimen general del IVA con ingresos anuales entre Q1,000,000.00 y Q.2,000,000.00	Q 2,350.00	7	Q 335.71
Clientes inscritos en régimen general del IVA y con ingresos anuales menores a Q.1,000,000.00	Q 7,955.00	40	Q 198.88
Clientes inscritos en régimen general del IVA que actualmente no realizan actividades económicas	Q 500.00	9	Q 55.56
Clientes inscritos en el régimen de Pequeño Contribuyente del IVA que se encuentran activos.	Q 2,015.00	24	Q 83.96
Clientes inscritos en régimen de Pequeño Contribuyente del IVA que actualmente no realizan actividades económicas	Q 400.00	8	Q 50.00

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

A través de los resultados obtenidos se pudo evidenciar que la cuota promedio mensual de honorarios por servicios de contabilidad se sitúa en un máximo de Q.661.67 para el grupo de clientes que tienen la categoría de Contribuyentes Especiales ante la Administración Tributaria y un mínimo de Q.50.00 para el grupo de Pequeños contribuyentes del Impuesto al Valor Agregado que actualmente no realizan alguna actividad económica.

Con la información obtenida se ha podido establecer el nivel de demanda de cada uno de los servicios que ha prestado la empresa hasta diciembre de 2013 con su correspondiente nivel de ingresos, con lo cual se tienen los elementos básicos para la toma de decisiones y el emprendimiento de estrategias de mercadeo. Adicionalmente se ha obtenido la información necesaria que permitirá evaluar si los niveles de cuota mensual por honorarios de servicios contables se encuentran en correspondencia al grado de responsabilidad que asume la empresa por la categoría del cliente ante la Administración Tributaria, ya que a mayor categoría, mayor carga de trabajo y responsabilidad para la organización en el cumplimiento de las obligaciones tributarias de sus clientes.

4.1.2 Matriz de sentido a colaboradores

Para realizar un adecuado análisis de precios en los honorarios que cobra la empresa por los servicios de contabilidad y determinar si la forma en que los mismos se establecen actualmente es la correcta, fue preciso determinar el costo que conlleva la prestación de los servicios en cada uno de los clientes de esa cartera. Un primer paso consistió en determinar las horas hombre que se utilizan en la prestación de los servicios a cada cliente, por lo que se procedió a elaborar una matriz de sentido dirigida a los colaboradores que tienen a su cargo cartera de clientes por servicios contables. Dicha matriz requirió que cada colaborador colocara el tiempo en minutos que conlleva cada una de las actividades y registros que se realizan con cada cliente y que se describen a continuación:

- a) Actividades con frecuencia mensual
 - Solicitar y reunir los documentos a operar
 - Operar libro de pequeño contribuyente

- Operar libro de compras
 - Operar libro de ventas
 - Operar libros contables
 - Operar otros libros auxiliares
 - Tiempo invertido en consultas del cliente
 - Llenar y presentar declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado
 - Llenar y presentar declaración mensual del Impuesto Sobre la Renta
- b) Actividades con frecuencia trimestral
- Elaboración de cierre contable parcial y declaración del Impuesto Sobre la Renta Trimestral
 - Llenar y presentar declaración trimestral del Impuesto de Solidaridad
- c) Actividades con frecuencia semestral
- Elaboración y presentación de informe semestral de inventario de mercaderías
- d) Actividades con frecuencia anual
- Elaborar cierre contable anual

En la referida matriz fueron totalizados los tiempos (en minutos) en cada actividad según le correspondió a cada cliente según sus obligaciones tributarias, el volumen de operaciones y otros aspectos propios del servicio. Todos los tiempos fueron convertidos a periodos de un año, para lo cual se aplicaron como factores de conversión los siguientes:

- La suma de tiempos de actividades mensuales se multiplicó por 12 (veces al año).
- La suma de tiempos de actividades trimestrales se multiplicó por 4 (veces al año).
- La suma de tiempos de actividades semestrales se multiplicó por 2 (veces al año).
- La suma de tiempos actividades anuales se multiplicó por 1 (vez al año).

La suma de los tiempos de las actividades mensuales, trimestrales, semestrales y anuales convertidas a través de su respectivo factor, dio como resultado el tiempo anual por actividades para cada cliente que recibe los servicios de contabilidad; dicho tiempo fue dividido entre 12 (meses) para establecer el tiempo mensual en minutos para cada cliente, por lo que se dividió dicho resultado entre 60 (minutos) y así se obtuvo el total de horas/hombre por mes que la empresa emplea para cada uno de sus clientes en la prestación de los servicios contables. La matriz fue aplicada al universo de clientes (103) de la cartera de servicios de contabilidad.

Ilustración No. 18

Tabla No. 5: Determinación de horas/hombre por cliente en la prestación de servicios de contabilidad

	Actividades y registros que se operan con frecuencia mensual									Actividades y registros con frecuencia trimestral			Actividades con frecuencia semestral		Cierre contable anual	Total de tiempo acumulado (anual)	Tiempo mensual (promedio) en desarrollo de actividades por cliente - Minutos	Horas hombre por mes	
	Identificación del cliente (por código)	Solicitar y reunir los documentos a operar	Libro de Pequeño Contribuyente	Libro de Compras	Libro de Ventas	Libros Contables	Otros libros auxiliares	Tiempo invertido en consultas del cliente	Llenar y presentar declaración mensual de Impuesto al Valor Agregado	Llenar y presentar declaración mensual de Impuesto Sobre la Renta	Tiempo acumulado en actividades con frecuencia mensual	Cierre contable parcial y declaración trimestral de Impuesto Sobre la Renta	Llenar y presentar declaración trimestral de Impuesto de Solidaridad	Tiempo acumulado en actividades con frecuencia trimestral					Informe semestral de inventarios
1	Cliente A	10	600	180	50		15	20		10500	180	20	620	360	720	360	12200	1,016.67	16.94
2	Cliente B	10	90	390	50	210	15	20		9420	130	20	470	110	220	245	10355	862.92	14.38
3	Cliente C	30	120	60	60		30	20		3840	120	20	440	15	30	240	4550	379.17	6.32
4	Cliente D	15	110	530	60	320	15	20		12840	145	20	515	130	260	280	13895	1,157.92	19.30
5	Cliente E	20	120	360	150	40	15	40		8940	200	30	720	12.5	25	240	9925	827.08	13.78
6	Cliente F	15	120	480	60	120	30	20		10140	120	20	440	60	120	480	11180	931.67	15.53
7	Cliente G	15	660	230	70	50	25	20		12840	165	20	575	500	1000	340	14755	1,229.58	20.49
8	Cliente H	10	480	180	50		15	20		9060	180	20	620	360	720	360	10760	896.67	14.94
9	Cliente I	10	90	390	50	210	15	20		9420	130	20	470	110	220	245	10355	862.92	14.38
10	Cliente J	240	60	85	45	0	0	20		5400	80	20	320	60	120	170	6010	500.83	8.35
11	Cliente K	15	120	480	60	120	15	20		9960	120	20	440	30	60	360	10820	901.67	15.03
12	Cliente L	10	470	180	50	30	10	20		9240	100	20	380	260	520	215	10355	862.92	14.38
13	Cliente M	30	180	360	60	120		20		9240	120	20	440	30	60	360	10100	841.67	14.03
14	Cliente N	30	360	360	60		15	20		10140	120	20	440	360	720	360	11660	971.67	16.19
15	Cliente O	30	240	120	60		30	10		5880	120	20	440	360	720	480	7520	626.67	10.44

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

... continúa tabla No. 5

16	Ciente P	60		180	120	60	60	30	20		6360	120	20	440	60		240	7040	586.67	9.78
17	Ciente Q	120		120	60	60		45	20		5100	120	20	440		0	240	5780	481.67	8.03
18	Ciente R	15		360	180	60			20		7620	120	20	440	360	720	480	9260	771.67	12.86
19	Ciente S	15		360	120	60		15	20		7080	120	20	440	240	480	240	8240	686.67	11.44
20	Ciente T	30		60	60	60		15	10		2820	60	20	260		0	120	3200	266.67	4.44
21	Ciente U	20		240	60	75		25	30		5400	180	30	660	20	40	120	6220	518.33	8.64
22	Ciente V	15		240	120	60			20		5460	120	20	440	240	480	360	6740	561.67	9.36
23	Ciente W	30		60	60				20	20	2280			0		0	60	2340	195.00	3.25
24	Ciente X	20		240	60	80	80	100	30	40	7800			0		0	240	8040	670.00	11.17
25	Ciente Y	15		360	120	60		15	20		7080	120	20	440	240	480	240	8240	686.67	11.44
26	Ciente Z	30		120	60	60		15	20		3660	120	20	440		0	360	4460	371.67	6.19
27	Ciente AA	30		120	60	60		15	20	20	3900			0		0	120	4020	335.00	5.58
28	Ciente AB	15		180	60	60			10	20	4140			0		0	120	4260	355.00	5.92
29	Ciente AC	20		300	120	80		30	30		6960	200	30	720	20	40	120	7840	653.33	10.89
30	Ciente AD	25		160	110	40	0	15	20	0	4440	120	20	440	60	120	350	5350	445.83	7.43
31	Ciente AE	60		240	180	60		30	20		7080	120	20	440		0	240	7760	646.67	10.78
32	Ciente AF	35		200	50	80	20	40	30		5460	180	30	660	25	50	120	6290	524.17	8.74
33	Ciente AG	25		160	110	40	0	15	20	35	4860			0		0	350	5210	434.17	7.24
34	Ciente AH	20		150	120	80		20	30		5040	60	30	300	33	66	120	5526	460.50	7.68
35	Ciente AI	30	240						10		3360			0		0		3360	280.00	4.67
36	Ciente AJ	30		62	60	70		45	30	40	4044			0		0	120	4164	347.00	5.78
37	Ciente AK	40		50	40			65	25	15	2820			0		0	180	3000	250.00	4.17
38	Ciente AL	30		180	180	60		15	10		5700	120	20	440	360	720	240	7100	591.67	9.86
39	Ciente AM	0		20	20	20		10	30		1200	20	20	140	2	4	60	1404	117.00	1.95
40	Ciente AN	30		60	60				20	20	2280			0		0	60	2340	195.00	3.25
41	Ciente AO	20		10	18	0	0	5	20	15	1056			0		0	95	1151	95.92	1.60
42	Ciente AP	30		30	5			45	15	15	1680			0		0	80	1760	146.67	2.44
43	Ciente AQ	30		60	60				20	20	2280			0		0	60	2340	195.00	3.25
44	Ciente AR	20		180	160	80		20	30		5880	30	30	210	15	30	120	6240	520.00	8.67
45	Ciente AS	10	10			0	0	0	10		360			0		0	0	360	30.00	0.50
46	Ciente AT	10		10	10			15	10	15	840			0		0	120	960	80.00	1.33
47	Ciente AU	20		100	100	80		20	30		4200	30	30	210	15	30	120	4560	380.00	6.33
48	Ciente AV			120	120	60			20		3840	60	20	260	240	480	240	4820	401.67	6.69
49	Ciente AW	15	20						10		540			0		0		540	45.00	0.75
50	Ciente AX	30		40	15	50	120	30	30	20	4020			0		0	120	4140	345.00	5.75
51	Ciente AY	20		180	160	80		20	30		5880	30	30	210	15	30	120	6240	520.00	8.67
52	Ciente AZ	20		120	40		15	20	30	20	3180	65		195		0	120	3495	291.25	4.85
53	Ciente BA	15		180	120	60		15	20		4920	120	20	440	120	240	240	5840	486.67	8.11
54	Ciente BB	20		120	40		15	20	30		2940	65		195		0	120	3255	271.25	4.52
55	Ciente BC	15	60						10		1020			0		0		1020	85.00	1.42
56	Ciente BD	20		120	15		15	20	30	20	2880			0		0	30	2910	242.50	4.04
57	Ciente BE	10		45	35	35	0	5	20	35	2220			0		0	200	2420	201.67	3.36
58	Ciente BF	15		45	35	0	0	5	20		1440			0	20	40	50	1530	127.50	2.13

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

... continúa Tabla No.5

59	Cliente BG	30		60	60			10	10	2040			0		0	60	2100	175.00	2.92
60	Cliente BH	0		20	20	20		10	30	1200	20	20	140	2	4	60	1404	117.00	1.95
61	Cliente BI	10	40			0	0	0	10	720			0		0	0	720	60.00	1.00
62	Cliente BJ	15		15	15			15	10	960			0		0	60	1020	85.00	1.42
63	Cliente BK	15		20	20				10	900			0		0	60	960	80.00	1.33
64	Cliente BL	15		20	20				10	900						60	960	80.00	1.33
65	Cliente BM	30	25					25	20	1200			0		0		1200	100.00	1.67
66	Cliente BN	15	60						10	1020			0		0		1020	85.00	1.42
67	Cliente BO	10	20					15	15	720			0		0		720	60.00	1.00
68	Cliente BP	15		30	60				10	1500			0		0	60	1560	130.00	2.17
69	Cliente BQ	30	12					15	15	864			0		0		864	72.00	1.20
70	Cliente BR	50	20					30	15	1380			0		0		1380	115.00	1.92
71	Cliente BS	10	25					20	15	840			0		0		840	70.00	1.17
72	Cliente BT	15		180	120	60		15	20	4920	120	20	440	120	240	240	5840	486.67	8.11
73	Cliente BU	15		20	20	30			10	10	1260			0		120	1380	115.00	1.92
74	Cliente BV	15	120						10	1740			0		0		1740	145.00	2.42
75	Cliente BW	15	30					25	15	1020			0		0		1020	85.00	1.42
76	Cliente BX	10	30			0	0	10	10	720			0		0	0	720	60.00	1.00
77	Cliente BY	30		60	30	30			10	1920	60	20	260	120	240	180	2600	216.67	3.61
78	Cliente BZ	60	20					30	15	1500			0		0		1500	125.00	2.08
79	Cliente CA	15	120						10	1740			0		0		1740	145.00	2.42
80	Cliente CB		10						10	240			0		0		240	20.00	0.33
81	Cliente CD	15	20						10	540			0		0		540	45.00	0.75
82	Cliente CE	35		20	15			20	10	15	1380			0	0	120	1500	125.00	2.08
83	Cliente CF	15	120						10	1740			0		0		1740	145.00	2.42
84	Cliente CG	15	120						10	1740			0		0		1740	145.00	2.42
85	Cliente CH		10						10	240			0		0		240	20.00	0.33
86	Cliente CI																		0.00
87	Cliente CJ		10						10	240			0		0		240	20.00	0.33
88	Cliente CK	0		30	30	30		15	45	1800	30	30	210	2.5	5	30	2045	170.42	2.84
89	Cliente CL	0		30	30	30		15	45	1800	30	30	210	2.5	5	30	2045	170.42	2.84
90	Cliente CM	0		30	30	30		15	45	1800	30	30	210	2.5	5	30	2045	170.42	2.84
91	Cliente CN	0		20	20	20		15	15	1080						30	1110	92.50	1.54
92	Cliente CO	0		20	20	20		15	15	1080						30	1110	92.50	1.54
93	Cliente CP	0		20	20	20		15	15	1080						30	1110	92.50	1.54
94	Cliente CQ	0		20	20	20		15	15	1080						30	1110	92.50	1.54
95	Cliente CR			20	20	20		15	15	1080						30	1110	92.50	1.54
96	Cliente CS		10						10	240			0		0		240	20.00	0.33
97	Cliente CT		10						10	240			0		0		240	20.00	0.33
98	Cliente CU		10						10	240			0		0		240	20.00	0.33
99	Cliente CV		10						10	240			0		0		240	20.00	0.33
100	Cliente CW	15		15	15			15	10	10	960			0	0	60	1020	85.00	1.42
101	Cliente CX			20	20	20		15	15	1080						30	1110	92.50	1.54
102	Cliente CY		10						10	240			0		0		240	20.00	0.33
103	Cliente CZ		10						10	240			0		0		240	20.00	0.33

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

Posteriormente, se procedió a determinar los costos por hora hombre para la prestación de los servicios de contabilidad y los gastos de administración, en donde se tuvo la siguiente información:

Ilustración No. 19

Tabla No. 6: Determinación del costo de hora/hombre en la prestación de servicios

Concepto	Costo Mensual Total
Supervisores (2)	Q 6,000.00
Técnicos en contabilidad (4)	Q 10,000.00
Asistente de dirección (1)	Q 2,500.00
Bonificación 37/2001 (7)	Q 1,750.00
Prestaciones 41.83% (sobre total de sueldo base)	Q 7,738.55
Totales mano de obra	Q 27,988.55
Horas/hombre por mes (160 X 7 colaboradores)	1120
Costo Hora/Hombre	Q 24.99

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

El costo de una hora/hombre se determinó dividiendo el total de mano de obra entre el total de horas/hombre por mes, lo que dio como resultado un valor de Q.24.99 como costo unitario ($Q,27,988.55/1120 = Q.24.99$).

Ilustración No. 20

Tabla No. 7: Determinación de razón de gastos de administración por cliente

Concepto	Gasto Mensual Total (en quetzales)
Alquiler	1,500.00
Servicios	1,000.00
Papelería y útiles	750.00
Totales gastos de administración	3,250.00
Número clientes en cartera	103.00
Gastos de Administración por cliente (promedio)	31.55

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

Los gastos de administración se distribuyeron entre el total de la cartera de clientes de servicios de contabilidad. Para ello se determinó el total de dichos gastos por mes y se dividió entre el número de clientes de esa cartera, dando como resultado la razón de gastos de administración por cliente de Q.31.55 ($Q.3,250.00/103 = Q.31.55$).

Con la información obtenida en los tres procesos anteriores, se elaboró una matriz para determinar el margen de utilidad que proporciona a la empresa cada cliente de la cartera de servicios contables. Cada uno de los elementos obtenidos debe combinarse como se indica en la tabla siguiente, para determinar el margen de utilidad.

Ilustración No. 21

Tabla No. 8: Forma de determinación de los elementos para establecer el margen de utilidad en la prestación de servicios contables.

Concepto	Forma de determinación
Costo de mano de obra	Horas/hombre requeridas multiplicado por costo de hora/hombre.
Costo Total	Costo de mano de obra + gastos de administración
Margen de utilidad	Monto de honorarios mensuales (-) Costo total
% de margen de utilidad	Margen de utilidad dividido entre el monto de honorarios

Fuente: elaboración propia, marzo 2014

Los resultados de cada uno de los elementos determinados a todos los clientes de la cartera de servicios de contabilidad se muestran en la tabla siguiente:

Ilustración No. 22

Tabla No. 9: Determinación de margen de utilidad en cuota mensual de honorarios por cliente en cartera de servicios de contabilidad

	Identificación del cliente (por código)	Horas hombre requeridas	Costo Hora Hombre	Costo Mano de Obra	Gastos de administración	Total Costos y Gastos	Monto de honorarios establecido	Margen de Utilidad por cliente	% Margen de utilidad
1	Cliente BT	8.11	Q24.99	Q202.70	Q31.55	Q234.25	Q80.00	-Q154.25	-193%
2	Cliente AV	6.69	Q24.99	Q167.29	Q31.55	Q198.84	Q75.00	-Q123.84	-165%
3	Cliente BY	3.61	Q24.99	Q90.24	Q31.55	Q121.79	Q50.00	-Q71.79	-144%
4	Cliente CK	2.84	Q24.99	Q70.98	Q31.55	Q102.53	Q50.00	-Q52.53	-105%
5	Cliente CL	2.84	Q24.99	Q70.98	Q31.55	Q102.53	Q50.00	-Q52.53	-105%
6	Cliente CM	2.84	Q24.99	Q70.98	Q31.55	Q102.53	Q50.00	-Q52.53	-105%
7	Cliente AU	6.33	Q24.99	Q158.27	Q31.55	Q189.82	Q100.00	-Q89.82	-90%
8	Cliente CF	2.42	Q24.99	Q60.39	Q31.55	Q91.94	Q50.00	-Q41.94	-84%
9	Cliente CG	2.42	Q24.99	Q60.39	Q31.55	Q91.94	Q50.00	-Q41.94	-84%
10	Cliente AB	5.92	Q24.99	Q147.86	Q31.55	Q179.41	Q100.00	-Q79.41	-79%
11	Cliente R	12.86	Q24.99	Q321.40	Q31.55	Q352.95	Q200.00	-Q152.95	-76%
12	Cliente AF	8.74	Q24.99	Q218.32	Q31.55	Q249.87	Q150.00	-Q99.87	-67%
13	Cliente BZ	2.08	Q24.99	Q52.06	Q31.55	Q83.61	Q50.00	-Q33.61	-67%
14	Cliente AZ	4.85	Q24.99	Q121.31	Q31.55	Q152.86	Q100.00	-Q52.86	-53%
15	Cliente AI	4.67	Q24.99	Q116.62	Q31.55	Q148.17	Q100.00	-Q48.17	-48%
16	Cliente O	10.44	Q24.99	Q261.01	Q31.55	Q292.56	Q200.00	-Q92.56	-46%
17	Cliente AP	2.44	Q24.99	Q61.09	Q31.55	Q92.64	Q65.00	-Q27.64	-43%
18	Cliente CN	1.54	Q24.99	Q38.53	Q31.55	Q70.08	Q50.00	-Q20.08	-40%
19	Cliente CO	1.54	Q24.99	Q38.53	Q31.55	Q70.08	Q50.00	-Q20.08	-40%
20	Cliente CP	1.54	Q24.99	Q38.53	Q31.55	Q70.08	Q50.00	-Q20.08	-40%
21	Cliente CQ	1.54	Q24.99	Q38.53	Q31.55	Q70.08	Q50.00	-Q20.08	-40%
22	Cliente CR	1.54	Q24.99	Q38.53	Q31.55	Q70.08	Q50.00	-Q20.08	-40%
23	Cliente CX	1.54	Q24.99	Q38.53	Q31.55	Q70.08	Q50.00	-Q20.08	-40%
24	Cliente BD	4.04	Q24.99	Q101.00	Q31.55	Q132.55	Q100.00	-Q32.55	-33%
25	Cliente CW	1.42	Q24.99	Q35.40	Q31.55	Q66.95	Q50.00	-Q16.95	-34%
26	Cliente AR	8.67	Q24.99	Q216.58	Q31.55	Q248.13	Q200.00	-Q48.13	-24%
27	Cliente AY	8.67	Q24.99	Q216.58	Q31.55	Q248.13	Q200.00	-Q48.13	-24%
28	Cliente AL	9.86	Q24.99	Q246.43	Q31.55	Q277.98	Q225.00	-Q52.98	-24%
29	Cliente AE	10.78	Q24.99	Q269.34	Q31.55	Q300.89	Q250.00	-Q50.89	-20%
30	Cliente BA	8.11	Q24.99	Q202.70	Q31.55	Q234.25	Q200.00	-Q34.25	-17%
31	Cliente K	15.03	Q24.99	Q375.54	Q31.55	Q407.09	Q350.00	-Q57.09	-16%
32	Cliente AH	7.68	Q24.99	Q191.80	Q31.55	Q223.35	Q200.00	-Q23.35	-12%
33	Cliente BX	1.00	Q24.99	Q24.99	Q31.55	Q56.54	Q50.00	-Q6.54	-13%
34	Cliente S	11.44	Q24.99	Q286.00	Q31.55	Q317.55	Q300.00	-Q17.55	-6%
35	Cliente Y	11.44	Q24.99	Q286.00	Q31.55	Q317.55	Q300.00	-Q17.55	-6%

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

... continúa Tabla No. 9

36	Ciente AC	10.89	Q24.99	Q272.11	Q31.55	Q303.66	Q300.00	-Q3.66	-1%
37	Ciente AW	0.75	Q24.99	Q18.74	Q31.55	Q50.29	Q50.00	-Q0.29	-1%
38	Ciente C	6.32	Q24.99	Q157.92	Q31.55	Q189.47	Q200.00	Q10.53	5%
39	Ciente Q	8.03	Q24.99	Q200.61	Q31.55	Q232.16	Q250.00	Q17.84	7%
40	Ciente AO	1.60	Q24.99	Q39.95	Q31.55	Q71.50	Q75.00	Q3.50	5%
41	Ciente CE	2.08	Q24.99	Q52.06	Q31.55	Q83.61	Q90.00	Q6.39	7%
42	Ciente BV	2.42	Q24.99	Q60.39	Q31.55	Q91.94	Q100.00	Q8.06	8%
43	Ciente V	9.36	Q24.99	Q233.93	Q31.55	Q265.48	Q300.00	Q34.52	12%
44	Ciente N	16.19	Q24.99	Q404.70	Q31.55	Q436.25	Q500.00	Q63.75	13%
45	Ciente L	14.38	Q24.99	Q359.40	Q31.55	Q390.95	Q450.00	Q59.05	13%
46	Ciente D	19.30	Q24.99	Q482.27	Q31.55	Q513.82	Q600.00	Q86.18	14%
47	Ciente AA	5.58	Q24.99	Q139.53	Q31.55	Q171.08	Q200.00	Q28.92	14%
48	Ciente BP	2.17	Q24.99	Q54.15	Q31.55	Q85.70	Q100.00	Q14.31	14%
49	Ciente AT	1.33	Q24.99	Q33.32	Q31.55	Q64.87	Q75.00	Q10.13	14%
50	Ciente BK	1.33	Q24.99	Q33.32	Q31.55	Q64.87	Q75.00	Q10.13	14%
51	Ciente BL	1.33	Q24.99	Q33.32	Q31.55	Q64.87	Q75.00	Q10.13	14%
52	Ciente AM	1.95	Q24.99	Q48.73	Q31.55	Q80.28	Q100.00	Q19.72	20%
53	Ciente M	14.03	Q24.99	Q350.55	Q31.55	Q382.10	Q500.00	Q117.90	24%
54	Ciente CJ	0.33	Q24.99	Q8.33	Q31.55	Q39.88	Q50.00	Q10.12	20%
55	Ciente CS	0.33	Q24.99	Q8.33	Q31.55	Q39.88	Q50.00	Q10.12	20%
56	Ciente CT	0.33	Q24.99	Q8.33	Q31.55	Q39.88	Q50.00	Q10.12	20%
57	Ciente CU	0.33	Q24.99	Q8.33	Q31.55	Q39.88	Q50.00	Q10.12	20%
58	Ciente CV	0.33	Q24.99	Q8.33	Q31.55	Q39.88	Q50.00	Q10.12	20%
59	Ciente CZ	0.33	Q24.99	Q8.33	Q31.55	Q39.88	Q50.00	Q10.12	20%
60	Ciente W	3.25	Q24.99	Q81.22	Q31.55	Q112.77	Q150.00	Q37.23	25%
61	Ciente AN	3.25	Q24.99	Q81.22	Q31.55	Q112.77	Q150.00	Q37.23	25%
62	Ciente BI	1.00	Q24.99	Q24.99	Q31.55	Q56.54	Q75.00	Q18.46	25%
63	Ciente BC	1.42	Q24.99	Q35.40	Q31.55	Q66.95	Q90.00	Q23.05	26%
64	Ciente BW	1.42	Q24.99	Q35.40	Q31.55	Q66.95	Q90.00	Q23.05	26%
65	Ciente BB	4.52	Q24.99	Q112.98	Q31.55	Q144.53	Q200.00	Q55.47	28%
66	Ciente BM	1.67	Q24.99	Q41.65	Q31.55	Q73.20	Q100.00	Q26.80	27%
67	Ciente AG	7.24	Q24.99	Q180.83	Q31.55	Q212.38	Q300.00	Q87.62	29%
68	Ciente P	9.78	Q24.99	Q244.35	Q31.55	Q275.90	Q400.00	Q124.10	31%
69	Ciente BG	2.92	Q24.99	Q72.89	Q31.55	Q104.44	Q150.00	Q45.56	30%
70	Ciente CY	1.54	Q24.99	Q38.53	Q31.55	Q70.08	Q100.00	Q29.92	30%
71	Ciente AK	4.17	Q24.99	Q104.13	Q31.55	Q135.68	Q200.00	Q64.33	32%
72	Ciente BN	1.42	Q24.99	Q35.40	Q31.55	Q66.95	Q100.00	Q33.05	33%
73	Ciente CD	0.75	Q24.99	Q18.74	Q31.55	Q50.29	Q75.00	Q24.71	33%
74	Ciente X	11.17	Q24.99	Q279.06	Q31.55	Q310.61	Q500.00	Q189.40	38%
75	Ciente U	8.64	Q24.99	Q215.89	Q31.55	Q247.44	Q400.00	Q152.56	38%

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

... continúa Tabla No. 9

76	Cliente BR	1.92	Q24.99	Q47.90	Q31.55	Q79.45	Q125.00	Q45.55	36%
77	Cliente AJ	5.78	Q24.99	Q144.53	Q31.55	Q176.08	Q300.00	Q123.92	41%
78	Cliente BS	1.17	Q24.99	Q29.16	Q31.55	Q60.71	Q100.00	Q39.30	39%
79	Cliente H	14.94	Q24.99	Q373.46	Q31.55	Q405.01	Q700.00	Q294.99	42%
80	Cliente AX	5.75	Q24.99	Q143.69	Q31.55	Q175.24	Q300.00	Q124.76	42%
81	Cliente CI	0.00	Q24.99	Q0.00	Q31.55	Q31.55	Q50.00	Q18.45	37%
82	Cliente A	16.94	Q24.99	Q423.44	Q31.55	Q454.99	Q800.00	Q345.01	43%
83	Cliente AQ	3.25	Q24.99	Q81.22	Q31.55	Q112.77	Q200.00	Q87.23	44%
84	Cliente BU	1.92	Q24.99	Q47.90	Q31.55	Q79.45	Q140.00	Q60.55	43%
85	Cliente AS	0.50	Q24.99	Q12.50	Q31.55	Q44.05	Q75.00	Q30.96	41%
86	Cliente BF	2.13	Q24.99	Q53.10	Q31.55	Q84.65	Q150.00	Q65.35	44%
87	Cliente G	20.49	Q24.99	Q512.12	Q31.55	Q543.67	Q1,000.00	Q456.33	46%
88	Cliente AD	7.43	Q24.99	Q185.69	Q31.55	Q217.24	Q400.00	Q182.76	46%
89	Cliente BO	1.00	Q24.99	Q24.99	Q31.55	Q56.54	Q100.00	Q43.46	43%
90	Cliente F	15.53	Q24.99	Q388.04	Q31.55	Q419.59	Q800.00	Q380.41	48%
91	Cliente CH	0.33	Q24.99	Q8.33	Q31.55	Q39.88	Q80.00	Q40.12	50%
92	Cliente BE	3.36	Q24.99	Q83.99	Q31.55	Q115.54	Q250.00	Q134.46	54%
93	Cliente CA	2.42	Q24.99	Q60.39	Q31.55	Q91.94	Q200.00	Q108.06	54%
94	Cliente CB	0.33	Q24.99	Q8.33	Q31.55	Q39.88	Q85.00	Q45.12	53%
95	Cliente B	14.38	Q24.99	Q359.40	Q31.55	Q390.95	Q900.00	Q509.05	57%
96	Cliente BJ	1.42	Q24.99	Q35.40	Q31.55	Q66.95	Q150.00	Q83.05	55%
97	Cliente I	14.38	Q24.99	Q359.40	Q31.55	Q390.95	Q925.00	Q534.05	58%
98	Cliente BQ	1.20	Q24.99	Q29.99	Q31.55	Q61.54	Q150.00	Q88.46	59%
99	Cliente Z	6.19	Q24.99	Q154.80	Q31.55	Q186.35	Q500.00	Q313.65	63%
100	Cliente E	13.78	Q24.99	Q344.48	Q31.55	Q376.03	Q1,200.00	Q823.97	69%
101	Cliente J	8.35	Q24.99	Q208.60	Q31.55	Q240.15	Q800.00	Q559.85	70%
102	Cliente T	4.44	Q24.99	Q111.07	Q31.55	Q142.62	Q500.00	Q357.38	71%
103	Cliente BH	1.95	Q24.99	Q48.73	Q31.55	Q80.28	Q500.00	Q419.72	84%

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

Como resultado global en la determinación del margen de utilidad en la prestación de servicios contables a través de los distintos elementos anteriormente determinados, se estableció que la empresa incurre en un costo total de Q.17,093.35 en la prestación de servicios contables a los 103 clientes que conforman dicha cartera, y obtiene en concepto de honorarios por ese servicio un monto de Q.23,145.00, con lo cual opera con un margen del 26% de ganancia sobre sus costos totales.

Ilustración No. 23

Tabla No. 10: Determinación del margen de utilidad total en servicios de contabilidad año 2013

	Horas hombre requeridas	Costo Hora Hombre	Costo Mano de Obra	Gastos de Administración	Total Costos y Gastos	Monto de honorarios establecido	Margen de Utilidad por cliente	% Margen de utilidad
Totales	553.97	Q 2,573.97	Q 13,843.70	Q 3,249.65	Q 17,093.35	Q 23,145.00	Q 6,051.65	26%

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

No obstante el haber determinado que en la prestación de los servicios de contabilidad la empresa opera con un margen de ganancia del 26%, se hace necesario clasificar a cada uno de los clientes de acuerdo al nivel de margen de utilidad que otorgan a la empresa para establecer el número de clientes que ocasionan pérdidas o pocos beneficios a la empresa. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Ilustración No. 24

Tabla No. 11: Clasificación de clientes de cartera de servicios contables por rango de margen de utilidad que obtiene la empresa

Clasificación de clientes por % de margen de utilidad determinado	Cantidad de clientes
Clientes con margen negativo (pérdida)	37
Clientes con margen entre 1% y 20%	22
Clientes con margen entre 21% y 40%	17
Clientes con margen entre 41% y 60%	22
Clientes con margen mayor al 61%	5
Total clientes	103

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

El resultado anterior demuestra en primera instancia que la empresa opera con pérdida en 37 de los 103 clientes que conforman la cartera de servicios de contabilidad (36%), sin embargo dicho resultado también demuestra que existe una desigualdad en el establecimiento de los honorarios a sus clientes, por lo que este hallazgo afirma la necesidad emprender las acciones necesarias para establecer los instrumentos y estrategias en congruencia con los objetivos propuestos en la presente investigación.

Toda empresa tiene como propósito mantenerse en el mercado en forma indefinida y lograr un crecimiento, para ello debe obtener ingresos por la actividad que realiza y que los mismos sean superiores a los costos en que incurre para generar rentabilidad. Al haberse establecido un sistema para la determinación de los costos para la generación de los servicios contables que se prestan a cada cliente, se ha obtenido el elemento básico que permite comparar si las cuotas mensuales por servicios de contabilidad que se tienen asignadas a cada cliente en la actualidad generan el nivel de rentabilidad deseado por la empresa, ya que en caso contrario dichas cuotas deberán ser reestructuradas. Además, los resultados obtenidos facilitan el establecimiento de un plan de precios para futuros clientes, que asegure la rentabilidad que la empresa se propone obtener.

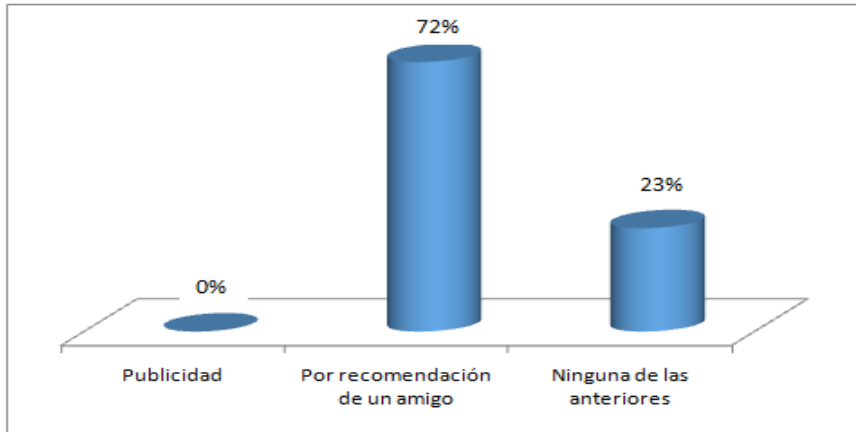
4.1.3 Encuesta a clientes

Para obtener la información necesaria que permitiera analizar la percepción y aceptación de los clientes de R & R Consultores respecto de los servicios que presta, fue necesario realizar una encuesta a un universo de ochenta y dos clientes que constituyeron el tamaño de la muestra determinada para el efecto. Cada boleta de encuesta estuvo conformada por un total de ocho preguntas, las cuales fueron respondidas personalmente por cada uno de los clientes seleccionados.

Los resultados se presentan a continuación:

Ilustración No.25

Gráfica No. 4: De los medios como conoció la empresa



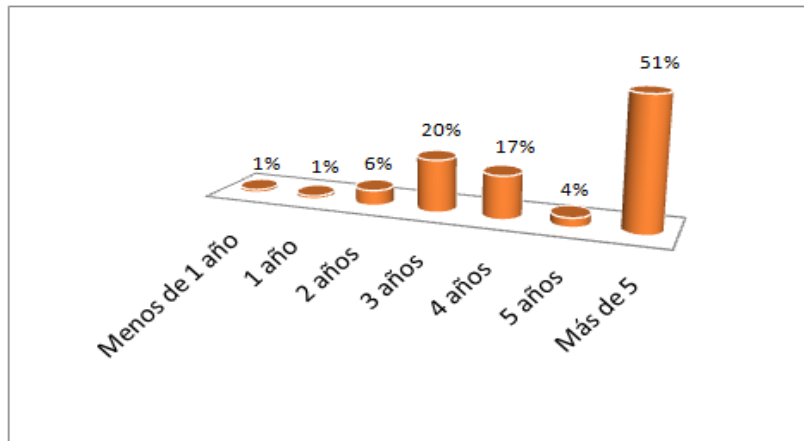
N= 103

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014

Respecto a la interrogante relacionada con la forma en que los clientes actuales conocieron de la existencia de R & R Consultores, de 82 clientes encuestados, el 72% conoció de la existencia de la empresa a través de la recomendación de un amigo. Esta forma constituye una publicidad de boca en boca, la cual resulta efectiva y no genera costos a la empresa.

Ilustración No. 26

Gráfica No.5: Tiempo de permanencia como cliente de R & R Consultores



N= 103

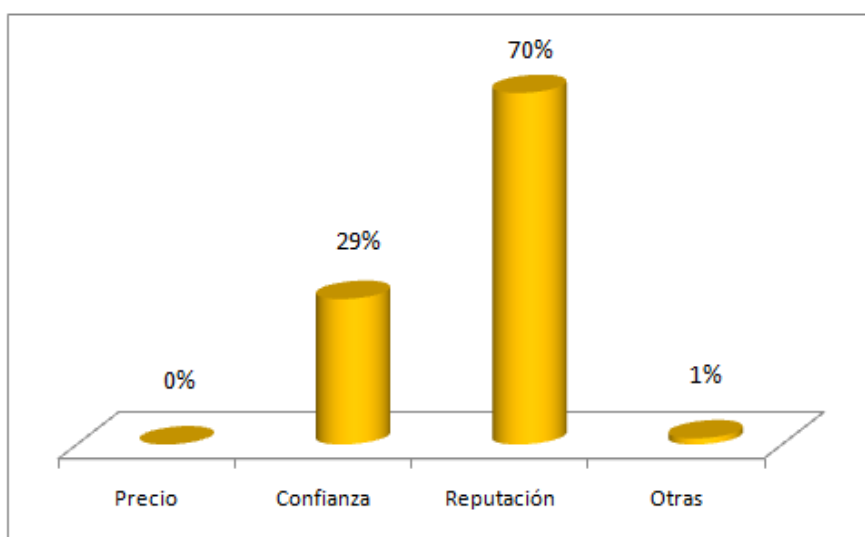
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014

Otro aspecto consultado a los clientes a través de la encuesta lo constituye el tiempo de permanencia como cliente de la empresa, en donde se pudo determinar que de 82 clientes encuestados, el 51% ha permanecido como cliente de la empresa por un periodo mayor a los 5 años, seguido por un 20% que ha permanecido durante 3 años y un 17% por 4 años.

Comentario: La fidelidad de los clientes está condicionada por la retención y la satisfacción de los mismos. Como resultado del trabajo de campo se determinó que el 88% del total de los encuestados han permanecido por más de 3 años como clientes de la empresa, lo cual refleja un nivel de permanencia que la fortalece como una organización que a través de los servicios que presta logra la satisfacción de sus clientes.

Ilustración No.27

Gráfica No. 6: Razones por las que contrata los servicios de R & R Consultores



N= 103

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014

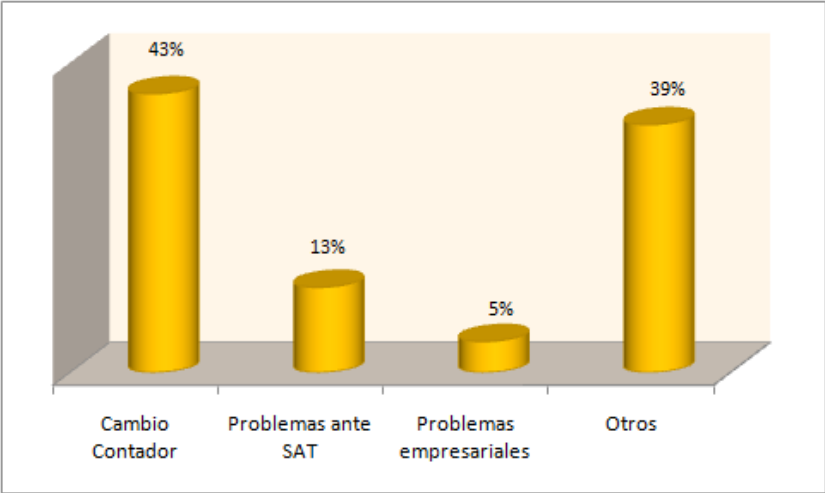
Para establecer las causas que motivaron a los clientes a contratar los servicios que presta R & R Consultores, se presentaron características tales como precio, confianza y reputación, que se constituyen como elementos considerados como atractivos para los clientes en general. En este

sentido, se determinó que de 82 personas encuestadas, el 70% lo hizo por la buena reputación, seguido por un 29% que lo hizo motivado por la confianza que inspira la empresa.

La buena reputación de una empresa y la confianza de sus clientes, constituyen elementos que dan solidez a la cartera de clientes, y son elementos que fortalecen los servicios que se prestan para lograr la permanencia de los clientes actuales y la incorporación de nuevos clientes.

Ilustración No.28

Gráfica No. 7: Causas que motivaron a los clientes a buscar los servicios de la empresa



N= 103

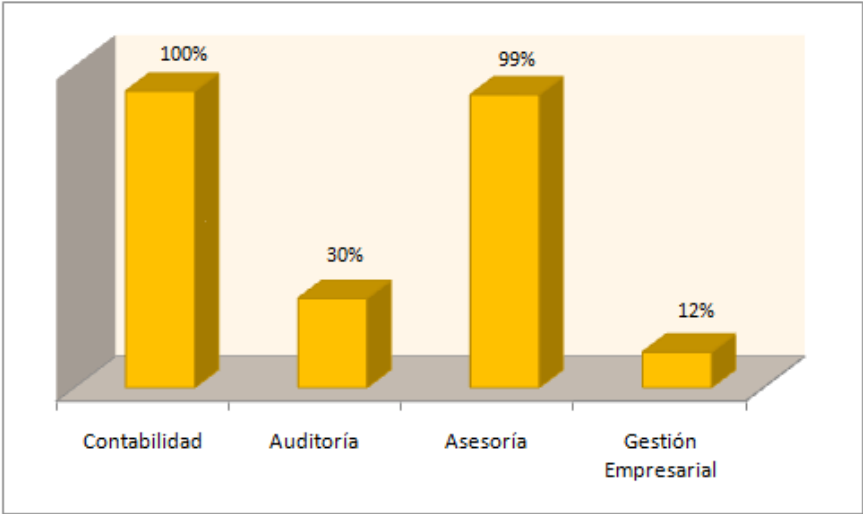
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014

Además de los atractivos que pueda ofrecer una empresa en sus productos o servicios para atraer nuevos clientes, también pueden existir otros factores que motiven a estos a la búsqueda de un nuevo proveedor. En ese sentido, se consultó a los clientes de R & R Consultores cual fue la causa que los motivó a la búsqueda de los servicios que presta, obteniéndose que del total de 82 clientes encuestados, un 43% indicó que la causa que motivó a la búsqueda los servicios que presta la empresa fue la necesidad de cambio de contador, y un 39% indicó otras causas, siendo la principal en este grupo la constitución de nuevas empresas.

Al establecerse que un 43% de los clientes buscaron los servicios de la empresa por la necesidad de un cambio de contador, queda reflejado el nivel de insatisfacción de los clientes en el mercado de servicios de contabilidad, situación que debe considerarse al momento de seleccionar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.

Ilustración No.29

Gráfica No. 8: Conocimiento de los servicios que presta R & R Consultores



N= 103

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014

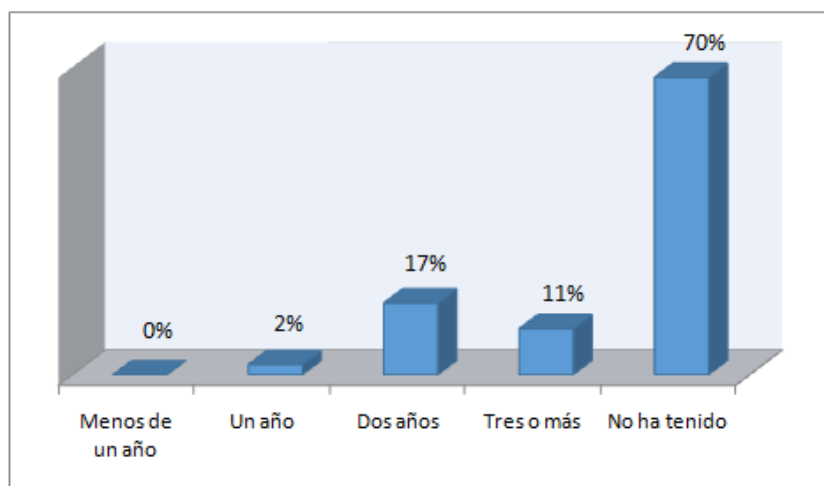
La empresa R & R Consultores presta una gama de servicios a sus clientes, sin embargo es necesario determinar si todos éstos conocen la totalidad de los servicios que se prestan, para que oportunamente puedan demandarlos o referirlos a futuros clientes. Al consultar a los clientes de la empresa sobre el conocimiento de los distintos servicios que la misma presta de un total de 82 encuestados, el 100% indicó conocer los servicios de contabilidad y un 99% los servicios de asesoría y únicamente un 30% indicó conocer los servicios de auditoría. Los servicios de gestión empresarial solamente son conocidos por un 12% de los clientes.

Comentario: El hecho de que los servicios de contabilidad y asesoría sean conocidos por el 100% y 99% de los clientes respectivamente, denota que estos servicios son los que han trascendido de

manera efectiva, no obstante los demás servicios (auditoría y gestión empresarial) son conocidos únicamente por un número reducido de clientes, lo que puede incidir directamente en la demanda y contratación de los mismos. Corresponde entonces considerar si se emprenden acciones para divulgar a través de las estrategias e instrumentos de mercadotecnia correspondientes los servicios de auditoría y gestión empresarial en función de los objetivos de la empresa.

Ilustración No.30

Gráfica No. 9: Tiempo transcurrido desde el último incremento en cuotas por servicios contables.



N= 103

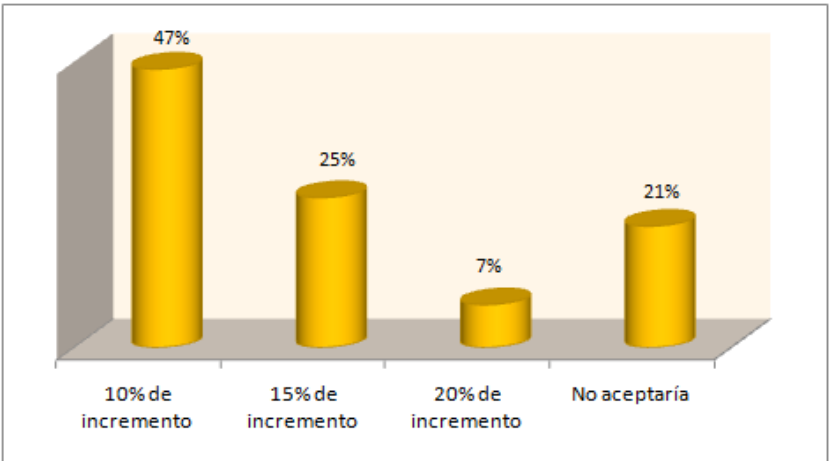
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014

Toda empresa debe considerar a la inflación como un factor económico que inciden en sus costos de operación, y en consecuencia debe ajustar el precio de los bienes o servicios que presta para operar con márgenes de ganancia aceptables. A este respecto, se consultó a los clientes de R & R Consultores acerca del tiempo que ha transcurrido desde que recibieron el último incremento en los honorarios por servicios contables, obteniéndose que del total de clientes encuestados, un 70% indicó no haber tenido aumento en la cuota mensual de honorarios desde que inició su relación con la empresa, mientras que un 11% tiene 3 o más años sin recibir un incremento en los mismos. Estos resultados suman un 81% de clientes que no reciben un aumento en el cobro de honorarios por servicios contables desde hace más de tres años.

Al establecerse que el 81% de los clientes no reciben un aumento en el cobro de honorarios por servicios contables desde hace más de tres años, queda demostrado que la empresa no aplica políticas para el incremento de los honorarios a sus clientes, por lo cual se hace necesaria la creación e implementación de instrumentos que faciliten dicho aspecto, esto en congruencia con los objetivos planteados en el presente estudio.

Ilustración No.31

Gráfica No. 10: Porcentaje de aceptación de un incremento en la cuota por servicios contables



N= 103

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014

Al haber considerado como elemento de investigación el tiempo transcurrido desde que se aplicó el último incremento a la cuota por servicios contables en los clientes, también se hizo necesario investigar si éstos aceptarían o no un incremento y los posibles niveles de incremento en caso este fuera aceptado. A este respecto se obtuvo que del total de encuestados, un 47% manifestó aceptar un 10% de incremento en la cuota de honorarios por servicios contables, mientras que un 25% indicó aceptar un 15%.

Con más del 70% de clientes que aceptarían un incremento en los honorarios por servicios contables entre un 10% y un 15%, se tienen las bases para establecer las políticas de nivelación y

actualización de cuotas por honorarios en los servicios que se prestan, considerando los niveles de inflación existentes y la necesidad de mantener un nivel de rentabilidad favorable a la empresa.

4.1.4 Guía de entrevista a Director

Para establecer los criterios de selección de clientes y la forma de administración del marketing de servicios, se realizó una entrevista al Director de la empresa R & R Consultores, con los siguientes resultados:

Ilustración No. 32

Tabla No. 12: Matriz de pregunta – respuesta; Criterios de selección de clientes y marketing de servicios aplicados por el Director de la empresa

Pregunta	Respuesta
¿Tiene algún método para seleccionar la cartera de clientes de la empresa R & R Consultores?	No, ninguno
¿Cuántas personas en la empresa están facultadas para establecer honorarios por los servicios que se prestan?	Una (1)
¿Qué cargo ocupa (n) la (s) persona (s) están facultadas para establecer honorarios por los servicios que se prestan?	Director
¿Utiliza algún método para establecer los honorarios por los servicios que se prestan a los clientes?	Solo se estima el volumen de operaciones que realiza el cliente
¿Ha implementado alguna herramienta de mercadotecnia para dar a conocer a la empresa R & R Consultores?	No
¿Ha establecido la empresa objetivos de mercadotecnia en el mediano y largo plazo?	No
¿Considera que la empresa ha logrado un crecimiento en la cartera de clientes en los últimos tres años?	Poco

Fuente: Elaboración propia en base a Guía de entrevista a Director, marzo de 2014

Se determinó en base a los resultados de la entrevista efectuada al Director de la empresa, que el establecimiento de honorarios por servicios recae únicamente en él, además se logró establecer que la dirección de la empresa no tiene algún método para selección de los clientes, no ha implementado

herramientas de mercadotecnia para dar a conocer a la empresa y no ha establecido objetivos de mercadotecnia en el mediano y corto plazo que guíen las acciones de la empresa. Es importante considerar estos resultados, puesto que los mismos están relacionados directamente con el crecimiento de cualquier empresa.

Los clientes son la razón de ser de toda empresa, sin ellos las mismas no pueden subsistir, por ello es de vital importancia saber seleccionar a los mismos, y la mejor manera de hacerlo es a través de la aplicación de herramientas que ayuden a dicho proceso en forma eficaz y eficiente. Por otra parte es importante considerar que el crecimiento de toda empresa es consecuencia de una correcta administración, así mismo en el campo de la mercadotecnia, para ello deben primeramente establecerse los objetivos que persigue la empresa en esa área y de esa manera seleccionar y aplicar herramientas tales como planes, programas, métodos y otros, que faciliten su administración y permitan el logro de los objetivos planteados. No emplear ningún tipo de herramienta de administración, conlleva a realizar un manejo empírico, que solamente se basa en la experiencia, lo cual afecta a cualquier empresa en mercado globalizado y altamente dinámico.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Al obtener datos de carácter cualitativo y cuantitativo se ha logrado obtener un sentido muy general de las condiciones actuales que impiden el crecimiento en la cartera de clientes de la empresa R & R Consultores. Hernández Sampieri, *et. al* (2010) sugieren que los resultados obtenidos sean comparados con la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, lo cual permitiría que la evidencia de carácter empírico obtenida se aplique al problema que se investigó. Por lo anterior, se presenta a continuación el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, relacionándolos con aquellos aspectos contenidos en el marco teórico y que resultan fundamentales para el planteamiento de propuestas de carácter técnico y científico que brinden solución a la problemática planteada.

El desarrollo temático del marco teórico y su relación con la investigación realizada, se visualiza en la ilustración No. 13, figura 9, página 34 del presente trabajo, en donde gráficamente se muestra como primera acción la realización de un diagnóstico administrativo. Esta herramienta permitió la recolección de información cualitativa y cuantitativa relacionada con los servicios que presta la empresa a sus clientes. El enfoque de la gestión empresarial fue dirigido hacia los aspectos propios de la mercadotecnia en donde el precio y la promoción fueron considerados como los elementos sobre los cuales deben recaer las acciones correctivas a proponer mediante herramientas e instrumentos de la mercadotecnia de servicios, en donde luego de haber obtenidos los resultados cobraron vital importancia las ventas personales y la fijación de precios de los servicios, con el objeto de proponer la elaboración de un plan de ventas y un plan de precios.

5.1.1 Análisis comparativo conceptual sobre el diagnóstico administrativo

De acuerdo a lo señalado en el marco teórico (capítulo II del presente documento), a través del diagnóstico de la gestión administrativa de una empresa se puede conocer como ha sido el manejo de la misma, si existen objetivos y si estos se han alcanzado. Fleitman, (2004), señala que en un

diagnóstico administrativo, se estudia y se busca determinar cómo es la empresa, su estructura orgánica y su nivel de planeación, sus planes y programas estratégicos, la forma como se miden los avances en los programas, la coordinación que existe entre el gerente y los subalternos encargados de cada área específica de la empresa, las relaciones externas e internas, en general, la congruencia de la organización con los objetivos fijados, la planeación desarrollada, los programas y los recursos con se cuentan, mientras que Rodríguez, D., (2005) refiere que al llevar a cabo la realización de un diagnóstico administrativo, la prioridad es establecer las relaciones causa – efecto que expliquen el porqué de los resultados que se presentan, de tal manera que se puedan generar alternativas que permitan mejorar la situación de la empresa objeto de análisis.

En la presente investigación se determinó a través de un diagnóstico administrativo, que existen diversos elementos que afectan y alteran el desarrollo de las actividades de la empresa R & R Consultores, entre estos existen factores que de manera directa impiden el crecimiento de la demanda en los servicios que presta la empresa, así mismo se logró determinar que se cuenta con elementos que se constituyen en fortalezas las cuales pueden facilitar el logro de los objetivos planteados.

5.1.2 Gestión empresarial del marketing

Kramer, J., (2011) señala que la mercadotecnia debe tomarse como el mejor apoyo para la organización por su relación directa con los productos y los clientes, y que de tal cuenta resulta necesario considerar distintos enunciados en esa materia para fijar los principios que puedan guiar a la empresa en sus procesos en función del alcance de sus objetivos, ya que según lo exponen Kotler, P. *et al* (2001), necesariamente debe existir una relación entre quienes presentan necesidades, deseos y demandas y quienes ofrecen productos, servicios y experiencias para satisfacer dichas demandas.

En los resultados expuestos en el capítulo IV anterior, se evidencia que la empresa R & R Consultores no emplea a la mercadotecnia como apoyo en la relación con sus clientes. Además se determinó, a través de lo expuesto por el Director de la empresa, que no existen ni aplica herramientas de mercadotecnia para dar a conocer a la empresa, no se emplean algún método de

mercadotecnia para la fijación de precios en los honorarios por servicios y tampoco se han fijado objetivos de mercadotecnia que guíen a la empresa hacia la consecución de sus fines. Adicionalmente se tiene que ninguno de los clientes de la cartera de contabilidad se enteró de los servicios que presta la empresa por algún medio de publicidad, situación que confirma lo expuesto por el Director de la misma.

5.1.3 Mezcla de mercadotecnia, análisis de precio y promoción

Constituida por un conjunto de herramientas y tácticas controlables, que la empresa combina para lograr el resultado que desea en su mercado objetivo, la mezcla de mercadotecnia se integra por elementos básicos como lo son: el producto, el precio, la plaza y la promoción. Kotler, P., *et al* (2001:27), definen que precio es “la cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener el producto o servicio” y promoción es “comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados, sobre las bondades o méritos de los productos o servicios comercializados por la empresa, todo ello con el fin de persuadirlos para su pronta adquisición”.

De acuerdo el estudio efectuado, los elementos precio y promoción no son manejados adecuadamente dentro de la mezcla de mercadotecnia de la empresa.

En cuanto al precio se pudo determinar que un 81% del total de clientes de la cartera de servicios de contabilidad tienen asignada una cuota de honorarios en servicios contables que no ha sido modificada desde hace tres o más años, reflejando la falta de políticas para actualización de precios que deben darse por los efectos inflacionarios de la economía. Al haberse determinado los costos reales que conlleva la generación de los servicios contables a cada cliente para ser comparado con su respectivo honorario, se evidenció que un 37% de los mismos genera pérdidas a la empresa. Además se obtuvo como resultado que el margen de utilidad obtenido en la prestación de servicios de contabilidad a cada cliente oscila en un rango que va desde -193% hasta 84%. Si bien la empresa obtiene un margen de beneficio total del 26% en la prestación del servicio antes referido, dicho margen lo obtiene a costa de los elevados márgenes de utilidad que aplica a varios de sus clientes, lo que refleja una disparidad en el establecimiento de honorarios en este servicio.

Con relación al elemento promoción se determinó que ninguno (0%) de los clientes de la cartera de servicios contables conoció de la existencia de la empresa a través de algún medio de publicidad. De acuerdo a lo manifestado por los mismos entrevistados, un 72% de ellos se enteró de la existencia de la empresa por recomendación de un amigo, haciendo de la publicidad de boca en boca la única forma que ha servido a la empresa para comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados respecto de los servicios que presta.

5.1.4 Publicidad

Toda empresa que pretende establecer una imagen de ella misma o de su producto, comunicar las características de su producto o servicio y conseguir la conciencia y aceptación de los consumidores, debe realizar actividades de publicidad, según lo señalan Kotler, P., *et al* (2001). Al hacer publicidad se realizan relaciones públicas que se constituyen es una herramienta de promoción masiva.

De acuerdo a los resultados de la investigación, la empresa no realiza ninguna actividad de publicidad al presente. Los cuatro grupos de servicios que produce le empresa han presentado históricamente comportamientos diferentes en sus niveles de demanda e ingresos generados, siendo los servicios de auditoría y de asesoría los que representan una mayor tasa de ingreso por unidad a la empresa, muy por encima de las tasas que representan los otros dos servicios. Dicho resultado se supone de importancia al momento de considerar el establecimiento de acciones de publicidad que permitan dar a conocer los servicios que presta la empresa y las características inherentes a los mismos.

5.1.5 Estrategia de servicio

Zeithaml, V., *et al* (2000) indican que la estrategia de servicio proporciona una guía para diseñar productos, sistemas de suministros de servicios y mediciones. Señalan además que dicha estrategia posee como características las siguientes: confiabilidad, valor agregado, recuperación y equidad. Este último elemento se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa.

En el estudio realizado preocupa el hecho de que no exista equidad hacia los clientes en función de los precios establecidos en honorarios por servicios contables. De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que al no existir algún sistema para fijación de precios en los servicios antes aludidos, los márgenes de utilidad obtenidos no se encuentran estandarizados. Por tal motivo se tiene por una parte a clientes con operaciones de bajo costo y altas cuotas por honorarios que generan altos márgenes de beneficio y por el otro lado se tiene a clientes con altos costos de operación y bajas cuotas por honorarios que generan márgenes negativos (pérdidas) a la empresa. Esta situación debe considerarse al momento de establecer estrategias para incrementar los precios en los honorarios por servicios, por cuanto que los porcentajes mayormente aceptados (10% y 15%) por los clientes para una alza en el valor de la cuota mensual debe ir dirigida en función de lograr reglas de juego iguales a todos los clientes.

5.1.6 Matriz BCG

La matriz BCG está “conformada por cuatro cuadrantes donde se clasifican los productos según la tasa de crecimiento del mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detentada” Kramer, J., (2011:137-138). Este autor expone cuatro categorías de productos:

- Productos interrogantes: baja participación, pero altas tasas de crecimiento.
- Productos estrella: alto crecimiento y alta participación
- Productos vacas lecheras: bajo crecimiento y se representan por clientes que llevan tiempo demandándolos y se siguen mostrando fieles.
- Productos perro: poca participación en el mercado y baja tasa de crecimiento.

Las categorías anteriores sirven para saber qué estrategias de marketing aplicar y también permite considerar los elementos financieros para generación de cada producto.

De acuerdo a las categorías antes citadas, en la empresa R & R Consultores puede situarse a los servicios de contabilidad en la categoría de productos vacas lecheras o de efectivo, por su posición privilegiada y bajo crecimiento, representado por clientes que llevan tiempo demandándolos y se siguen mostrando fieles, esto en congruencia con los resultados obtenidos en donde la mayoría de

clientes de esa cartera lleva 5 o más años de pertenecer a la misma. Además, este tipo de servicio aunque genera la mayor parte costos a la empresa, también en correspondencia genera la mayor parte de ingresos, lo que ha favorecido al sostenimiento de otros grupos de servicios.

Como productos perro, puede ubicarse a los servicios de gestión empresarial, debido a su poca participación en el mercado y bajas tasas de crecimiento y rentabilidad. Por lo anterior no conviene a la empresa invertir mucho en ellos.

En cuanto a los servicios de asesoría y auditoría, de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que son los servicios demandados con menor frecuencia (20 y 9 veces respectivamente) durante el tiempo que lleva de operar la empresa, no obstante han representado una alta rentabilidad a la misma por ser generadores de recursos; en tal sentido ambos servicios podrían ubicarse en la categoría de productos estrella, al considerarlos el futuro de la organización.

Ilustración No. 33

Tabla No. 13: Clientes atendidos e ingresos generados por tipo de servicio de agosto 2006 a diciembre de 2013

Tipo de servicio	No. De servicios o clientes atendidos	% con relación al total de servicios prestados	Ingresos generados	% con relación al total de ingresos generados
Contabilidad	498	78%	Q848,095.00	61%
Asesoría y Defensa	20	3%	Q299,000.00	21%
Auditoría	9	1%	Q155,000.00	11%
Gestión Empresarial	113	18%	Q92,300.00	7%
Totales	640	100%	Q1,394,395.00	100%

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, marzo de 2014.

Conclusiones

1. La empresa R & R Consultores cuenta con un alto grado de aceptación en su cartera de clientes, la mayoría ha permanecido en relación con la misma por períodos mayores a los tres años. Dicha aceptación manifiesta la fidelización de sus clientes, quienes han contratado los servicios de la empresa principalmente por su reputación y confianza.
2. La dirección de la empresa no aplica la administración de la mercadotecnia de servicios y como consecuencia carece de objetivos de mercadotecnia, no aplica estrategias de marketing de servicios que le permitan dar a conocer los servicios que presta y carece de planes y/o métodos para la fijación de precios en los servicios que presta. Las deficiencias detectadas apuntan a la necesidad de considerar como prioritarias aquellas acciones encaminadas a fortalecer la mezcla de mercadotecnia en sus elementos precio y publicidad.
3. Los precios de los distintos servicios que presta la empresa únicamente son fijados por el Director, quien ante la falta de planes para su fijación, no puede delegar a otro colaborador de menor categoría. La ausencia de estos planes ha generado que un 37% de los clientes atendidos en la cartera de servicios de contabilidad esté ocasionando pérdidas económicas a la empresa que no pueden ser percibidas por el subsidio que se obtiene de los ingresos generados por los servicios de auditoría y asesoría y defensa fiscal, los cuales aunque en menor número, han resultado ser altamente rentables.
4. Debido a que no se ha hecho uso de la publicidad como herramienta de marketing, la empresa en ningún momento ha dado a conocer los servicios que presta y únicamente ha basado su crecimiento en la publicidad boca a boca que hacen los clientes actuales al recomendarla. Tal situación ha generado que la demanda de los servicios que presta no presenten mayor grado de crecimiento en los últimos dos años, pone en riesgo la rentabilidad de la empresa y por consiguiente su operación.

6. Propuesta de mejora

A través de la investigación realizada se pudo establecer que en los últimos dos años de operaciones la empresa R & R Consultores no ha tenido el mismo ritmo de crecimiento en la demanda de los servicios que presta con respecto a los años anteriores y consecuentemente se ha afectado la generación de ingresos, principalmente por los servicios de contabilidad.

Al ser evaluadas las distintas áreas de la empresa que se relacionan con la prestación de servicios, se detectó deficiencias para el establecimiento de precios por los honorarios que se perciben por los servicios de contabilidad, así mismo se determinó que no existen acciones de publicidad que den a conocer los servicios que se prestan, con lo cual se están perdiendo oportunidades en un mercado de servicios con una demanda en crecimiento.

Ante la importancia que reviste para la empresa el mantener un incremento en su cartera de clientes, así como lograr los rendimientos financieros necesarios que le permitan crecer de forma integral, se presenta a continuación como propuesta de mejora, un plan de marketing para la empresa R & R Consultores, en donde se incluyen:

- a) Plan de ventas personales
- b) Plan de precios

Los planes citados forman parte del mix marketing y constituyen estrategias de publicidad y precio que ayudarán a corregir las deficiencias encontradas a través de la investigación realizada, con el objeto de lograr un crecimiento de forma integral que abarque una mayor captación de clientes y que facilite la determinación de precios que favorezcan a la empresa cuando los clientes contraten sus servicios.

6.1 Plan de Marketing de la empresa R & R Consultores

Análisis situacional

Antecedentes del sector

En la ciudad de Jalapa, departamento de Jalapa, el sector de servicios de contabilidad, gestión tributaria, asesoría fiscal y auditoría, está conformado en su mayoría por pequeñas empresas que únicamente cubren los dos primeros servicios antes enumerados y únicamente existe una empresa que cubre todo el grupo de servicios antes referidos. Este sector de servicios ha tenido un notable crecimiento a partir del año 2006, fecha desde la cual se han presentado una serie de reformas fiscales, que asociado a los avances tecnológicos implementados por la Administración Tributaria, han derivado en una mayor demanda de los servicios relacionados con el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

El desarrollo de las plataformas de servicio implementadas por la Administración Tributaria y los avances tecnológicos han permitido que se desarrollen en esta área de servicios únicamente aquellas empresas que han incorporado a su estructura el equipo y el personal idóneos para la ejecución de sus operaciones.

De acuerdo a evaluaciones físicas realizadas, en la ciudad de Jalapa existen alrededor de 12 empresas y personas que se dedican a esta actividad. Entre las empresas más importantes se tienen las siguientes:

- R & R Consultores
- Líder Profesional
- Milenium Contabilidad
- Oficina Contable Hermanos

Cabe destacar que de las empresas mencionadas, la primera de ellas es la única que cubre toda la gama de servicios, mientras que las restantes únicamente prestan los servicios de contabilidad y gestión tributaria.

Las empresas que llevan más tiempo de permanecer en el mercado de estos servicios son Líder Profesional y Milenium Contabilidad.

Macroentorno

El macroentorno de la empresa está formado por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o a su vez representan una amenaza para la misma. Estas fuerzas incluyen los siguientes factores: demográfico, económico, medio ambiental, tecnológico, político - legal y socio-cultural.

➤ Factor demográfico

El plan será aplicado exclusivamente en el área nor oriente de la República de Guatemala, específicamente en los departamentos de Jalapa, Jutiapa, Chiquimula y Zacapa, debido a la ubicación de las oficinas de la empresa y por ser el área en donde tiene su mercado más fuerte.

➤ Factor económico

En la actualidad nuestro país está atravesando por una situación económica difícil, debido a los efectos de la crisis ocurrida en Estados Unidos y a una situación política inestable, pues el gobierno introdujo un paquete de reformas fiscales, presionado por la necesidad de obtener mayores ingresos tributarios. El resultado: la introducción sin consenso alguno de un paquete fiscal, el cual ha impactado negativamente en las actividades económicas y productivas y ha sido rechazado por los grandes, medianos y pequeños empresarios, y por el los empleados individuales en relación de dependencia.

La población a su vez sólo ha recibido, hasta la fecha, los efectos negativos de estas medidas. Algunos de ellos han sido los aumentos de precios en los productos de primera necesidad; el aumento de los precios de los combustibles y la "desaceleración" o paralización de las actividades económicas más importantes como construcción, comercio y consumo.

Todo esto ha causado que una gran mayoría de empresas disminuyan sus ingresos al reducirse el poder adquisitivo de los consumidores, lo que hace que el presupuesto de las mismas se destine únicamente a la adquisición de los servicios básicos y sea difícil la adquisición de otros servicios especializados como la asesoría y auditoría tributarias.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, el ritmo inflacionario durante el año 2013 se situó en 4.39% respecto a un 3.45% obtenido durante el año 2012, lo que demuestra que continúa el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo que no crece al mismo nivel.

Adicionalmente, el Ministerio de Finanzas Públicas ha proyectado para el año 2014 una brecha fiscal de Q.4 mil millones respecto a lo presupuestado, lo que significa que la aplicación de las reformas fiscales no han tenido los resultados previstos y por consiguiente el gobierno estaría buscando la manera de compensar ese faltante a través de incrementar la carga tributaria a los contribuyentes, lo que implica nuevas reformas a las leyes tributarias o bien a través de la obtención de préstamos, lo que viene a generar una espiral inflacionaria a mayor escala.

➤ Factor tecnológico

Este factor es uno de los más importantes para un desarrollo eficiente de las actividades de cualquier empresa, puesto que va a permitir ofrecer productos y servicios de calidad, consiguiendo diferenciarse de la competencia al poseer una ventaja competitiva.

El equipo empleado por las empresas del ramo de servicios de contabilidad, auditoría, asesoría fiscal y gestión tributaria, consiste básicamente en sistemas de cómputo, sistemas de redes locales, computadoras portátiles, dispositivos de proyección de imágenes y dispositivos para impresión de documentos. Este equipo es de fácil adquisición a nivel local y los precios se consideran accesibles y estables en el mercado, en donde pueden aprovecharse las distintas promociones que ofrecen la diversidad de empresas proveedoras.

En cuanto al mantenimiento de este equipo, no se requiere la inversión de fuertes sumas de efectivo, aunque debe considerarse su renovación en un plazo no mayor de tres años, debido a

que los avances tecnológicos en el campo de la computación pueden hacer obsoleto su funcionamiento en un plazo mayor al indicado.

➤ **Factor político - legal**

En el aspecto legal R & R Consultores cumple con todos los requerimientos establecidos por las leyes tributarias y el Código de Comercio y no existen disposiciones especiales para las empresas de su tipo.

➤ **Factor Socio - cultural**

Se percibe que la población en general tiene un bajo nivel de cultura tributaria, el cual se refleja en los bajos niveles de recaudación de impuestos. Este aspecto se vuelve relevante, ya que constituye uno de los motivos principales para que la Administración Tributaria ejerza mayores controles y acciones hacia los contribuyentes. La población en general justifica su incumplimiento en el pago de impuestos en la mala administración que hace el gobierno con los mismos, y que se manifiesta en la falta de respuesta del estado a sus obligaciones principales (salud, seguridad, educación, justicia) con sus habitantes y a los múltiples actos de corrupción que se han hecho públicos.

Microentorno

El microentorno de una empresa está formado por todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuáles se busca lograr el cambio deseado, es decir, que está compuesto por las fuerzas del entorno inmediato que afectan la capacidad de servir a los mercados meta. Estos factores son: la propia empresa, los proveedores, la competencia, los intermediarios y los clientes.

A partir del análisis del microentorno nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

➤ Clientes

R & R Consultores tiene en su haber una cartera de 103 clientes permanentes, entre los que destacan 18 contribuyentes catalogados como especiales por la Administración Tributaria.

➤ Proveedores

La empresa únicamente adquiere servicios de enlace y comunicación, así como suministros para oficina. Tiene como principales proveedores a:

- Telecomunicaciones de Guatemala, S. A.
- Tienda PC
- Papelería San Antonio

➤ Competencia

Competencia directa

Este tipo de competencia únicamente se presenta en los servicios de contabilidad y gestión tributaria, ya que las demás empresas no cuentan con los servicios de auditoría y asesoría tributaria.

El en área de servicios de contabilidad, se considera como competencia directa a las siguientes empresas:

- Líder Profesional
- Oficina Contable Hermanos
- Milenium Contabilidad

Competencia indirecta

En cuanto a la competencia indirecta no se ha identificado a ninguna empresa, sin embargo pueden considerarse como tales a todas aquellas firmas de consultoría y asesoría tributaria

localizadas en la ciudad capital de Guatemala, ya que los contribuyentes cuando requieren un servicio de esa naturaleza y desconocen la existencia de R & R Consultores, acuden a la ciudad de Guatemala para contratar ese tipo de servicios.

➤ Importancia del sector

La importancia que tienen los servicios de contabilidad, auditoría, asesoría fiscal y gestión tributaria, radica en que la contratación de tales servicios se ha convertido en un medio que permite a los contribuyentes un adecuado cumplimiento de sus obligaciones tributaria ante el fisco.

Existen algunas características en este tipo de servicios que es importante considerar:

- La contratación de un servicio de contabilidad permite al cliente el ahorro de costos en sueldos y pasivos laborales.
- El cliente no debe contar con una infraestructura física específica para la operación de sus registros contables.
- Cuenta con el soporte de un contador autorizado por la Administración Tributaria.
- Le puede evitar al contribuyente contingencias fiscales que dañen su situación financiera.

Análisis de la situación actual de la empresa

R & R Consultores, es una empresa individual que presta servicios en las áreas de contabilidad, asesoría y defensa fiscal. Localizada en la ciudad de Jalapa, departamento de Jalapa, se ha constituido en la primera de su género, que además de brindar servicios de contabilidad a clientes de la región oriente del país, ofrece los servicios de asesoría y defensa fiscal, posicionándose en la región oriente del país como una empresa con un alto grado de aceptación en el conglomerado de contribuyentes.

➤ Ubicación geográfica

Actualmente sus oficinas funcionan en la Calzada Justo Rufino Barrios, zona 7, ciudad de Jalapa, departamento de Jalapa, Guatemala.

Misión

“Somos una empresa que brinde servicios contables y de asesoría fiscal y de gestión en materia tributaria, que oriente y brinde soluciones apropiadas por medio de la implementación y uso de tecnología, leyes y herramientas que faciliten el manejo de funciones que ofrecen rapidez y seguridad a través de personal calificado, con valores y principios, que apoye a los clientes contribuyentes en todas sus necesidades tributarias para evitarles conflictos y daños ante la Administración Tributaria”.

Visión

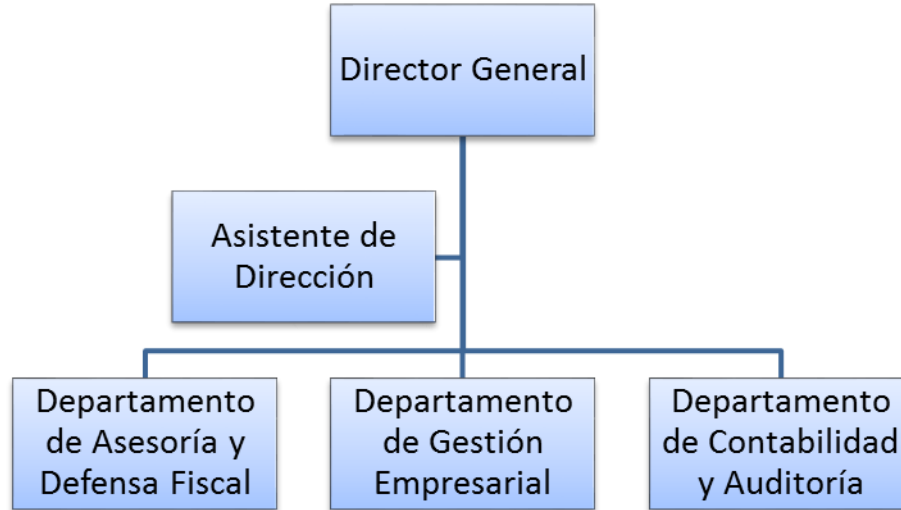
“Ser la empresa líder en servicios de asesoría y consultoría fiscal en la región Nororiente de la República de Guatemala, reconocida por brindar un servicio óptimo y personalizado a sus clientes.”

Estructura organizacional

La empresa cuenta con una estructura organizacional básica, la cual se representa en el siguiente organigrama.

Ilustración No. 34

Figura No. 11: Organigrama R & R Consultores



Fuente: Elaboración Propia, enero de 2014

El Director General, es el propietario de la empresa y quien coordina y dirige los distintos departamentos de la empresa; es un profesional con estudios superiores en administración de empresas y finanzas con especialización en impuestos y derecho tributario. El cargo de asistente de dirección lo desempeña una persona con estudios superiores en mercadotecnia. Para el desarrollo de sus funciones, la empresa divide sus áreas de servicios en los departamentos de asesoría y defensa fiscal, gestión empresarial y contabilidad y auditoría.

Análisis FODA

El análisis FODA o también conocido como análisis estratégico, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, para así obtener un diagnóstico preciso que permita en función del mismo, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la empresa. El análisis FODA efectuado a la empresa R & R Consultores, se presenta a continuación.

Ilustración No. 35

Tabla No. 14 Análisis FODA – Empresa R & R Consultores

Factores Externos no controlables	Positivas	Negativas
	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en la demanda de servicios contables, de asesoría fiscal y auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica del país.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la demanda de servicios especializados por mejoras en los controles de contribuyentes por parte la Administración Tributaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema estatal con altos índices de corrupción.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas empresas que requieren servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de cultura tributaria.
	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevos clientes que requieren servicios profesionales para protegerse de las acciones coercitivas del Estado en función de la recaudación de tributos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevas empresas que prestan servicios de contabilidad en el municipio de Jalapa.
	<ul style="list-style-type: none"> • No existe competencia directa en el municipio de Jalapa 	<ul style="list-style-type: none"> • Constantes reformas al sistema tributario.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se hace publicidad a los servicios que presta la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional deficiente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas para incrementar tarifas por servicios contables.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay planes para la gestión de calidad de los servicios prestados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se capacita al personal para las funciones de atención al cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Baja rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe método para establecer el monto de honorarios por los servicios que se prestan.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes captada. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y experiencia de la alta gerencia. 	

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

A través del análisis FODA anterior, se evidencia que la empresa R & R Consultores posee entre sus fortalezas los elementos necesarios que le permitirían sobresalir frente a las debilidades

enunciadas. Las debilidades en su conjunto están representadas por situaciones originadas por la falta de acciones concretas dentro de la misma empresa, y que por lo tanto son susceptibles de ser eliminadas de la situación actual que se presenta, considerando que tanto las fortalezas como las debilidades son factores internos que la empresa puede controlar.

Diagnóstico del análisis FODA

R & R Consultores es una empresa en la cual la satisfacción del cliente es lo más importante, y logra dicho objetivo a través de la prestación de servicios de calidad desarrollados por un personal calificado, el uso de tecnología acorde a las necesidades actuales y la experiencia y preparación académica de su director y propietario.

R & R Consultores ha constituido una cartera de clientes al haber aprovechado las referencias que ellos hacen a otros clientes, lo que ha derivado en clientes que han permanecido fieles a la empresa. Este aspecto ha generado cierto grado de confianza en la dirección de la empresa y ha tenido como consecuencia, que no se emplea ninguna forma de publicidad a través de medios para dar a conocer los servicios que se prestan, lo que consecuentemente ha generado una disminución en la captación de nuevos clientes en los últimos dos años.

Además la empresa presenta una estructura organizacional que no se adapta a sus necesidades actuales, lo que incide en que la toma de decisiones se centralice en su director y propietario.

En relación al precio de los servicios que se prestan, se pudo observar que los mismos son asignados únicamente por el director de la empresa en base a su experiencia, ya que no cuenta con algún método que sirva de guía para establecer los mismos. Siempre en relación a este elemento, se observó que a la mayoría de clientes no se les ha practicado algún incremento en la cuota de honorarios por servicios de contabilidad por espacio de 3 años o más, lo que refleja que no existen políticas para mantener actualizadas las tarifas de los honorarios por servicios prestados.

En R & R Consultores lo que se busca con la elaboración de un plan de Marketing es introducir como parte de la estrategia, los instrumentos de marketing que complementen los recursos y capacidades de la empresa para generar valor hacia la misma.

Mercado meta

El mercado meta de R & R Consultores está constituido por todas las pequeñas, medianas y grandes empresas privadas de las ciudades de Jalapa, Jutiapa, Zacapa y Chiquimula, que necesiten utilizar servicios de contabilidad, auditoría, asesoría fiscal y gestión tributaria.

Este mercado objetivo está definido en base a las siguientes variables:

a) Geográficas

Ciudad	Jalapa, Jutiapa, Zacapa, Chiquimula
Sector	Centro
Densidad	Urbano

b) Conductual o de comportamiento: empresas que requieren de forma permanente servicios de contabilidad y asesoría tributaria.

c) Demográficas

Tipo de clientes	Pequeñas, medianas y grandes empresas individuales y/o jurídicas
Sector	Comercio, industria y servicios

Análisis de la competencia

En la ciudad de Jalapa existen alrededor de 12 empresas y personas que se dedican a la prestación de servicios de contabilidad y de gestión tributaria, siendo las más importantes:

- Líder Profesional

- Milenium Contabilidad y
- Oficina Contable Hermanos

No obstante, estas empresas no prestan los servicios de asesoría fiscal y auditoría.

Mix marketing

- **Producto**

R & R Consultores es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Jalapa, departamento de Jalapa, y ofrece servicios distintos servicios en materia tributaria a las empresas, siendo estos los siguientes:

- Contabilidad
- Asesoría y defensa fiscal
- Auditoría
- Gestión en materia tributaria

Sus instalaciones están formadas por el área de atención al cliente, el área de operaciones y la oficina del director general.

- **Precio**

Los precios de los honorarios varían de acuerdo al volumen de operaciones de la empresa y su complejidad. Para el caso de los servicios de contabilidad existe una cuota mínima de Q.50.00 mensuales en concepto de honorarios a pequeños contribuyentes que no realizan movimientos pero que requieren el cumplimiento de sus obligaciones formales ante la Administración Tributaria; la cuota máxima asignada en este servicio es de Q.1,200.00 mensuales, que corresponde a empresas con alto volumen de

operaciones y cuya operación de los registros contables es compleja. Se carece de una herramienta que permita el establecimiento de una escala de precios.

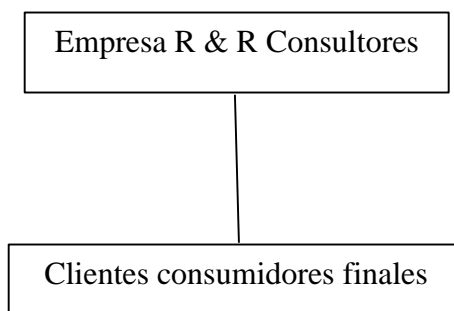
Las formas de pago son efectivo y cheque por periodos mensuales.

- **Plaza o distribución**

El único punto de venta con el que cuenta la empresa es el ubicado en Calzada Justo Rufino Barrios, zona 7, ciudad de Jalapa. Es un canal directo, puesto que no existen intermediarios ni distribuidores antes de llegar al cliente/consumidor final.

Ilustración No. 36

Figura No. 12: Canal de distribución R & R Consultores



Fuente: Elaboración propia, mayo de 2014

- **Promoción o comunicación**

La empresa no maneja ningún medio de publicidad para dar a conocer los servicios que presta. Únicamente de han sus servicios por referencias de sus clientes.

Objetivos y estrategias de marketing

- **Objetivo General**

Lograr el posicionamiento de la empresa R & R Consultores en las ciudades de Jalapa, Jutiapa, Chiquimula y Zacapa, incrementando la cartera de clientes y dándose a conocer como una empresa que ofrece servicios profesionales especializados en materia de asesoría tributaria, auditoría y contabilidad

- **Estrategias de marketing**

Derivado del análisis del trabajo de campo realizado y de los resultados presentados en la investigación llevada a cabo, se concluyó que la empresa R & R Consultores no ha hecho uso de la publicidad como herramienta de marketing, motivo por el cual no ha dado a conocer a través de algún medio los servicios que presta. Así mismo respecto al precio, la empresa carece de planes para fijación de precio de los distintos servicios y como consecuencia los cobros en la cartera de servicios de contabilidad ha ocasionado pérdidas económicas a la empresa y no existe igualdad en el trato a los clientes de acuerdo a su categoría.

Derivado de lo anterior, se presenta como estrategia de promoción un plan de ventas personales, y como estrategia de precio, la implementación de un plan de precio.

- **Estrategia de promoción**

A continuación se presenta como estrategia de promoción el plan de ventas para la empresa R & R Consultores, con la finalidad de que la empresa de a conocer los servicios que presta a los clientes potenciales de las ciudades de Jalapa, Jutiapa, Zacapa y Chiquimula, y lograr con ello un crecimiento constante en su cartera de clientes.

Plan de ventas personales empresa R & R Consultores

I. Antecedentes

En el año 2006 inició actividades en la ciudad de Jalapa, departamento de Jalapa, la empresa R & R Consultores, con el propósito de brindar a los contribuyentes de dicho departamento, servicios que facilitaran su relación con la Administración Tributaria. Estos están representados por asesoría en materia tributaria, gestión administrativa y tributaria, auditoría y contabilidad de empresas.

Desde sus inicios R & R Consultores tuvo un alto grado de aceptación en los contribuyentes del departamento de Jalapa, y con el transcurrir del tiempo fue ocupando un lugar importante en el mercado de servicios contables de ese departamento. Además la empresa fue pionera en ofrecer a los contribuyentes de dicha localidad los servicios de auditoría, asesoría y defensa fiscal, lo que le permitió ingresar a otro tipo de mercado que le beneficiara para su crecimiento y así colocarse como una de las empresas líderes en ese mercado.

Actualmente la empresa ha extendido sus servicios fuera del departamento de Jalapa, abarcando la ciudad capital de Guatemala y algunos departamentos de la región oriente del país.

No obstante, hasta la fecha no se ha implementado ninguna estrategia de mercadeo que permita a la empresa llegar de una manera adecuada y directa a todos aquellos clientes potenciales para ofrecerles sus servicios personalizados y así incentivarlos a adquirir los mismos, con el propósito de que la empresa pueda incrementar sus cartera de clientes y consecuentemente generar un crecimiento sostenible.

II. Justificación

Debido al tipo de clientes que requieren los servicios de la empresa R&R Consultores, se ha identificado que es necesario implementar un plan que permita llegar a todos

aquellos clientes potenciales de una manera adecuada con la finalidad de dar a conocer de manera amplia la gama de servicios que la empresa ofrece, pudiendo explicar todos aquellos beneficios que obtendrán al momento de tomar la decisión de adquirir los mismos. No se pretende llegar de una manera masiva, puesto que ese no es el método adecuado para captar clientes para la empresa, ya que debe tomarse en cuenta que la empresa ofrece servicios personalizados que deben adaptarse conforme a las necesidades y deseos de los clientes, quienes en este caso serían todos aquellos contribuyentes que poseen un negocio en particular y que necesiten de ayuda profesional para el buen cumplimiento de sus obligaciones tributarias y la mejora de sus finanzas. Por lo tanto, se ha considerado implementar un plan de ventas personales para la empresa R & R Consultores, el cual contribuya para alcanzar a todos aquellos clientes potenciales para que adquieran sus servicios y poder lograr una relación directa de empresa a cliente.

III. Mercado objetivo

R & R Consultores ofrece sus servicios a medianas y grandes empresas propiedad de personas individuales o jurídicas inscritas ante la Administración Tributaria, que estén ubicadas en los departamentos de Jalapa, Chiquimula, Jutiapa, Zacapa y la ciudad capital de Guatemala y que requieran de servicios de asesoría y auditoría en materia tributaria, así como el registro de sus operaciones contables.

IV. Objetivos

General

Incrementar el nivel de venta de los servicios de asesoría y auditoría tributaria que la empresa ofrece al mercado, de manera personalizada.

Específicos

- Lograr un crecimiento del 40% en las ventas de servicios de asesoría y auditoría tributaria, con respecto al año 2013.
- Dar a conocer de manera personalizada los servicios que presta la empresa, a por lo menos 40 nuevos clientes potenciales durante el año 2014.

V. Estrategias

La estrategia a utilizar para el plan de ventas personales de R & R Consultores se denomina salto de rana, que implica crear un nuevo modelo de negocios, reescribir las reglas del juego en el área de servicios que presta la empresa. Al momento de su implementación se podrá llegar a los clientes de una manera personalizada a través de un modelo de negocios adecuado para lograr el objetivo de la empresa, reescribir las reglas de venta de los servicios de la empresa.

VI. Matriz de planeación de tácticas

Matriz de planeación de tácticas	
Actividad	Descripción
a) Planificación de la fuerza de ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Fuentes de contratación de la fuerza de ventas: <p>En el caso de R & R Consultores, el reclutamiento de la fuerza de ventas será interno, puesto que los colaboradores que actualmente están en la empresa son personas que tienen los conocimientos y manejan la terminología que se requiere para ofrecer de manera adecuada los servicios que la empresa brinda. Los colaboradores pasarán a formar parte de esta fuerza de</p>

	<p>ventas mediante reuniones de trabajo en las que serán informados y capacitados para tal efecto.</p> <ul style="list-style-type: none">• Características del personal El personal que conformará la fuerza de ventas para la empresa tiene que contar con las siguientes características:<ul style="list-style-type: none">DinámicoBuena presentaciónEmprendedorBuenas relaciones interpersonalesResponsablePuntualFluidez de palabrasConocimientos contables, fiscales, tributarios entre otros.Credibilidad• Estructura de la fuerza de ventas: La estructura de la fuerza de ventas será por territorio. Debido a las necesidades de R & R. Consultores, se estructurará por territorio a la fuerza de ventas para que de tal manera se pueda captar un mayor porcentaje de clientes con los mismos recursos. Para ello se elegirá una unidad básica de control, ubicada en la zona geográfica elemental para su estructura, siendo en este caso la ciudad de Jalapa, en donde están ubicadas las instalaciones de la empresa.
--	---

	<p>Las unidades de control geográfico serán pequeñas para poder obtener un mejor control en relación a las ventas de los servicios.</p> <p>El potencial de la cuenta tendrá como objetivo ofrecer una oportunidad estable, asignando una cantidad moderada a cada vendedor para mejores resultados, esto enfocado a que los servicios que se ofrecerán son especializados y no se miden en relación a cantidad sino a calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>Capacitación</p> <p>Considerando que el reclutamiento de la fuerza de ventas, será interno, la capacitación de los colaboradores será enfocada en como poder presentar los servicios que la empresa ofrece, según las necesidades y deseos de los clientes potenciales, tomando en cuenta que el personal ya posee los conocimientos necesarios en relación a las cualidades de cada servicio que se ofrecerá.</p> <p>Lugar de la Capacitación: Instalaciones de R & R Consultores. Responsable: Director General Moderador: Supervisor de Ventas/ Profesional en mercadotecnia</p> <p>Objetivo: Desarrollar y motivar en los colaboradores el proceso de venta y post venta de los servicios de la empresa de una manera eficaz.</p>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de rendimiento: La evaluación de la fuerza de ventas se medirá por medio de la captación de clientes que hayan logrado obtener mensualmente. De igual manera se considera el tipo de cliente que se haya captado, y el beneficio que genere para R & R. Consultores. También los vendedores serán recompensados por medio de bonificaciones según la escala siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Por servicios de auditoría y asesoría, 2.5% sobre el monto del honorario que cobre la empresa. - Por servicios de contabilidad, 25% de la primera cuota de honorarios que se pacte con el cliente. Dichos bonos serán entregados al momento de la contratación del nuevo cliente.
<p>b) Proceso de Ventas</p>	<p>Al considerar que lo que se ofrecen son servicios especializados a diferentes tipos de clientes, el proceso de ventas que se aplicará para la captación de nuevos clientes de la empresa R & R Consultores será de la siguiente manera:</p> <p>1. Prospecto</p> <p>En esta etapa el vendedor considerará el cliente potencial que necesite de asesoría fiscal y/o auditoria de manera efectiva, para el mejor cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Que esté ubicado en la zona geográfica asignada y</p>

	<p>cumpla con las características del target objetivo a que se dirige la empresa.</p> <p>2. Pre acercamiento</p> <p>El vendedor buscará la manera de acercarse al cliente, en donde tendrá como objetivo comunicarle e informarle los servicios que la empresa R & R Consultores ofrece al mercado. En esta etapa se tendrá que organizar una cita con el cliente para poder ofrecerle de manera más detallada y personalizada los servicios de la empresa.</p> <p>3. Acercamiento</p> <p>Se detallará de manera efectiva cada uno de los servicios que la empresa ofrece, juntamente con los beneficios que se adquieren al contratar a R&R Consultores, en esta etapa se incentivará al cliente a que adquiera los servicios. También se dará a conocer las cuotas establecidas por honorarios, así como todos los términos que se darán al momento de la contratación.</p> <p>4. Cierre de venta</p> <p>Se determinara todo lo relacionado con la contratación de los servicios, para poder llegar a común acuerdo con el cliente y empresa.</p> <p>Al tomar en cuenta que ambas partes acepten y estén de acuerdo, se procede al cierre de la venta.</p>
--	---

	<p>5. Servicio Post-Venta</p> <p>Cada vendedor tendrá que estar al pendiente de todas las necesidades y deseos que surjan con el nuevo cliente, de tal manera que pueda ofrecérsele un servicio óptimo y especializado para su mayor satisfacción.</p>	
<p>Planificación de actividades del plan de ventas</p>		
Actividad	Resultado	Tiempo / responsable
<p>a) Fuentes de contratación</p>	<p>Contratar al personal idóneo para la venta de los servicios que la empresa ofrece, de tal manera que se pueda incrementar la cartera de cliente, según el objetivos determinado. Para ello se requiere que el personal a contratar cuente con el siguiente perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perito Contador • Experiencia mínima de 3 años en operación de registros contables. • Que haya completado a nivel universitario, como mínimo el tercer año en cualquiera de las carreras de ciencias económicas. 	<p>2 semanas/ Director General de R & R Consultores.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicativo • Proactivo • Con conocimientos en aspectos relacionados con gestiones tributarias ante SAT. 	
b) Características del personal	Elegir a la persona con el perfil requerido para la venta de los servicios de manera agradable, adecuada y eficaz.	2 semanas / Director General de R & R Consultores.
c) Estructura de la fuerza de ventas.	Realizar una estructura adecuada según las necesidades de R & R Consultores, y el alcance que se pretende lograr para la fuerza de ventas.	2 semanas / Supervisor de ventas (Profesional en mercadotecnia).
d) Capacitación	Desarrollar conocimientos de ventas y relaciones personales en los vendedores para incentivar a los clientes potenciales a la adquisición de los servicios de la empresa.	4 semanas/ Supervisor de Ventas (Profesional en mercadotecnia).
e) Evaluación de rendimiento	Contar con un control, en relación al desarrollo de la fuerza de ventas y los logros de los mismos, para mantener el objetivo deseado de la empresa.	Cada 30 días/ Supervisor de Ventas (Profesional en mercadotecnia).

Establecer el proceso de ventas	Desarrollar un proceso de ventas que cumpla con las características necesarias para la empresa, que pueda cumplir con el objetivo del crecimiento de la cartera de clientes, de una manera personalizada y satisfactoria para el cliente.	2 semanas / Director, Supervisor de ventas (Profesional en mercadotecnia) y vendedores.
--	---	---

VII. Cronograma general de actividades del plan de ventas y su presupuesto

ACTIVIDADES	Junio 2014				Julio 2014				Agosto 2014					Presupuesto por actividad
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	
Presentación de propuesta PED a Director de R & R Consultores														Q 250.00
Aprobación de propuesta PED														Q 50.00
Contratar al personal idóneo para la venta de los servicios														Q 500.00
Elegir a la persona que cumpla con las características que se requieren para la venta de los servicios														Q 1,000.00
Realizar una estructura adecuada según las necesidades de R & R Consultores, y el alcance que se pretende lograr para la fuerza de ventas.														Q 200.00
Desarrollar conocimientos de ventas y relaciones personales en los vendedores para incentivar a los clientes potenciales a la adquisición de los servicios de la empresa.														Q 1,500.00
Desarrollar un proceso de ventas que cumpla con las características necesarias para la empresa, que pueda cumplir con el objetivo del crecimiento de la cartera de clientes, y que a su vez sea de una manera personalizada y satisfactoria para el cliente.														Q 3,000.00
Total presupuesto													Q 6,500.00	

Fuente: Elaboración propia, mayo de 2014

- Estrategia de precio

Se plantea como estrategia de precio en el presente plan de marketing, un plan de precio, con el propósito de establecer un método que permita establecer en forma razonable los montos de honorarios por servicios contables y así reducir la posibilidad de fijar montos que generen pérdidas a la empresa y generen desigualdad en los clientes.

Plan De Precio empresa R & R Consultores

I. Antecedentes

En el año 2006 inició actividades en la ciudad de Jalapa, departamento de Jalapa, la empresa R & R Consultores, con el propósito de brindar a los contribuyentes de ese departamento servicios que facilitaran su relación con la Administración Tributaria. Dichos servicios comprenden asesoría en materia tributaria, gestión administrativa y tributaria, auditoría y contabilidad de empresas.

Desde su fundación hasta el presente, los precios de los servicios antes mencionados han sido establecidos a criterio propio del Director y propietario de la empresa, quien en sus inicios estableció para los servicios de contabilidad, precios similares a los ya existentes en el mercado local, considerando quedaba inicio a sus operaciones en ese mercado y que esa era una buena manera de atraer clientes.

Con el transcurrir del tiempo la empresa abarcó un porcentaje bastante significativo en el mercado de los servicios contables, no obstante al momento de tomar la decisión de establecer los precios en esa gama de servicios los mismos no fueron establecidos por ningún método o estrategia en particular de mercadeo, sino a través de estimaciones de costos en forma empírica con el agregado de un margen de ganancia. Parte de estas estimaciones lo ha constituido hasta la fecha el volumen de operaciones requeridas por el la empresa cliente sin establecer los costos reales que conllevan el registro de las mismas.

De tal manera que pese al incremento de cobertura que la empresa logró durante los primeros seis años de operaciones y el posicionamiento adquirido que la distingue como una empresa con excelente reputación y alto nivel de confianza de sus clientes, al presente no ha logrado establecer un plan de precios que se adecúe a sus costos y necesidades de rentabilidad para proveerle los recursos que le brinden un crecimiento sostenible.

II. Justificación

Según los estudios realizados en la empresa R & R Consultores, en los precios de los servicios de contabilidad que se prestan, se ha identificado que existe desigualdad en el trato que se da a los clientes y hay presencia de márgenes negativos en los honorarios que actualmente se cobran a los clientes que integran la cartera de esos servicios, por tal motivo surge la necesidad de implementar un plan de precios que permita establecer precios justos, adecuados y rentables para la empresa, al considerar la gran aceptación que ha tenido en el mercado y los servicios de calidad que R&R Consultores presta a los clientes a través de los conocimientos del grupo de profesionales en la materia que la conforman.

Ilustración No. 37

Tabla No.15: Informe consolidado de margen de utilidad por rangos que generan los clientes de la cartera de servicios contables de la empresa R & R Consultores

Clasificación de clientes por % de margen de utilidad determinado	Cantidad de clientes
Clientes con margen negativo (pérdida)	41
Clientes con margen entre 1% y 20%	20
Clientes con margen entre 21% y 40%	27
Clientes con margen entre 41% y 60%	11
Clientes con margen mayor al 61%	4

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, marzo de 2014

III. Objetivos

General

Establecer para los servicios de contabilidad que ofrece la empresa R & R Consultores un método que facilite la fijación de precios, que permitan la obtención de márgenes de ganancia favorables que ayuden a un crecimiento sostenible, todo ello en correspondencia a la reconocida calidad que poseen los servicios que se prestan.

Específicos

- Eliminar en el corto plazo las pérdidas de operación en la prestación de servicios contables que existen en el 37% de los clientes de esa cartera.
- Establecer en el mediano plazo niveles de precios en los honorarios por servicios contables, que generen márgenes de utilidad que sean equitativos y semejantes en el 100% de los clientes de esa cartera.

IV. Estrategia

Considerando que la empresa R&R Consultores opera en un mercado de servicios, se tiene a bien a implementar la estrategia de precios basada en los costos necesarios para la prestación de los mismos, esto a través del método ABC, el cual considera los costos fijos, los semivariables y los variables, lo que ayudará a establecer los precios de los servicios.

Planeación de tácticas

Determinación de costos

- Costos variables (mano de obra)
Se determinarán mediante pruebas piloto de las operaciones que realiza mensualmente el cliente que solicita los servicios y el análisis de las obligaciones

que le corresponden ante la Administración Tributaria, esto con el fin de establecer la cantidad de horas/hombre que conlleva el registro y cumplimiento de sus operaciones. Para tal efecto, debe completarse la información que requiere el formato denominado “matriz para determinación de hora/hombre por servicios de contabilidad”.

Ilustración No. 38

Tabla No. 16: Formato para determinación de hora/hombre por servicios de contabilidad

Forma C1CONT

Determinación de horas/hombre en servicios de contabilidad a clientes

Nombre del cliente: _____

	Detalle de actividades	Tiempo en minutos		Total de minutos por año
Actividades con frecuencia mensual	Solicitar y reunir los documentos a operar		X 12 =	
	Libro de Pequeño Contribuyente		X 12 =	
	Libro de Compras		X 12 =	
	Libro de Ventas		X 12 =	
	Libros Contables		X 12 =	
	Otros libros auxiliares		X 12 =	
	Tiempo invertido en consultas del cliente		X 12 =	
	Llenar y presentar declaración mensual de Impuesto al Valor Agregado		X 12 =	
Actividades con frecuencia mayores a un mes	Llenar y presentar declaración mensual de Impuesto Sobre la Renta		X 12 =	
	Cierre contable parcial y declaración trimestral de Impuesto Sobre la Renta		X 3 =	
	Llenar y presentar declaración trimestral de Impuesto de Solidaridad		X 4 =	
	Informe semestral de inventarios		X 2 =	
Otras actividades extraordinarias	Cierre contable anual		X 1 =	
Total de tiempo acumulado (anual)				
Tiempo mensual en desarrollo de actividades por cliente (Total tiempo anual / 12)				
Horas hombre por mes (Tiempo mensual / 60)				

Fecha:

Elaborado por:

Revisado por:

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, marzo de 2014

Adicionalmente debe establecerse el costo por hora/hombre/empresa. Para tal efecto debe considerarse el monto total pagado mensualmente por la empresa en concepto de sueldos y prestaciones laborales en el personal que labora para el Departamento de Contabilidad.

Debido a que todos los empleados de la empresa reciben un salario fijo mensual por su jornada laboral de 8 horas diarias durante 5 días a la semana, la determinación de los costos totales de mano de obra se determinará completando el cuadro denominado “determinación de costo por hora hombre”, según se muestra a continuación.

Ilustración No. 39

Tabla No. 17: Formato para determinación de costo por hora/hombre por servicios de contabilidad

Nombre del puesto	Número de empleados	Sueldo Base del puesto	Costo Mensual Total (en quetzales)
Supervisor de Departamento			
Técnico en Auditoría			
Supervisor de ventas y atención al cliente			
Total sueldo base a empleados			
Prestaciones: 41.83% del total de sueldo base a empleados			
Bonificación 37/2001 (Q250.00 c/empleador)			
Totales mano de obra			
Horas/hombre por mes (160 hrs X número de empleados)			
Costo Hora/Hombre (Total mano de obra/horas hombre por mes)			

Fecha:

Elaborado por:

Supervisado por:

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, marzo de 2014

- **Costos Fijos**

En este sentido se consideraran como tales todos aquellos gastos que no forman parte de la mano de obra y que por su naturaleza y regularidad ya tienen un monto preestablecido en el presupuesto de la empresa. Figuran entre estos los gastos generados por alquileres, consumo de energía eléctrica, telefonía, papelería y útiles, mantenimiento de equipo, suministros varios. Para el establecimiento de los gastos fijos o de administración, se deberá llenar el formato para determinación de gastos fijos por cliente.

Ilustración No. 40

Tabla No. 18: Formato para determinación gastos fijos por cliente

Concepto	Gasto Mensual Total (en quetzales)
Alquiler de local	
Energía eléctrica	
Telefonía	
Suministros varios	
Mantenimiento de equipo	
Papelería y útiles	
Totales gastos de administración	
Número clientes en cartera	
Gastos de Administración por cliente (Total gastos de administración / número de clientes en cartera)	

Fecha:

Elaborado por:

Supervisado por:

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, marzo de 2014

V. Establecimiento de margen de rentabilidad

Por tratarse de la prestación de servicios en el área contable, se requiere que el personal de la empresa posea conocimientos específicos en esa materia, así mismo debe considerarse el grado de responsabilidad que adquiere la empresa por cuanto que los registros contables que se elaboran están destinados al correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de sus clientes, y las medidas de control y fiscalización que ejerce el ente administrador son muy especiales y frecuentes. Por tal motivo se sugiere que el margen de rentabilidad se establezca en un nivel no menor al 50% de los costos necesarios para generar el servicio.

VI. Fijación de precios

Luego de haber establecido las horas hombre que conllevará el proceso de los registros contables para el cliente en cada periodo mensual, los costos por hora hombre o gastos variables y los costos fijos o gastos administrativos por cliente, más el establecimiento del margen de utilidad, debe fijarse el precio conforme el formato denominado “ficha para fijación de precios por servicios contables”.

Ilustración No. 41

Tabla No. 19: Ficha para fijación de precios por servicios contables

Ficha para fijación de precio por servicios contables
Nombre del cliente: _____

	Concepto	Cantidad/valor
A	Horas hombre requeridas	
B	Costo Hora Hombre	
C	Costo Mano de Obra (A x B)	
D	Gastos de administración	
E	Total Costos y Gastos (C + D)	
F	Margen de utilidad (70% x E)	
G	Precio de honorarios por servicio (E + F)	

Fecha:

Elaborado por:

Supervisado por:

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, marzo de 2014

VII. Cronograma y presupuesto

ACTIVIDADES	Junio 2014				Presupuesto por actividad
	S1	S2	S3	S4	
Presentación de propuesta PED a Director de R & R Consultores					Q 250.00
Aprobación de propuesta PED					Q 50.00
Implementación de plan de precios					Q 300.00
Total presupuesto					Q 600.00

Fuente: Elaboración propia, mayo de 2014

Referencias bibliográficas

1. Barrio Pedraza, Esther V. (2008), *Evaluación y desempeño de los recursos humanos de un centro de Gestión Sanitaria*. Cienfuegos, Cuba.
2. Barrios Serrano, Edilio (2009), *Evaluación Integral ¿Cómo realizarla?*. Guatemala, Editorial Serviprensa, S. A. 1era. Edición.
3. Carpio, José Alberto (2001) *Evaluación del desempeño de cuarta generación*. Revista Actualidad Económica, Costa Rica.
4. Coens, T., & Jenkins, M. (2001), *¿Evaluaciones del Desempeño? Porque no funcionan y como reemplazarlas*. Colombia: Grupo Editorial Norma. 1ra. Edición.
5. Chiavenato, I. (2001), *Evaluación del Desempeño en su Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe, Bogotá: Editorial Mc Graw - Hill.
6. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw-Hill Interamericana. 2da. Edición.
7. Fleitman, Jack. (2004) *Evaluación Integral. Manual para el Diagnóstico y solución de Problemas de Productividad, Calidad y Competitividad*. México. Editorial McGraw-Hill. Interamericana. Primera Edición.
8. Fletcher, C. (2001) *Performance appraisal and management, The developing research agenda*. *Journal of Occupational and organizational Psychology*. Londres Inglaterra.
9. Gómez - Mejía, L. R. (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Prentice-Hall. 3ª Edición.
10. Hernández, R., Fernández, C., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw - Hill. 5ª. Edición.
11. Koontz, Weihrich. (2007) *Administración, una perspectiva global*. México. Editorial Mc Graw Hill, 12ª. Edición.
12. Kramer, Judy (2011). *Acciones Estratégicas de Marketing*. Guatemala: Talleres Gráficos L.E.E.R. 1ra Edición.
13. Longenecker, J. y Moore, C. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: S.A. de C.V. Editorial CENGAGE Learning, 14ª. Edición.

14. Marinho C. Martha J. (2007) *Diagnóstico de la Calidad de Servicio prestado por el Centro de Atención al Cliente de la Empresa BOC Gases de Venezuela, C. A.* Tesis, Decanato de Administración y Contaduría, Coordinación de Post Grado, Especialización en Gerencia Empresarial, Universidad Centro Occidental Lizandro Alvarado. Venezuela.
15. Morales Berrios, Edilberto Geovanny (2006) *Auditoría Administrativa en el Área de Operaciones de una Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos.* Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
16. Pérez Flores Sandra Lissette (2009) *Análisis e Interpretación de Estados Financieros en una Empresa de Servicios de Investigación de Mercados.* Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoria, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
17. Porret, Gelabert, Miquel (2007). *Recursos Humanos.* Madrid: ESIC editorial. 2ª. Edición.
18. Rodríguez Mancilla, Darío. (2005)*Diagnóstico Organizacional.* México. Editorial Alfaomega.
19. Rodas, I. Rodas, G. (2006). *Administración de Empresas.* Guatemala: Zantmaró Ediciones S.A. 4ª. Edición.
20. Robbins, S. y Coulter, M. (2007). *Administración un Empresario Competitivo.* México: Pearson Educación. 9ª. Edición.
21. Ruiz, A., & Luis, M. (2004). *Epidemiología Clínica.* Bogotá, Colombia: Editorial Médica Panamericana.
22. Tamayo y Tamayo, M. (2002) *Metodología Formal de la Investigación Científica.* México, D. F.: Editorial Limusa.
23. Tschohl, J. (2004). *Alcanzando la Excelencia Mediante el Servicio al Cliente.* Madrid: Ediciones Díaz De Santos.
24. Universidad Panamericana (2013). *Guía PED.* Facultad de Ciencias Económicas.
25. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo.* Guatemala. Facultad de Humanidades.
26. Urcola, Tellería, Juan. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas.* España: ESIC. 6ª. Edición.

27. Valdéz R. Salvador. (2003). Diagnóstico empresarial: Método para identificar y resolver problemas en las empresas. México: Trillas 2da. Edición reimpressa.
28. Werther, W., & Heith, D. (2007). *Evaluación del desempeño*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
29. Zeithaml, Valerie, Bitner, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Primera Edición. México, McGraw-Hill.

Anexos

Anexo No. 1: Encuesta a clientes



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Estudiantil Dirigida
Tema: Marketing de servicios

El presente cuestionario persigue realizar un análisis de la percepción y aceptación que poseen los clientes de la empresa R & R Consultores respecto a los servicios que les presta.

Instrucciones: Apreciable cliente, la presente encuesta se realiza únicamente con fines académicos, por lo que a continuación se le presentan una serie de preguntas las cuales debe responder marcando una "X" en el cuadro correspondiente a la (s) respuesta (s) que considere correcta (s).

- 1) ¿A través de que medio se enteró de la existencia de la empresa R & R Consultores?
 Publicidad
 Por recomendación de algún amigo
 Ninguna de las anteriores
- 2) ¿Que tiempo lleva como cliente de la empresa R & R Consultores?
 Menos de 1 año
 1 año
 2 años
 3 años
 4 años
 5 años
 Más de 5 años
- 3) ¿Por qué contrata los servicios de la empresa R & R Consultores?
 Precio
 Reputación
 Confianza
 Otras (índique)

- 4) Indique la causa que motivó a que su empresa buscara los servicios de R & R Consultores
 Por cambio de contador
 Problemas ante SAT
 Problemas empresariales
 Otras (índique)

- 5) ¿Cuáles de los distintos servicios que presta la empresa R & R Consultores conoce usted?
 Contabilidad
 Auditoría
 Asesoría
 Gestión empresarial
- 6) ¿Cuándo fue la última vez que tuvo un incremento en la cuota por servicios que paga actualmente a la empresa R & R Consultores?
 Hace menos de un año
 Hace un año
 Hace dos años
 Hace tres años o más
- 7) Si le aplicaran un incremento a la cuota por servicios contables, ¿Que porcentaje aceptaría?
 Diez por ciento (10%)
 Quince por ciento (15%)
 Veinte por ciento (20%)
 No aceptaría ningún incremento
- 8) ¿Recomendaría usted la contratación de los servicios que presta la empresa R & R Consultores a otras personas?
 Si
 No

Gracias por su colaboración

Anexo No. 2: Guía de observación



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Estudiantil Dirigida
Tema: Análisis de la demanda

La presente guía de investigación documental tiene como objetivo analizar el comportamiento de la demanda de los servicios que ha prestado la empresa desde su fundación.

Responsable: _____

Fecha de realización de la observación: _____

- 1) Verificar en los registros de la empresa las fechas de alza de cada uno de los clientes de cartera de servicios de contabilidad
- 2) Establecer el nivel de ingresos por contribuyente
- 3) Verificar en los registros de la empresa la cuota mensual de honorarios por servicios de contabilidad en cada uno de los clientes de cartera
- 4) Determinar a través de los registros de la empresa la cantidad de clientes atendidos por año en la prestación de los servicios de asesoría fiscal, gestión tributaria y auditoría.
- 5) Determinar a través de la facturación de la empresa los ingresos anuales generados por cada uno de los distintos tipos de servicio que presta la empresa.

Anexo No. 3: Guía de entrevista a Director



Universidad Panamericana
 Facultad de Ciencias Económicas
 Práctica Estudiantil Dirigida
 Tema: Diagnóstico situacional

A través de la presente entrevista se pretende determinar cuáles son los criterios que emplea el Director de la empresa R & R Consultores para seleccionar a sus clientes y la forma en que

Nombre del entrevistado:

Puesto que ocupa el entrevistado:

Fecha de realización de la entrevista:

Instrucciones: Por favor responda de manera breve y concisa a cada pregunta, según su propio criterio.

Pregunta	Respuesta
¿Tiene algún método para seleccionar la cartera de clientes de la empresa R & R Consultores?	
¿Cuántas personas en la empresa están facultadas para establecer honorarios por los servicios que se prestan?	
¿Qué cargo ocupa (n) la (s) persona (s) están facultadas para establecer honorarios por los servicios que se prestan?	
¿Utiliza algún método para establecer los honorarios por los servicios que se prestan a los clientes?	
¿Ha implementado alguna herramienta de mercadotecnia para dar a conocer a la empresa R & R Consultores?	
¿Ha establecido la empresa objetivos de mercadotecnia en el mediano y largo plazo?	
¿Considera que la empresa ha logrado un crecimiento en la cartera de clientes en los últimos tres años?	

Gracias por su colaboración

Anexo No. 4: Matriz de sentido a colaboradores



Universidad
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Estudiantil Dirigida
Tema: Costos de Servicios

La presente matriz de resultados persigue evaluar el nivel de carga de trabajo que genera la operación de los registros contables en cada uno de los clientes en función de los costos de la empresa.

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de realización de la entrevista: _____

Instrucciones: Sirvase anotar para cada cliente de la cartera a su cargo, el tiempo "en minutos" que utiliza para realizar las actividades que se indican.

No.	Nombre del cliente	Actividades y registros que se operan con frecuencia mensual								Tiempo acumulado en actividades con frecuencia mensual	Actividades y registros con frecuencia			Informe semestral de inventarios	Tiempo acumulado en actividades con frecuencia		Cierre contable anual	Total de tiempo acumulado (anual)	Tiempo mensual (promedio) en desarrollo de actividades por cliente
		Solicitar y reunir los documentos a operar	Libro de Pequeño Contribuyente	Libro de Compras	Libro de Ventas	Libros Contables	Otros libros auxiliares	Tiempo invertido en consultas del cliente	Llenar y presentar declaración mensual de		Llenar y presentar declaración mensual de	Cierre contable parcial y declaración trimestral de	Impuesto Sobre la Renta		Llenar y presentar declaración trimestral de	Impuesto de Solidaridad			
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
13																			
14																			
15																			
16																			

¡Muchas Gracias!

Anexo No.5: Tabla de variables

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de Investigación
Falta de crecimiento en la demanda de los servicios de contabilidad, auditoría y asesoría que presta la empresa	Crecimiento de la empresa en el mercado	Plan de ventas personales	¿Cuál es la estrategia de mercadotecnia apropiada para que una empresa de servicios de contabilidad, asesoría fiscal y auditoría de la ciudad de Jalapa, alcance un crecimiento sostenible en la demanda de los mismos?	Establecer la estrategia de mercadotecnia apropiada para que una empresa de servicios de contabilidad, asesoría fiscal y auditoría logre crecimiento constante en el mercado	Determinar las estrategias de mercadotecnia adecuada para que la empresa logre un crecimiento sostenible.	1. ¿Qué tipo de publicidad se ha empleado para la promoción de los servicios que presta la empresa? 2. ¿Cómo se han enterado los clientes de los distintos servicios que presta la empresa? 3. ¿Cuáles son los servicios que según los clientes presta la empresa? 4. ¿Qué tipo de publicidad es la más adecuada para ofrecer los servicios que presta la empresa? 5. ¿A que tipo de mercado están dirigidos los servicios que presta la empresa?	Cartera de clientes, Director General, Asistente de Dirección, Supervisor de Auditoría y Contabilidad, Supervisor de Gestión y Técnicos en Auditoría y Contabilidad
Carencia de uniformidad en el establecimiento de honorarios por los servicios que presta la empresa		Plan de precio			Establecer un instrumento administrativo para fijación de honorarios por prestación de servicios que se adecúe al mercado actual.	1. ¿Cuales son los elementos que consideran para establecer los precios de los servicios que se prestan? 2. ¿Se tiene algún método para determinar el precio de los servicios que se prestan? 3. ¿Cada cuanto tiempo se evalúan los precios de los servicios que se prestan para determinar la procedencia de algún incremento en los mismos? 4. ¿Se utilizan los mismos parámetros para fijar los honorarios a todos los clientes?	

Fuente: información obtenida por observación, cuadro proporcionado en curso PED