



## RESUMEN

La presente tesina se aplicará en los procesos de venta crédito y cobranzas de la empresa Ultra Química Cía. Ltda. La cual se dedica a la producción, distribución y comercialización de pinturas y sus derivados en Ecuador, su matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil, y sus sucursales en las ciudades de Quito, Cuenca y Ambato. Dirigida a un mercado de clase media –baja, con una demanda potencial dentro de la industria, el problema se radica en sus procesos de ventas crédito y cobranzas por falta de controles. El tipo de investigación para tener información necesaria de este diagnostico se obtuvo por medio de entrevistas directas personales al recurso humano involucrado en el proceso correspondiente.

Por lo tanto, en la presente tesina se dará un modelo propuesta de cómo mejorar las deficiencias en los procesos que actualmente se llevan a cabo en las aéreas mencionadas.

Enfocando la presente en el diagnostico de los procesos de ventas, crédito y cobranzas, y conocer la situación de la empresa expresamente en el departamento mencionado, ya que del resultado de éste dependerán las propuestas al final del trabajo.

Esta tesina estará dividida en dos capítulos: primero, se desarrollarán las generalidades de la empresa y donde se va a descubrir los aciertos y /o problemas mediante una Matriz de análisis FODA. Segundo, se realizará la propuesta con las recomendaciones de mejora en los procesos, al final las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

### **Palabras Claves:**

Procesos, Ventas, Crédito, Cobranzas, Procesos ,Comercialización, Gestión.



## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO 1

#### 1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ULTRAQUIMICA

- 1.1. Antecedentes de la empresa
- 1.1.1. Filosofía empresarial    Misión
- 1.1.2.                    Visión
- 1.1.3. Estructura organizacional
- 1.1.4. Entorno del Mercado Ecuatoriano en Industria de Pinturas
- 1.1.5. Procesos generales en el área de Ventas
- 1.1.6. Mapa funcional del departamento de Ventas de la empresa
- 1.1.7. Procesos generales aplicados en el área de Crédito y Cobranzas..... 9
- 1.1.8. Mapa funcional del departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa... 10

### CAPITULO 2

#### 2. PROPUESTA COMO RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ULTRAQUÍMICA CÍA. LTDA

- 2.1 Análisis FODA en los procesos de ventas
- 2.2.2 Análisis FODA en los procesos de crédito y cobranzas
- 2.2.3 Propuesta de un modelo con recomendaciones en los procesos



de ventas, crédito y cobranzas

### **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 3.1. Conclusiones
- 3.2. Recomendaciones

### **ANEXOS**

#### **ENTREVISTAS REALIZADAS A PERSONAS INVOLUCRADAS**

#### **EN LOS PROCESOS**

- Anexo 1. Formato de la entrevista al gerente del departamento
- Anexo 2. Formato de la entrevista al jefe de crédito y cobranzas
- Anexo 3. Formato de la entrevista aplicada al jefe de ventas
- Anexo 4. Entrevista a Ing. Cecilia de Valencia – Gerente Financiero
- Anexo 5. Entrevista .Ing. Amir Gambash –Jefe de Ventas
- Anexo 6. Entrevista Ing. Gisella Samaniego-Jefe de crédito y cobranzas
- Anexo 7. Nota de Pedido
- Anexo 8. Solicitud de Crédito
- Anexo 9. Reporte de cobranzas
- Anexo 10. Diseño de tesis

### **BIBLIOGRAFÍA**

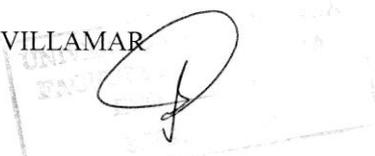


**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:**

Yo, Paola Magali Ortega Villamar, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

PAOLA MAGALI ORTEGA VILLAMAR

CI .0919788398



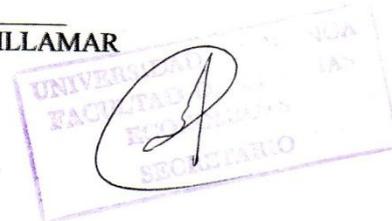


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, PAOLA MAGALI ORTEGA VILLAMAR, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

  
PAOLA MAGALI ORTEGA VILLAMAR  
CI.0919788398



*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

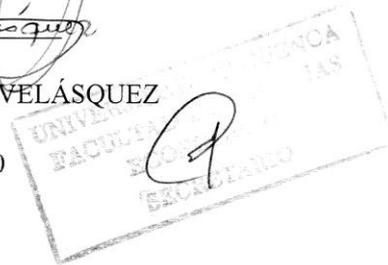


**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:**

Yo, Nury Juliana Pineda Velásquez, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

NURY JULIANA. PINEDA VELÁSQUEZ

CI .0921342580



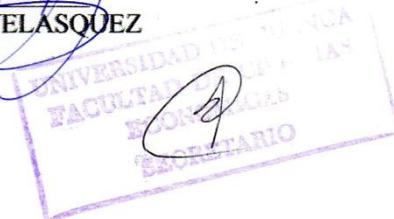


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, NURY JULIANA PINEDA VELASQUEZ, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

*Nury Pineda Velásquez*  
NURY JULIANA PINEDA VELASQUEZ  
CI.0921342580



*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ULTRAQUIMICA Y  
RECOMENDACIONES EN LOS SISTEMAS DE CONTROL DE  
GESTION DEL PROCESO DE VENTAS-CREDITO Y COBRANZAS.**

**Tesis previo a la  
obtención del título de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**AUTORES:**

**NURY PINEDA V.  
PAOLA ORTEGA V.**

**DIRECTOR:**

**ING. IND. SANTIAGO JIMBO D. MBA**

**CUENCA-ECUADOR**

**2012**



***La responsabilidad del contenido de ésta tesis de grado es de exclusiva responsabilidad de sus Autores.***

---

NURY PINEDA VELASQUEZ  
C.I. 0921342580

---

PAOLA ORTEGA VILLAMAR  
C.I. 0919788398



## **DEDICATORIA**

*La presente Tesina producto de la dedicación de varios años de estudio es dedicada especialmente a Dios que me guía siempre en conseguir mis objetivos, a mis padres y hermanos que siempre estuvieron presentes en cada momento importante de mi vida, a mi esposo e hijas por su apoyo imperecedero, comprensión y motivación para que este logro se haya cumplido.*

*Nury J. Pineda Velásquez.*



## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por haberme guiado y mantenido enfocada a la consecución de mis metas, a mis Padres por ser desde el inicio de mi vida mi sostén en mis valores por su firmeza y ternura en sus enseñanzas, a mi esposo Miguel e hijas Doménica y Danielita por ser mi motor impulsador y motivador para alcanzar mis objetivos.*

*A todas las personas que directa o indirectamente participaron para enriquecer la experiencia estudiantil vivida en las aulas de clase, a mis amigos y compañeros, a mis maestros que fueron directrices en mi formación académica, al Sr. José Hazins gerente general de la empresa Ultra química por haber facilitado la obtención de información para el presente trabajo y para nuestro Director de Tesis Ing. Santiago Jimbo, que siempre nos brindó su apoyo para la realización del mismo.*

*Nury J. Pineda Velásquez*



## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por estar conmigo cada día, dándome todo lo que necesito para seguir adelante.*

*A mi querido esposo Lenin Guzmán y a mi hijo Lenin de Jesús por todo su amor, paciencia y apoyo incondicional.*

*A mi madre Mariana Villamar y a mi padre José Ortega, por darme las bases para seguir con mi carrera, por motivarme y apoyarme siempre.*

*A mis hermanas por creer en mí y apoyarme siempre.*

*A todos los docentes de la Escuela de Administración de empresas de la Universidad de Cuenca que fueron parte de mi aprendizaje a lo largo de mi carrera.*

*A nuestro Director: Ing. Santiago Jimbo, por sus consejos y confianza, gracias por haber sido nuestro guía.*

*A la empresa ULTRAQUÍMICA, por habernos facilitado la información para la realización de la presente tesis.*

*A mi amiga Nury Pineda por compartir conmigo el presente trabajo.*

*A mis amigas y amigos, que hice en las aulas, en especial aquellos que siempre estuvieron conmigo en las buenas y en las malas.*

*A todas las personas que directa o indirectamente han hecho posible la realización de la presente tesis.*

*Paola Magali Ortega Villamar*



## **DEDICATORIA**

*Dedico la presente tesis con todo mi esfuerzo y amor a mi querido esposo LENIN GUZMAN, que después de Dios, él ha sido mi más grande apoyo, porque siempre está conmigo.*

*Dedicada también a mi hijo LENIN DE JESÚS, quien fue el impulso para seguir con mis estudios.*

*Y no puede faltar, la nueva bendición que Dios me ha dado, que lo llevo dentro de mí y que Dios mediante, en pocos meses llegará.*

*Paola Magali Ortega Villamar*



## **INTRODUCCIÓN**

La investigación referida a los severos problemas que tienen las empresas hoy en día básicamente por tener procesos no bien definidos causando problemas y haciéndolas menos competitivas y eficientes en el logro de resultados.

El presente trabajo se desarrolla en la empresa “ULTRAQUIMICA CIA.LTDA.” Que no ha estado ajena a las incidencias de la economía y a muchos problemas de esta índole y que así como en muchas empresas del país se suman a la búsqueda de un mejor desarrollo, eficiencia económica, reducción de sus costos, incremento de su calidad y del uso racional de sus recursos Humanos y financieros.

Ultra Química Cía. Ltda. se dedica a la producción, distribución y comercialización de pinturas y sus derivados en Ecuador. Se encuentra en la ciudad de Guayaquil, y sus sucursales en las ciudades de Quito, Cuenca y Ambato. Sus productos se encuentran dirigidos a un mercado de clase media – baja, con una demanda potencial dentro de la industria, la cual ha venido presentando muchos problemas, por falencias en procesos holísticos que han provocado grandes pérdidas económicas .

Por lo tanto, en este proyecto se presenta un diagnóstico situacional del proceso de ventas que se aplica en esta empresa, analizando sus Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades interdepartamentales para conocer las falencias de sus procesos, analizando el problema actual implementando mejores formas de control operativo dentro de los procesos de la compañía para que con nuestra propuesta se pueda dar soluciones a esta problemática que actualmente atraviesa la compañía.

## CAPITULO 1

### 1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCESOS DE VENTAS, CREDITO Y COBRANZAS DE ULTRAQUIMICA CIA.LTDA.

#### 1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



Imagen 1. Logo Pinturas Ultra – Ultraquímica.

Fuente: <http://www.pepesalinas.com/catalogo/marcas/ultra>

#### ULTRAQUIMICA CIA. LTDA.

Es una empresa fabricante de pinturas, y sus derivados, abrió sus actividades productivas en el Ecuador desde el año 1973. Domiciliada en la ciudad de Guayaquil en el Km 16 ½ vía a Pascuales, donde funciona la Matriz, las oficinas y la fábrica, además cuenta con bodegas sucursales en las principales ciudades del Ecuador como Cuenca, Quito, Riobamba.

El Dueño de la empresa que hace las veces de Gerente General es el Sr. José Hazins Abramovich, la empresa en sus inicios pertenecían a Accionistas judíos Osias Ronal Coifman, Gherson Coifman, y José Hazins, pero en la actualidad los dueños absolutos son el Sr. Hazins, su hijo y su hermana.

Los productos que se fabrican y comercializan son:

- Pinturas de caucho para interiores y exteriores
- Pintura Látex Vinil Acrílico
- Pintura de Esmalte

- Pintura de tráfico
- Pintura para techo
- Pigmentos
- Cemento de contacto, entre otros.



Imagen 2. Algunos Productos que se fabrican en Ultraquimica  
<http://www.pepesalinas.com/catalogo/marcas/ultra>  
<file:///C:/Documents%20and%20Settings/dan/My%20Documents/Downloads/ultra.htm>

El mercado al que está dirigida su producción es a la clase media baja, la estrategia que utiliza la empresa es competir con precios bajos ofreciendo calidad y durabilidad en sus productos.

La empresa cuenta con un total de 125 empleados distribuidos en todas las áreas



**Imagen 3 y 4. Foto de Distribuidor en Cuenca Ultra química Cía. Ltda.**

**Autor: Miguel Ortega**

## **Filosofía empresarial**

### **1.1.1 MISIÓN**

Según la empresa Ultra química se maneja bajo la misión descrita a continuación:

Somos una Industria Productora y Comercializadora de pinturas de calidad y sus derivados a precio justo en Ecuador, radicada en la ciudad de Guayaquil, y sus sucursales en las ciudades de Quito, Cuenca y Ambato, enfocada a producir para el segmento de clase media baja.

En esta misión se deja conocer la actividad a la que se dedica la empresa, sus sucursales y puntos de venta y hacia qué mercado se dispone trabajar, pero no es muy específica en el alcance que desea lograr.

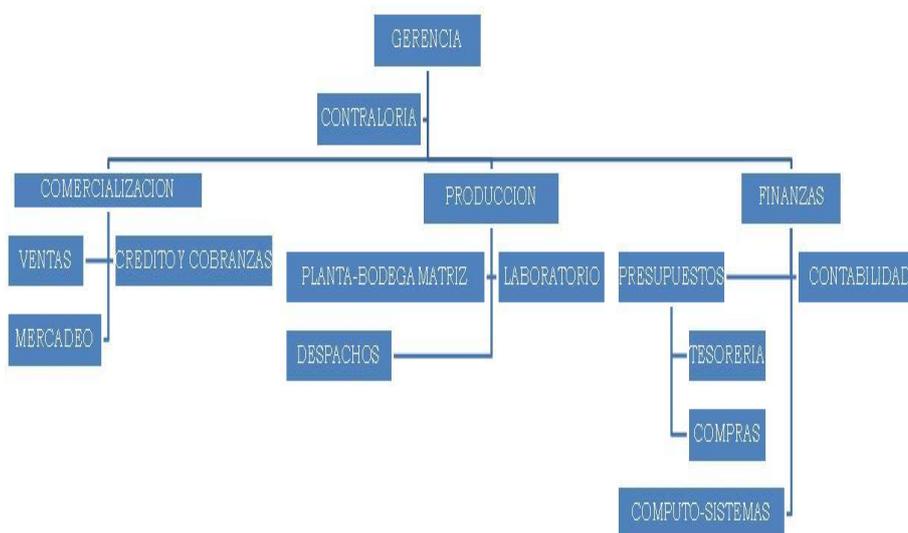
### **1.1.2. VISIÓN**

Así mismo la empresa describe su propia visión de la siguiente manera:

Ser una empresa reconocida en su medio por aumentar sus fortalezas y disminuir sus debilidades mediante el mejoramiento continuo de la calidad de sus productos, la seguridad de sus métodos, el bienestar y progreso de su equipo humano y la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Luego del análisis se comprobó mediante entrevistas a 3 colaboradores de esta empresa (obsérvese en el anexo 4,5,6) compuesto por 1 de cada área, ventas, crédito y cobranzas que no se está cumpliendo con la visión que declaran como empresa, puesto que, no hay seguridades en el cumplimiento de las actividades que componen cada proceso, ni se hace seguimiento de progreso del equipo humano en el aspecto de satisfacción laboral y niveles remunerativos, por ende lo que transmitan al cliente se limitará al proceder y a la manera de actuar de cada trabajador involucrado en este proceso.

### 1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Figura 3. Estructura Organizacional Ultra química Cía. Ltda.**

**Fuente.** (AUTORAS DE TESIS, 2012)

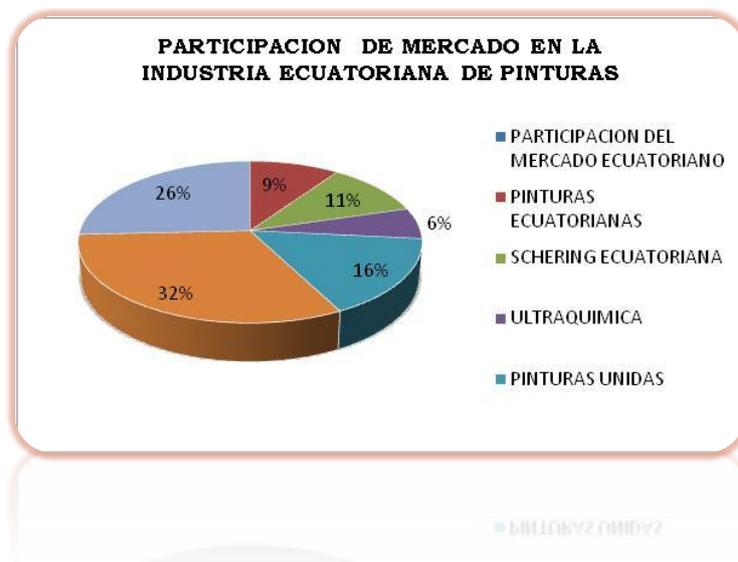
El presente organigrama se construyó a base de observación, el que muestra que la gerencia trabaja a la par con los departamentos de

comercialización, producción y finanzas, y en la actualidad se ha contratado a un staff por una semana que hace la actividad de contraloría, misma que no es permanente, de manera que no existe

monitoreo ni control en procesos, razón por las que se incurren en falencias en los procesos que se desarrollan en ésta empresa.

Para que se tenga un aporte más al conocimiento informativo del mercado en el que se desenvuelve la empresa según el entorno competitivo de las industrias de pinturas en el país el departamento de mercadeo de la compañía según su análisis de mercado tiene la siguiente participación general.

#### 1.1.4. ENTORNO DEL MERCADO ECUATORIANO EN INDUSTRIA DE PINTURAS



**Figura 4. Participación de mercado en la industria ecuatoriana de pinturas. Fuente. Dpto. Mercadeo Ultra química Cía. Ltda. (Gambash, 2012)**

En este esquema está totalmente definido cuál es la participación que esta compañía tiene en lo referente a comercialización de pinturas en el Ecuador, para que se tenga un panorama general en el momento de



establecer estrategias, y de cuan competitivo está el mercado en este sector, además que en base de esto se puedan hacer proyecciones de venta, crecimiento, etc.

### **1.1.5. PROCESOS GENERALES EN EL AREA DE VENTAS.**

En vista que la empresa no tenía definidos formalmente el proceso a seguir en el área de Ventas, para la obtención de la información para el proceso que se desarrolla en el departamento de ventas se optó por entrevistar al personal encargado: el Jefe del Departamento de Ventas Ing. Amir Gambash, (véase formato de la entrevista en anexo 3 y 5 los resultados) en donde se concluyó que este proceso está compuesto de 3 etapas detalladas a continuación:

- **La Preventa**
- **La venta**
- **La Post venta.**

### **PROCESO DE PRE-VENTA**

Para llevar a cabo el proceso de pre-venta se cuenta con 6 asistentes de venta y con 12 vendedores a nivel nacional, las asistentes de ventas desde oficina mediante llamadas telefónicas a clientes y los vendedores mediante visitas planificadas que realizan, se determinan las necesidades del cliente como principal objetivo y sobre esta base realizar una propuesta y oferta de producto.

### **PROCESO DE VENTAS**

Para iniciar el proceso de ventas previa planeación del presupuesto de ventas de la empresa se sigue este proceso:

- Se receipta el pedido de los clientes, sea vía telefónica a la empresa o mediante visita periódicas de los vendedores a sus clientes asignados por zonas a nivel nacional.



- El vendedor realiza las negociaciones respectivas, donde se manejan los descuentos por montos de compras, formas de pago, formas de entrega de la mercadería, etc.
  
- El pedido previo, pasa a crédito y cobranzas para aprobación, esta gestión se da para evitar que el cliente tenga cuentas impagas y se continúe vendiéndole sin que haya cumplido con la obligación del pago.
  
- Una vez con la aprobación de crédito y cobranzas y que el cliente esté de acuerdo con lo descrito en el pedido se emite la factura correspondiente.

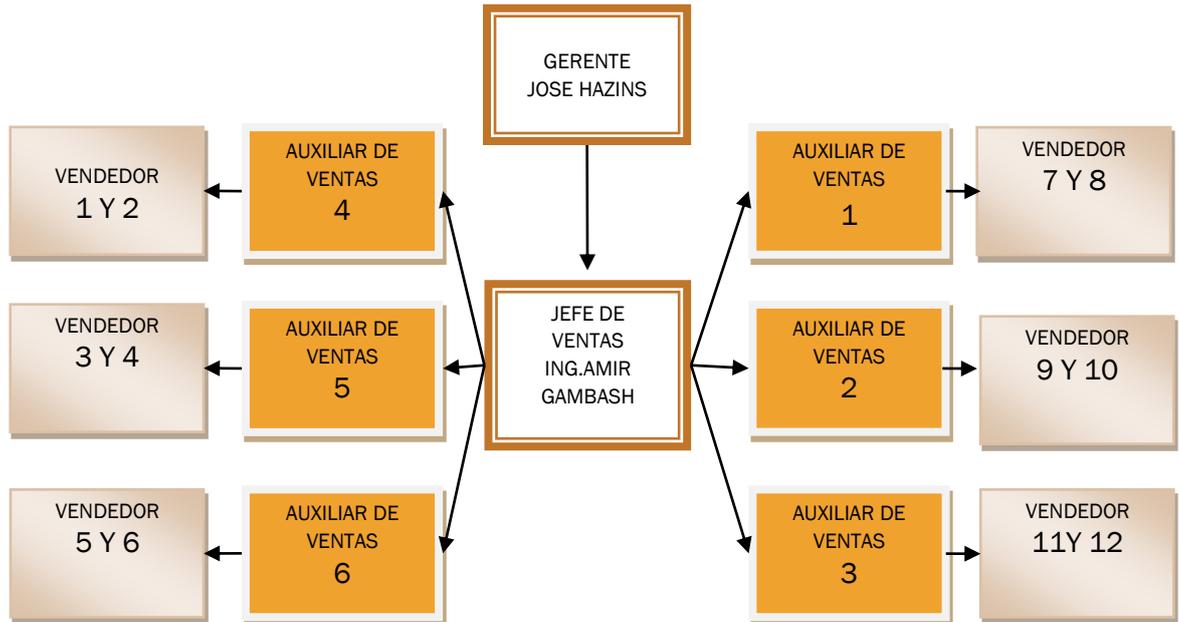
### **PROCESO POST-VENTA**

En este proceso se cuenta con las asistentes de ventas quienes se mantienen una comunicación continua con el cliente para conocer si el producto fue entregado oportunamente, si ha recibido la atención adecuada por parte del vendedor.

(Gambach, 2012)

### **1.1.6. MAPA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

El presente mapa muestra que el Área de ventas está dirigida por el Jefe de ventas, que cuenta con el apoyo de 6 auxiliares de venta quienes tienen a su vez la obligación de asistir a 2 vendedores asignados, a nivel nacional.



**Figura 5. Diagrama funcional del departamento de ventas  
Ultraquímica.**

**Elaborado por:**

(AUTORAS DE TESINA, 2012)

Como se mencionó anteriormente para la obtención de la información para conocer el proceso general que se sigue en el área de crédito y cobranzas, se entrevistó de manera personal a la Ing. Gisella Samaniego Jefe de Crédito y Cobranzas, para lo cual se siguió el formato que muestra en el anexo 2 y 6.

### **1.1.7. PROCESO GENERAL EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

Según la empresa Ultra Química, estos son los procesos más importantes que se siguen para el otorgamiento de crédito.

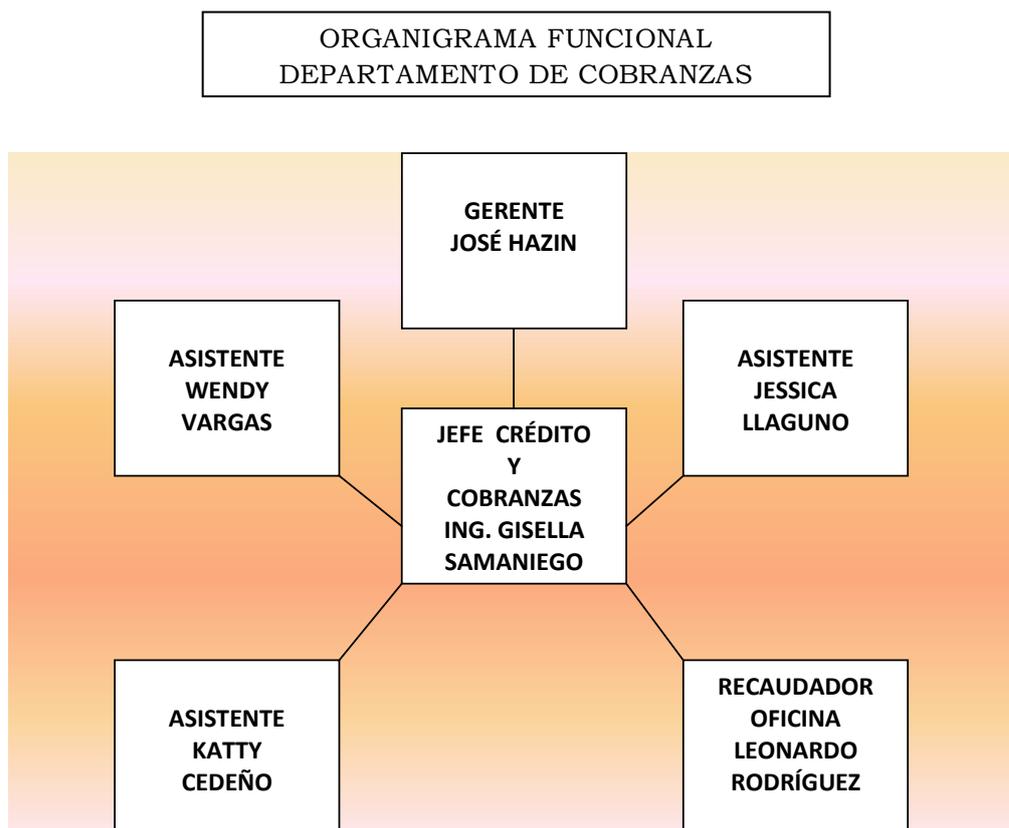
- Para aperturas de crédito, el cliente deberá llenar solicitud de crédito y adjuntar los documentos respectivos.

- El análisis de la solicitud de crédito se lo hará en 3 días laborables, siempre que se cuente con toda la información requerida.
- Verificación de la información receptada al cliente.
- Comunicación al cliente sobre la decisión de crédito.

(Samaniego, 2012)

A continuación de manera gráfica se expresa un organigrama funcional de cómo se maneja el departamento de cobranzas en la empresa Ultra química

### 1.1.8. MAPA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



**Figura 6. Mapa funcional Ultra química. Departamento de Crédito y cobranzas.**

**Elaborado por:** (AUTORAS DE TESINA, 2012)



Con esta información, luego del análisis se estableció que para poder tener un proceso de otorgamiento de crédito a sus clientes se deberían respetar ciertas condiciones en las que hemos trabajado para reducir los riesgos por incumplimientos de pago por mal manejo en el tratamiento de información crediticia del cliente, y para reducir los riesgos de fraude en los que puedan incurrir los trabajadores que tienen responsabilidad de recaudo de dinero, esta propuesta será presentada a continuación en el capítulo 2 del presente documento.

**CAPITULO 2****2. PROPUESTA COMO RESULTADO DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ULTRAQUIMICA CIA LTDA.**

Una vez finalizado el capítulo 1 sobre el diagnóstico de la empresa Ultra química y luego de analizar las herramientas que arroje mejores resultados para lo que se quiere conseguir en la presente tesina se seleccionó la Matriz FODA de los procesos de ventas, crédito y cobranzas para conocer las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y amenazas del proceso, matriz que proporcione la información adecuada para luego poder presentar la propuesta para mejoras de los procesos.

**2.2.1. MATRIZ FODA DEL PROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA ULTRAQUIMICA.**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Por ser fabricantes cuentan con stock suficiente para satisfacer las necesidades de abastecimiento de mercadería a clientes.	No se realiza la Post-venta a todos los clientes, sino solo a los más importantes.
	Conocimiento de los productos más vendidos en el mercado de pinturas.	No disponer inmediatamente de productos de baja rotación en caso de requerir el cliente.
	El producto que se oferta tiene precios competitivos	La capacidad de cobertura de la producción con la venta tiene un déficit del 2%
	El proceso cuenta con el personal idóneo que aportan con valor agregado al mismo.	Su sistema informático no cuenta con los debidos controles automatizados para que los procesos tengan menos errores operativos.

	Oportunidades	Amenazas
	<p>Se desarrolla un proceso de ventas previo a la planificación de presupuestos de ventas.</p> <p>Se tiene un servicio post-venta lo que hace que se mantengan las relaciones comerciales duraderas con los clientes.</p>	
<b>Análisis Externo</b>	<p>Implementación de modelo propuesto con condiciones específicas en el proceso de ventas</p> <p>Evolución con nuevos tipos de plataformas informáticas que automaticen los controles en esta área.</p> <p>Posicionamiento estratégico basado en precio y en mercado objetivo</p>	<p>Nuevos impuestos establecidos por salida de capitales, al importar las materias primas los que incrementaría el precio del producto.</p> <p>Competidores se anticipan, ante falta de condiciones específicas en los procesos de ventas</p>

**Figura 7. Matriz FODA del proceso de ventas de la empresa Ultraquímica.**

**Elaborado por:** (AUTORAS DE TESINA, 2012)

## 2.2.2. MATRIZ FODA DEL PROCESO DE CREDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ULTRAQUIMICA.

	Fortalezas	Debilidades
<b>Análisis Interno</b>	El personal que interviene en el proceso es multifuncional, y la atención a inconvenientes de crédito es rápida.	No existen controles en el sistema o plataforma informática en el momento de otorgación de créditos e ingreso de información al sistema.  Poco control en documentación de reportes de manejo de dinero.  Poco seguimiento en cobranzas impagas  Auditorias poco frecuentes a vendedores  No cuentan con políticas definidas de crédito y cobranzas
	Oportunidades	Amenazas
<b>Análisis Externo</b>	Recuperar que siguiendo los procesos adecuados se pueda recuperar parte de la cartera vencida.  Efectivizar los procesos con los debidos controles.	Clientes o distribuidores que hacen sus pedidos y luego de poco tiempo cierran su actividad, provocando pérdidas a la compañía.

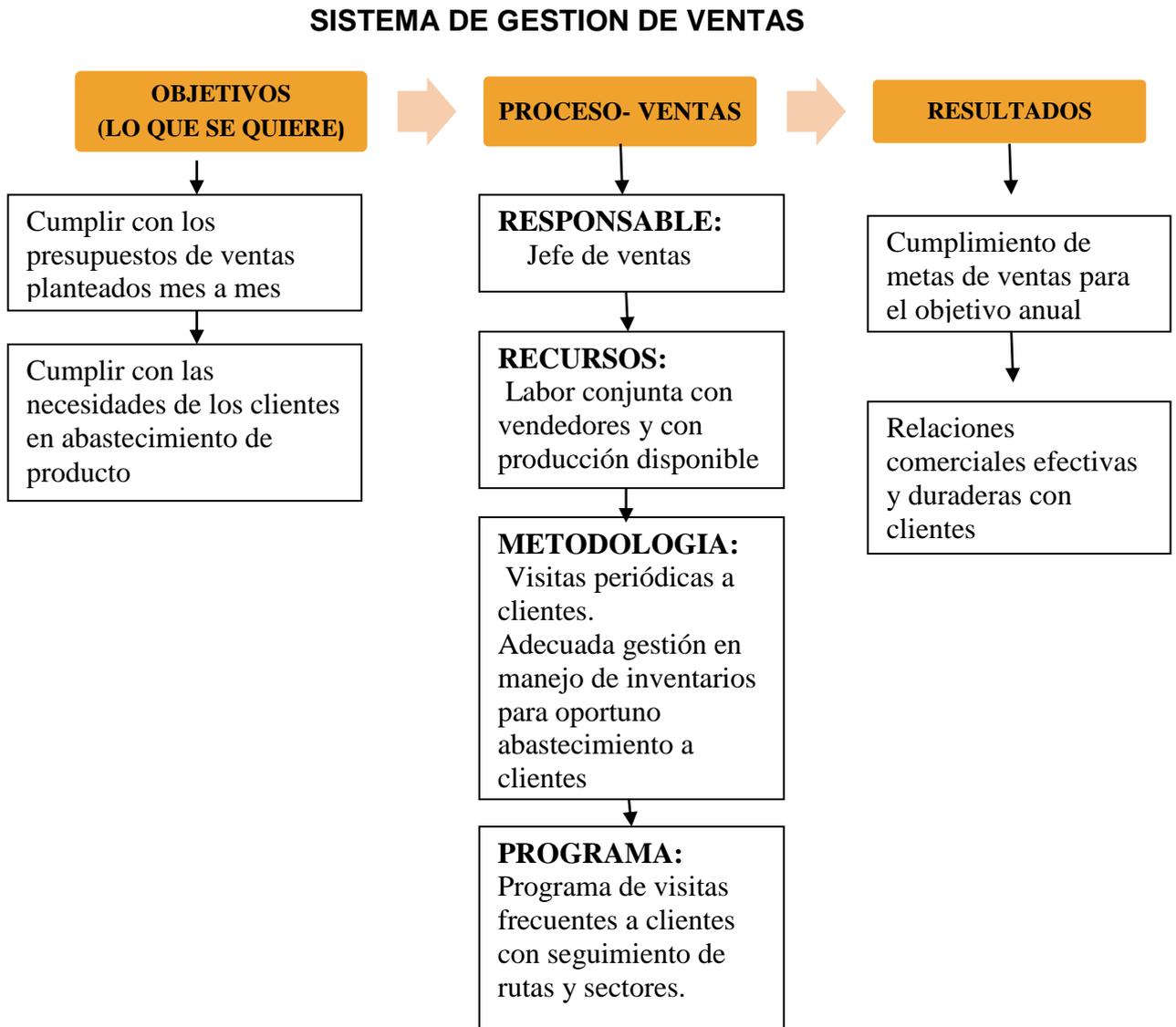
**Figura 8. Matriz FODA de procedimientos de Crédito y Cobranzas empresa ULtraquimica.**

**Elaborado por:** (AUTORAS DE TESINA, 2012)

Una vez reconocidos los puntos fuertes y débiles que tienen los procesos de ventas, crédito y cobranzas de esta empresa se plantea la propuesta con los procedimientos más claros expresados a través de diagramas de flujo del sistema de gestión de ventas, para luego continuar con un diagrama de flujo de cada una de las actividades que proponemos se

sigan en el proceso de ventas de la compañía, tomando mucho en cuenta como complemento las condiciones expresadas seguido del mismo.

### 2.2.3. PROPUESTA DE UN MODELO CON RECOMENDACIONES DEL PROCESO DE VENTAS



**Figura 9. Diagrama del Sistema de Gestión del departamento de Ventas.**

**Elaborado por:**

(AUTORAS DE TESINA, 2012)

**Siguiendo el modelo de una guía para una gestión basada en procesos.** (TECNOLOGÍA, BELTRAN SANZ, CARMONA CALVO, CARRASCO PEREZ, RIVAS ZAPATA, & TEJEDOR PANCHON, 2002)

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTA

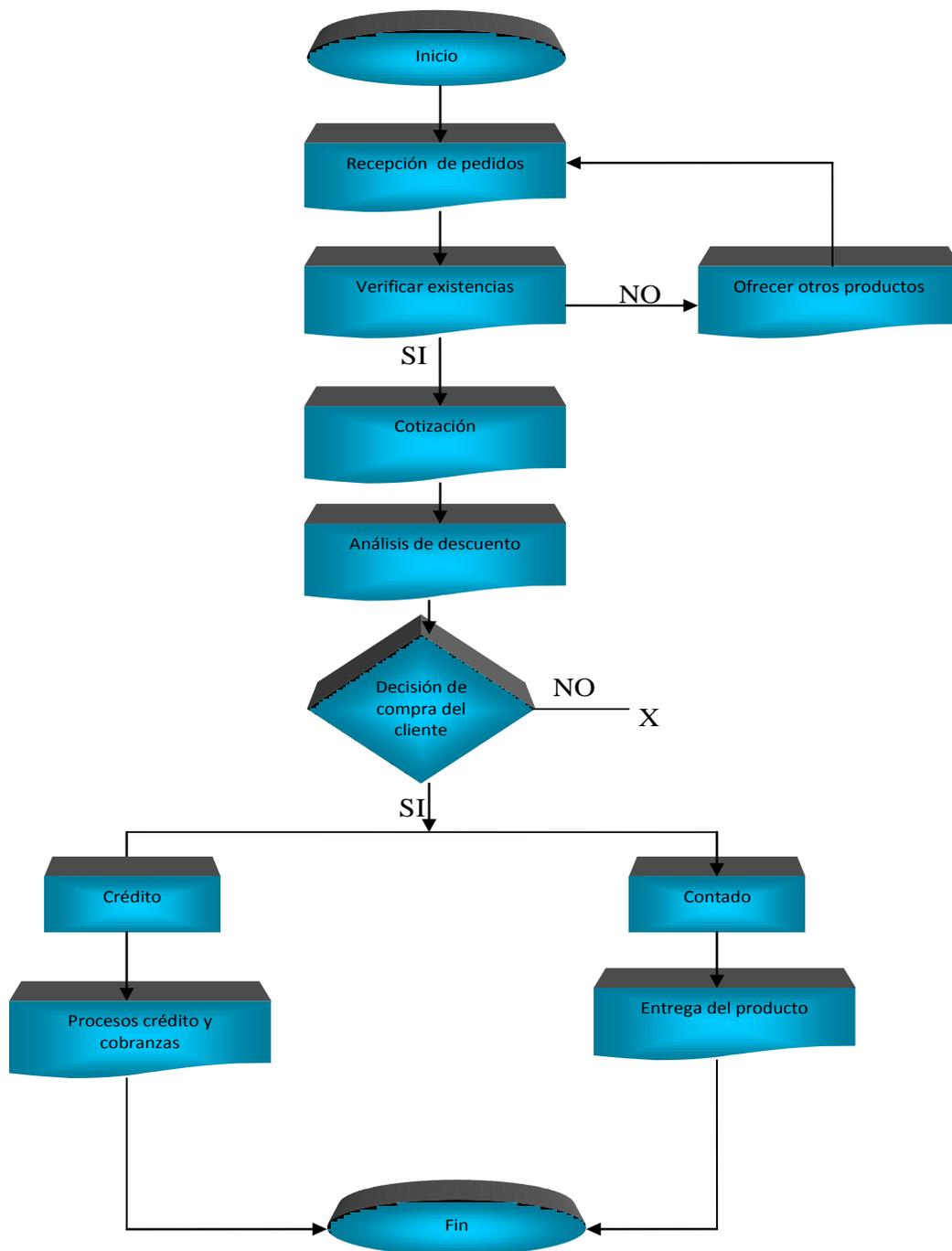


Figura 10. Diagrama de flujo del proceso de Ventas empresa Ultraquímica.

Elaborado por: (AUTORAS DE TESINA)



Para la comprensión del Diagrama de Flujo del proceso de crédito y cobranzas se detalla a continuación los siguientes procedimientos a seguir:

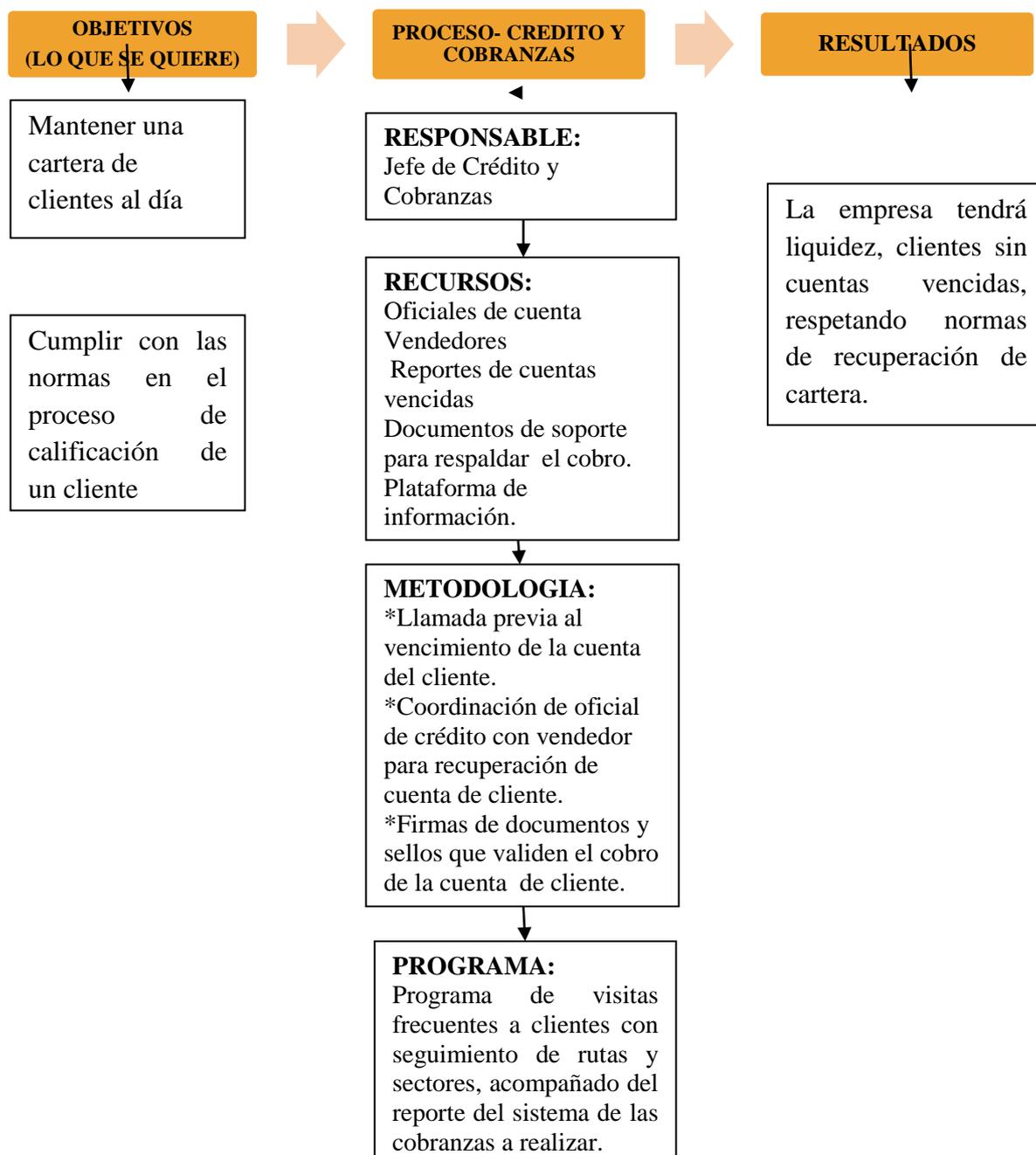
- Recepción de pedidos: Se receipta el pedido de los clientes ya sea por vía telefónica o mediante visitas de los vendedores a sus clientes asignados, el cual debe ser registrado en el respectivo formulario (nota de pedido ver anexo 7).
- Verificar existencias: Se recibe la nota de pedido y se procede a verificar si la cantidad del producto requerida se encuentra disponible.
- Ofrecer otros productos: Dar a conocer otros productos de la misma línea de pinturas, con iguales o similares características de manera que puedan satisfacer la misma necesidad.
- Cotización: Se detalla la cantidad, que producto, precio unitario y el precio total a pagar.
- Análisis de descuentos: Se realiza un descuento en base al monto de compra, previa autorización del jefe de Ventas.
- Ventas a crédito: Si ya son clientes de la compañía y requieren crédito, estos se sujetaran a los procesos de crédito y cobranzas.
- Ventas al contado: Se recibe el dinero por parte del cliente y este recibe la factura correspondiente.
- Entrega del producto o despacho: mediante la presentación de la factura, se procede al revisar junto con el cliente que, el producto se encuentre en buen estado, de manera que el cliente este satisfecho con el producto que fue pedido anteriormente.

## **CONDICIONES ANTES DE LLEVAR A CABO EL PROCESO DE VENTAS**

- El Jefe del Departamento Financiero establece las políticas para la programación del presupuesto de la empresa.



- El Jefe del Departamento Financiero pasa este presupuesto al Jefe de Ventas y junto con los asistentes de ventas elaboran el presupuesto anual de ventas.
- Se presenta este presupuesto a la Gerencia para su aprobación.
- Este presupuesto aprobado es comunicado por Mercadeo mediante correo electrónico al resto del personal.

**SISTEMA DE GESTION DE CREDITO Y COBRANZAS**

**Figura 11. Diagrama del Sistema de Gestión del departamento de Crédito y cobranzas.**

Elaborado por: (AUTORAS DE TESINA, 2012)

**Siguiendo el modelo de una guía para una gestión basada en procesos.** (TECNOLOGÍA, BELTRAN SANZ, CARMONA CALVO, CARRASCO PEREZ, RIVAS ZAPATA, & TEJEDOR PANCHON, 2002)

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CREDITO Y COBRANZAS

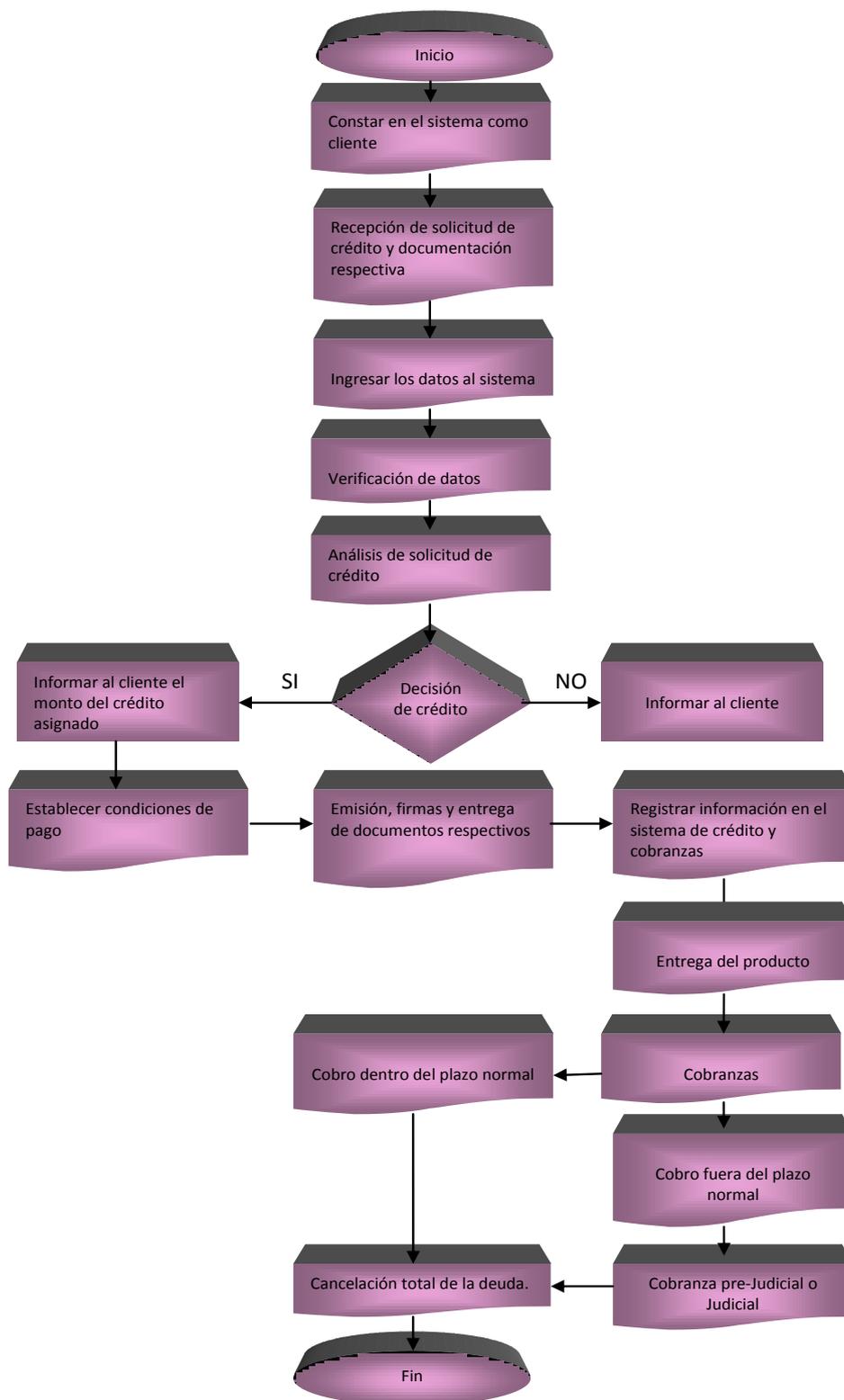


Figura 12. Propuesta de diagrama de flujo del Proceso de crédito y cobranzas

Elaborado por: (AUTORAS DE TESINA, 2012)



Para la comprensión del Diagrama de Flujo del proceso de crédito y cobranzas se detalla a continuación los siguientes procedimientos a seguir a manera de condiciones que ayudaran a gestionar mejor el control en el proceso que como empresa se utilizaba.

- Constar en el sistema como cliente: Para tener una línea de crédito en la empresa necesariamente deberán realizar como mínimo tres compras al contado en el año.
- Recepción de solicitud de crédito y documentación respectiva: Se deberá llenar la solicitud de crédito y adjuntar los documentos respectivos. Si es una persona natural cédula de ciudadanía, RUC, ultima planilla de agua, luz o teléfono, soporte de las referencias personales y comerciales y certificado bancario actualizado sí los pagos se realizan con cheque. Si es una persona jurídica se adicionará copias de las escrituras de la constitución de la empresa (ver anexo 8 solicitud de crédito).
- Ingresar datos al sistema: Una vez recibida la solicitud de crédito, se procederá a ingresar los datos del solicitante.
- Verificación de datos: Comprobar mediante forma visual y llamadas telefónicas que los datos que constan en la solicitud sean los mismos que respaldan los documentos.
- Análisis de solicitud de crédito: Este se realizará mediante tomando en cuenta los siguientes factores: carácter, capacidad, capital, coyuntura, colateral.
- Informar al cliente sobre la decisión del crédito: Mediante llamada telefónica se dará a conocer al cliente si fue o no aprobado el crédito solicitado. En caso de ser aprobado se debe informar el monto y plazo asignado.

El cupo mínimo asignado será de \$500,00

El plazo será de 30, 60 y 90 según capacidad de pago del cliente.



- Establecer condiciones de pago: Los clientes deberá tener soportada su cuenta con los respectivos cheques a fecha excepto los clientes acordados que cancelan en efectivo. Los cheques recibidos como soporte a las facturas despachadas no podrán ser de terceras personas, salvo previa autorización del Jefe de Crédito y Cobranzas.
- Emisión, firmas y entrega de documentos respectivos: Es decir se emite la factura al cliente para la firma y entrega respectiva, así mismo el cliente deberá entregar los cheques con los valores y fechas correspondientes, que deberán estar detallados en la factura.
- Registrar información en el sistema de crédito y cobranzas: ingresar al sistema los valores y la fecha de los cheques para su cobro en las fechas indicadas.
- Entregar el producto: Se deberá revisar junto con el cliente que, el producto se encuentre en buen estado, de manera que el cliente este satisfecho con el producto, para entregarlo finalmente.
- Cobro dentro del plazo normal: Este se lo realiza conforme a la fecha de los cheques entregados por los clientes.
- Cobro fuera del plazo normal: En caso que los clientes no paguen dentro del plazo normal, el plazo máximo autorizado para postergación de cheques es de 2 días, salvo otra disposición del Jefe Financiero.
- Cobranza pre-judicial o judicial: se notifica al cliente de su estado por medio de una llamada telefónica, en caso que después de las gestiones telefónicas o visitas personales que se realicen tanto local como provincial, el cliente no pone su cuenta al día se convierte en cobranza pre-judicial, y se notificará por escrito.
- Cancelación total de la deuda: Se recurrirá a todas las instancias legales posibles, hasta que la deuda quede cancelada en su totalidad, salvo otra disposición de los directivos.



### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 3.1. Conclusiones.

Al finalizar estos dos capítulos, el primero del Diagnóstico, se pudo ubicar los puntos débiles que tiene esta empresa en sus procesos de ventas, crédito y cobranzas, y en el segundo capítulo, se presenta la propuesta de mejora con la expresión de diagramas de flujos de ambos procesos y la implementación de condiciones que serán una herramienta de gran control al momento de otorgamiento, análisis y decisión de crédito.

- Se concluye que la empresa tiene procesos de crédito y cobranzas muy en general pero no se encuentran declarados de manera formal, sin políticas que lo regulen, justamente por este motivo han sucedido los problemas de fraude por parte de vendedores en tardanza en la entrega de cobranzas de clientes y en algunos casos faltantes de dinero, acarreando la desvinculación del recurso humano que intervino en el proceso.
- Los problemas en el proceso de ventas se deben en si por una producción que no cubre la demanda del mercado, haciendo que vendedores muchas veces no cumplan con sus presupuestos de ventas mensuales, por ende no progresan en su crecimiento como profesionales y en lo económico.
- Existe poco control en la documentación presentada por vendedores al reportar una cobranza realizada a clientes, es por esto que los faltantes de dinero no son detectados oportunamente.(ver anexo 9).
- En el momento de la desvinculación del personal que participo del fraude económico, surgen nuevos problemas porque la empresa no se sujeta sensatamente a sueldos equitativos y con sus respectivos beneficios, por esta razón la empresa ha enfrentado algunos casos de demandas laborales.



- La empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna a manera de staff en los procesos que sea permanente.
- En los procesos existentes tanto en el área de crédito y cobranzas como en el de ventas no existen formalmente condiciones que limiten el actuar de cada persona involucrada en el proceso para otorgamiento de crédito.

### **3.2. Recomendaciones.**

Se recomienda que la empresa implemente en sus procesos de crédito y cobranzas un manual de políticas o condiciones para que este proceso se lleve a cabo, por motivos de control y minimización de riesgo en el que se incurre porque sus procesos no se encuentran declarados de manera formal.

Así como también un mejor manejo del ambiente laboral en lo referente a equidad remunerativa, y crecimiento profesional para los trabajadores, con capacitaciones constantes.

También se recomienda una mejor comunicación entre todas las áreas operativas de la empresa para que tengan un desarrollo funcional y los resultados se den de mejor manera, especialmente entre los procesos de producción y ventas para que así puedan cumplir siempre con los presupuestos establecidos, y cubrir toda la demanda del mercado.

Además de recomendar mayor control con la documentación que presentan los vendedores al momento de justificar una cobranza de un cliente.

La compañía deberá comprometerse a cumplir con todas las disposiciones legales actuales en lo referente a seguridad social, estabilidad laboral y equidad salarial.

En el momento en que la empresa esté en condiciones de hacer una inversión en tecnología, implementando una plataforma informática que automatice los controles expresos en las políticas de cada área que se proponen en el presente trabajo.



Tratar de realizar auditorías con mayor frecuencia a personas encargadas de manejo de dinero, así como también en los procesos que se realicen en cada área departamental para hacer los recursos mucho más eficientes para la compañía.



## ANEXOS

### ENTREVISTAS REALIZADAS A PERSONAS INVOLUCRADAS EN LOS PROCESOS

#### Anexo 1.

#### FORMATO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

##### Ing. Cecilia de Valencia

1. ¿Cómo Gerente Financiero Conoce usted sobre los problemas que atraviesa la empresa en sus procesos de ventas, crédito y cobranzas?
2. ¿Por qué usted cree que se dan este tipo de problemas con frecuencia en esta área?
3. ¿Trabajan con un staff auditor que realice recomendaciones sobre posibles errores en procesos, procedimientos, etc.?
4. ¿Usted participa de las reuniones para establecer los presupuestos de ventas de la empresa?
5. ¿Se hace seguimiento de progreso del equipo humano en el aspecto de satisfacción laboral?
6. ¿Quiénes son las personas encargadas de la vinculación del recurso humano para los departamentos de ventas, crédito y cobranzas?
7. ¿En la actualidad la empresa está en condiciones de adquirir una plataforma tecnológica para implementar controles informáticos automatizados en el proceso de ventas, crédito y cobranzas?



## **Anexo 2.**

### **FORMATO DE LA ENTREVISTA AL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

**Ing. Gisella Samaniego**

1. ¿Indique cuáles son los procesos más relevantes que se desarrollan en el Dpto. de Crédito y Cobranzas?
2. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se suscitan en esta Área?
3. ¿Cuántas personas laboran en el Departamento?
4. ¿Se hace seguimiento de progreso del equipo humano en el aspecto de satisfacción laboral?
5. ¿Existe alguna restricción en relaciones fuera de lo laboral con trabajadores?
6. ¿Cuál es el nivel de incobrables que maneja el departamento?
7. ¿Tiene el departamento políticas aplicadas para el otorgamiento de crédito?
8. ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación del crédito de un cliente?
9. ¿Cuántos casos de fraudes por parte de clientes se ha dado en este año?
10. ¿Existe comunicación permanente entre las personas involucradas en el proceso de otorgamiento de crédito de aun cliente?

## **Anexo 3.**

### **FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE VENTAS**

**Ing. Amir Gambash**

1. Para planificación de presupuestos de ventas. ¿Con que personas se reúnen para hacerlo?
2. ¿Mantienen buena comunicación con el departamento de producción para coordinar el presupuesto de ventas?



3. ¿Cuántas personas tienen laborando en este departamento?
4. ¿Está cubierta la demanda de pinturas por Ultra química?
5. ¿Cuentan con capacitación continua para vendedores y asistentes?
6. ¿Tienen alguna estrategia de ventas específica a aplicarse?
7. ¿Indique generalmente cuál es el proceso que se sigue en su área de ventas?
8. ¿Piensa usted que el personal que trabaja en su departamento está conforme en lo correspondiente a satisfacción laboral?

## **RESULTADO DE LA ENTREVISTA**

### **Anexo 4.**

#### **Entrevista a Ing. Cecilia de Valencia – Gerente Financiero**

“Los problemas que atraviesa la empresa en sus procesos de ventas , crédito y cobranzas actualmente son muy preocupantes, ya que se han visto envueltas muchas personas en hechos deshonestos, mismos que no pudieron ser detectados y controlados a tiempo, debido a que en la empresa no se manejan bajo políticas de ningún tipo, dando a lugar a faltantes de cobranzas realizadas por vendedores, así mismo en ventas el problema radica en que la demanda de producto no es cubierta en su totalidad por producción..

Realmente este tipo de inconvenientes se dan por no tener un staff permanente que haga las veces de asesoría y auditoria de procedimientos realizados dentro de la compañía en cada uno de los procesos que la componen. El staff de auditoría y asesoría solo se contrata una vez al año muy superficialmente.

Actualmente para establecer los presupuestos para cualquier departamento se manejan reuniones solo con las personas involucradas en cada proceso.



Para asuntos de vinculaciones de nuevo personal se encarga directamente la gerencia general y con el apoyo de gerencia financiera. Seguimiento del equipo humano en cuanto a satisfacción laboral no tenemos en la compañía, pero el ambiente que se percibe, existe mucho personal inconforme con remuneraciones y con situaciones no equitativas en cuanto al trato con el personal, pienso que muchos de los problemas que se dan radican por esta inconformidad.

En la actualidad la empresa no está en condiciones de adquirir una plataforma tecnológica para implementar controles informáticos automatizados en el proceso de ventas, crédito y cobranzas porque se corren riesgos en la migración de información y además el costo es muy alto”

#### **Anexo 5.**

##### **Entrevista .Ing. Amir Gambash –Jefe de Ventas**

“Para planificar los presupuestos de ventas anuales y las mensuales, se elaboran con los reportes anteriores de los últimos 5 años de venta para solo con los involucrados en el departamento de ventas y cobranzas. Contamos con 12 vendedores y 6 personas asistentes de ventas distribuidos a nivel Nacional.

Normalmente la producción abastece pedidos medianos de los clientes, sin embargo muchas veces no se ha podido cumplir con pedidos de volúmenes más grandes debido a la demora que existe en la etapa de producción, por lo cual la empresa tiene un margen aproximado del 2% de la demanda que no está cubierta. La capacitación que se da a la fuerza de ventas se realiza cada 6 meses a manera de taller.

La estrategia que manejamos está centrada básicamente en buscar posicionarnos por ofrecer calidad y bajos precios.”



El proceso que seguimos en el Área de ventas se compone de 3 etapas Pre Venta- Venta-Post Venta.

En cuanto a la satisfacción laboral, es algo que nunca nadie va a estar de acuerdo y satisfecho, pero se trata de hacer lo posible por mantener en cada departamento a la gente motivada.

## **Anexo 6.**

### **Entrevista Ing. Gisella Samaniego-Jefe de crédito y cobranzas**

“Los procesos más relevantes que se desarrollan en el Dpto. de Crédito y Cobranzas son:

Para aperturas de crédito, el cliente deberá llenar solicitud de crédito y adjuntar los documentos respectivos.

El análisis de la solicitud de crédito se lo hará en 3 días laborables, siempre que se cuente con toda la información requerida.

Verificación de la información receptada al cliente.

Comunicación al cliente sobre la decisión de crédito.

Los problemas más frecuentes que se suscitan en esta Área, son los fraudes por parte de vendedores en el momento que reciben las cobranzas de clientes y no las reportan a tiempo.

En el departamento de crédito y cobranzas laboran 3 auxiliares de crédito y 1 recaudador, es política de la empresa que no debe existir ningún tipo de parentela entre trabajadores dentro de la empresa. Se manejan cuentas de clientes a 30, 60 y 90 días dependiendo los montos de compra y cumplimiento de pagos, el % de incobrables es aproximadamente el 5%.

El proceso de evaluación de un potencial cliente se hace mediante el ingreso de la solicitud de crédito, trabajamos a la par con un buró de crédito con el que se analizan varios aspectos, para saber cómo asignar cupos y tiempos de pago.



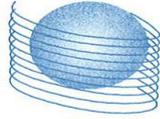
En el departamento de crédito y cobranzas laboran 6 personas. La empresa no cuenta con políticas en ninguna de las áreas de la estructura organizacional”

En cuanto a la satisfacción laboral del departamento no existe conformidad con los sueldos, pero gran parte de del problema se centra en la falta de equidad en la seguridad social y en las remuneraciones y no existe departamento que explote el desarrollo laboral en la empresa.



Anexo 7.

NOTA DE PEDIDO



ULTRA QUIMICA CIA. LTDA.

Km. 16,5 Vía a Daule
P.B.X. 2893588 • Telf.: 2893150 • Fax: 2893151
1800-ULTRAQ (858727) • e-mail: ultra1@ultraquimica.com.ec
Web site: www.ultraquimica.com.ec



NOTA DE PEDIDO

Form fields for Sr., Fecha, Código-Cliente, Dirección, Ciudad, Teléfono, Para despachar por, Código-Vendedor, Forma de Pago, and Descuentos.

Table with columns: CODIGO, CANTIDAD, U, ARTICULO, PRECIO, TOTAL. Multiple empty rows for data entry.

CONDICIONES DE ESTE PEDIDO:

www.graficas-toledo.com • 2401135

- 1.- Sujeto a Revisión de precios y demás condiciones por Gerencia
2.- No habrá dominio de propiedad hasta cancelación total
3.- El comprador se compromete a pagar intereses comerciales por todo retraso en el pago al ser requerido a tal efecto mediante la nota de liquidación por interésés.
4.- La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente.
5.- No aceptamos devolución o cambio de mercaderías.

COMPRADOR

EL AGENTE

Figura 13. Formato de Nota de Pedido

Fuente: Departamento de ventas empresa Ultra química Cía. Ltda.

Anexo 8.



### SOLICITUD DE CRÉDITO



**ULTRA QUIMICA CIA. LTDA.**  
Planta Pascuales: Km. 16,5 Vía a Daule - Telfs.: 5000555 - 2162485  
Quito: 2665283 - 2616169 • Cuenca: 2805877 - 2860539 • Ambato: 2854891 - 2856456  
1800 - ULTRA Q • Website: www.ultraquimica.com.ec  
Email: Ultra1@ultraquimica.com.ec

### SOLICITUD DE CREDITO

**DATOS GENERALES DEL CLIENTE**

Nombre o razón social: ..... Cédula o RUC: .....

Dirección Comercial: ..... Ciudad: ..... Provincia: .....

Teléfono Comercial: ..... Fax: ..... Celular: .....

Dirección Domicilio: ..... Ciudad: ..... Provincia: .....

Teléfono Domicilio: ..... Fax: ..... Celular: .....

Conyuge o Rep. Legal: ..... Cédula Conyuge o Rep. Legal: .....

**DETALLE DE PROPIEDADES DEL CLIENTE**

**BIENES INMUEBLES**

TIPO	SUPERFICIE	DIRECCION	CIUDAD	HIPOTECA	EVALUO
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

**VEHÍCULOS O MAQUINARIA**

TIPO	SUPERFICIE	DIRECCION	CIUDAD	HIPOTECA	EVALUO
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

**OTROS BIENES**

Descripción	Avaluo	Descripción	Evaluó
.....	.....	.....	.....

**REFERENCIAS COMERCIALES, BANCARIAS Y PERSONALES**

Empresa: ..... Ciudad: ..... Contacto ..... Telf.....

Empresa: ..... Ciudad: ..... Contacto ..... Telf.....

Empresa: ..... Ciudad: ..... Contacto ..... Telf.....

Banco: ..... Agencia: ..... Cta. Cte.: ..... Cta. Aho.: .....

Banco: ..... Agencia: ..... Cta. Cte.: ..... Cta. Aho.: .....

Nombre: ..... Parentesco: ..... Telf.: .....

Nombre: ..... Parentesco: ..... Telf.: .....



AUTORIZACIONES (Personas autorizadas por EL CLIENTE a firmar aceptaciones de facturas)		
NOMBRE	CEDULA	FIRMA
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**DECLARACIONES:**  
Declaro (amos) y me (nos) responsabilizo (amos) que toda la información detallada de este documento es verídica y refleja adecuadamente mi ( nuestra) situación, así mismo autorizo (amos) para que verifiquen, en cualquier momento y por cualquier medio, la información entregada sin necesidad de posterior autorización de mi (nuestra) parte.  
En caso de morosidad parcial o total en los créditos que recibá (mos), autorizo (amos) reportar la información, saldos y estado de las operaciones vencidas y por vencer, al sistema financiero, burós de crédito, otras fuentes de información crediticia y empresas que soliciten a ULTRA QUIMICA CIA. LTDA. referencias comerciales y crediticias.

.....  
**CLIENTE O REP. LEGAL**

.....  
**LUGAR Y FECHA**

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA CIA.:**

**OBSERVACIONES:**

**REFERENCIAS COMERCIALES:**

.....  
.....  
.....  
.....

**REFERENCIAS BANCARIAS:**

.....  
.....  
.....  
.....

**REFERENCIAS PERSONALES:**

.....  
.....  
.....  
.....

**NOMBRE DEL VENDEDOR:**

.....

.....  
**MONTO DEL CREDITO**

.....  
**PLAZO MÁXIMO**

.....  
**APROBADO POR**

Figura 14. Formato de solicitud de Crédito

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranzas empresa Ultraquimica Cía. Ltda.





**Anexo 10.**

**DISEÑO DE TESIS**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CURSO DE GRADUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESQUEMA DE TESIS.**

**POSTULANTE(S):** Nury Pineda Velásquez y Paola Ortega Villamar

**TEMA: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ULTRAQUÍMICA Y RECOMENDACIONES EN LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN DEL PROCESO DE VENTAS-CRÉDITO Y COBRANZAS.**

**IMPORTANCIA:**

El desarrollo de la presente tesina es muy importante no solo para quienes lo estamos desarrollando, sino para todas las partes involucradas, ya que la empresa al nosotras finalizar el diagnóstico que se haremos en sus procesos de ventas, crédito y cobranzas podrá hacer mejoras implantando o acogiendo nuestras sugerencias para mejorar el desempeño de los recursos empleados en el proceso antes mencionado y conseguir mejoras continuas, cumpliendo con sus objetivos empresariales, siendo más eficientes en sus procesos y en conjunto lograr mayor competitividad.

**ACTUALIDAD:**

La investigación referida a los severos problemas que tienen las empresas hoy en día en muchos de los casos se da por tener procesos



no bien definidos causando problemas de muchas índoles, haciéndolas menos competitivas y eficientes en el logro de resultados.

En este proyecto presentaremos un diagnostico situacional del proceso de ventas que se aplica en esta empresa, analizando sus Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades interdepartamentales para conocer las falencias de sus procesos, analizando el problema actual implementando mejores formas de control operativo dentro de los procesos de la compañía para que con nuestra propuesta se pueda dar soluciones a esta problemática que actualmente atraviesa la compañía

### **FACTIBILIDAD:**

Desde el punto de vista teórico, se justifica porque se desarrollaran conceptos fundamentales de mejora en la gestión de los procesos en nuestro caso aplicado a la industria de la fabricación, y comercialización de pinturas, los mismos que han sido utilizados durante el transcurso de nuestros estudios superiores. A través de este estudio se podrá tener un conocimiento más específico de cómo se encuentra la empresa a nivel de los procesos de gestión de ventas, crédito y cobranzas, cuáles son sus fortalezas y debilidades en este asunto y de qué manera se puedan tomar decisiones fundamentales para reducir las pérdidas por falencias o por procesos mal desarrollados.

Desde el punto de vista metodológico, la realización de la presente tesina se justifica porque los métodos, procedimientos y técnicas que se emplearan, coinciden con los recomendados para ayudar a la mejora interdepartamental de la compañía aplicado al presente caso de estudio, permitiendo una vinculación directa de lo conceptual con la práctica.

Desde el punto de vista operativo, se justifica este trabajo puesto que servirá como una herramienta de apoyo, no solo para la gerencia, sino por todo el gobierno corporativo, ya que podrá utilizarse para la solución de problemas en las áreas afectadas y para aprovechar las oportunidades,



con el objetivo de alcanzar las metas empresariales, optimizando los recursos con los que cuenta la empresa.

## **OBJETIVOS BASICOS:**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de la empresa ULTRAQUIMICA, que permita proponer mejoras al área del departamento de ventas crédito y cobranzas.

### **1.3.2.- Objetivo Especifico**

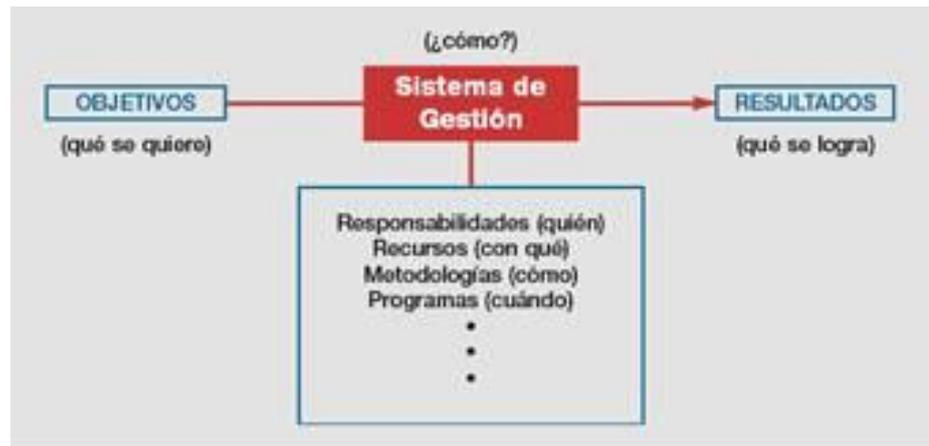
- ✚ Analizar los procesos y las operaciones en el área de ventas, crédito y cobranzas.
- ✚ Identificar mediante la matriz FODA aquellos factores externos e internos que interfieren en los procesos del área de ventas crédito y cobranzas.
- ✚ Proponer un modelo de control que reduzca los riesgos por fraude.

## **2.-MARCO TEORICO**

Antes de continuar con el presente trabajo se definen los siguientes conceptos:

### **Sistema de control de gestión**

Un Sistema de Control de Gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo.

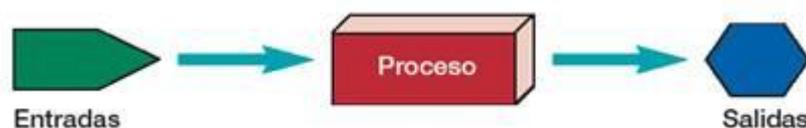


**Figura 1. El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos. Fuente: Beltrán Sanz, (2002).**

### Gestión por Procesos

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre "áreas de resultados" (los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.



**Figura 2. Proceso "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas, o que interactúan las cuales transforman elementos de entradas en salidas. Fuente: Beltrán Sanz, (2002).**



La identificación y gestión sistemática de los procesos se conoce como "*enfoque basado en procesos*". Este principio sostiene que "un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso"

**(TECNOLOGÍA, BELTRAN SANZ, CARMONA CALVO, CARRASCO PEREZ, RIVAS ZAPATA, & TEJEDOR PANCHON, 2002)**



### **3.METODOLOGIA**

Se seguirá un proceso de investigación exploratoria, basada en entrevistas con expertos, el trabajo pueden ser aplicados de manera provechosa en la unidad de análisis o informe, que permitan una análisis con todos los puntos débiles en los que se puedan alcanzar mejoras.

#### **CAPITULOS PRINCIPALES:**

#### **CAPITULO 1**

#### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ULTRAQUIMICA**

- 3            Antecedentes de la empresa.
- 3.1.        Filosofía empresarial
  - 3.1.1.            Misión
  - 3.1.2.            Visión
  - 3.1.3.        Estructura organizacional
  - 3.1.4.        Entorno del Mercado Ecuatoriano en Industria de Pinturas
  - 3.1.5.        Procesos generales en el área de Ventas
  - 3.1.6.        Mapa funcional del departamento de Ventas de la empresa.
  - 3.1.7.        Procesos generales aplicados en el área de Crédito y Cobranzas
  - 3.1.8.        Mapa funcional del departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa



## CAPITULO 2

### PROPUESTA COMO RESULTADO DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ULTRAQUIMICA CIA LTDA.

- 3.2.1 Análisis FODA en los procesos de ventas.
- 3.2.2 Análisis FODA en los procesos de crédito y cobranzas
- 3.3.1 Propuesta de un modelo con recomendaciones en los procesos de ventas, crédito y cobranzas

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- 4.1, Conclusiones.
- 4.2. Recomendaciones.

### **Anexos.**

### **Bibliografía.**

APROBADO (.....)

REPROBADO (.....)

---

DIRECTOR ACADEMICO

CURSO DE GRADUACION

Se designa  
a \_\_\_\_\_ Asesor(a)  
del Diseño de Tesis y Director(a) de la Tesis



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Documento.**

(TECNOLOGÍA, BELTRAN SANZ, CARMONA CALVO, CARRASCO PEREZ, RIVAS ZAPATA, & TEJEDOR PANCHON, 2002)

AUTORAS DE TESINA. (2012, 03 04). CONDICIONES PARA LOGRAR MAYOR CONTROL EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CREDITO Y COBRANZAS. Guayaquil, Guayas, Ecuador: PAOLA ORTEGA, NURY PINEDA.

AUTORAS DE TESINA. (2012). DIAGRAMA DEL SISTEMA DE GESTION DEPARTAMENTO DE VENTAS. CUENCA: NURY PINEDA, PAOLA ORTEGA.

AUTORAS DE TESINA. (2012). DIAGRAMA DEL SISTEMA DE GESTION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS. CUENCA: NURY PINEDA, PAOLA ORTEGA.

AUTORAS DE TESINA. (2012, 03 04). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR: PAOLA ORTEGA, NURY PINEDA.

AUTORAS DE TESINA. (2012, 03 05). MATRIZ FODA DEL PROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA ULTRAQUIMICA. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR: NURY PINEDA, PAOLA OREGA.

AUTORAS DE TESINA. (2012). PROPUESTA DE DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CRDITO Y COBRANZAS ULTRAQUIMICA. CUENCA: NURY PINEDA, PAOLA ORTEGA.

AUTORAS DE TESINA. PROPUESTA DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS.

### **ENTREVISTAS**

Gambach, S. A. (2012, 03 10). PROCESO DE VENTAS. (A. D. TESINA, Interviewer) PAOLA ORTEGA, NURY PINEDA.



Gambash, I. A. (2012, 03 05). ENTORNO DEL MERCADO ECUATORIANO EN INDUSTRIAS DE PINTURAS. (A. d. Tesina, Interviewer) PAOLA ORTEGA, NURY PINEDA.

Samaniego, I. G. (2012, 03 03). PROCESO GENERAL DE CREDITO Y COBRANZAS. (A. d. tesina, Interviewer)

### **TRABAJOS CITADOS**

AUTORAS DE TESINA. (04 de 03 de 2012). CONDICIONES PARA LOGRAR MAYOR CONTROL EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CREDITO Y COBRANZAS. Guayaquil, Guayas, Ecuador: PAOLA ORTEGA, NURY PINEDA.

AUTORAS DE TESINA. (05 de 03 de 2012). DIAGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS ULTRAQUIMICA. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR: NURY PINEDA, PAOLA OREGA.

AUTORAS DE TESINA. (04 de 03 de 2012). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR: PAOLA ORTEGA, NURY PINEDA.

Gambash, S. A. (10 de 03 de 2012). PROCESO DE VENTAS. (A. D. TESINA, Entrevistador) PAOLA ORTEGA, NURY PINEDA.

Gambash, I. A. (05 de 03 de 2012). ENTORNO DEL MERCADO ECUATORIANO EN INDUSTRIAS DE PINTURAS. (A. d. Tesina, Entrevistador) PAOLA ORTEGA, NURY PINEDA.

Samaniego, I. G. (03 de 03 de 2012). PROCESO GENERAL DE CREDITO Y COBRANZAS. (A. d. tesina, Entrevistador)

### **IMÁGENES CITADAS**

Imagen 1. Logo Pinturas Ultra – Ultraquímica.

Fuente: <http://www.pepesalinas.com/catalogo/marcas/ultra>

Imagen 2. Algunos Productos que se fabrican en Ultraquimica

<http://www.pepesalinas.com/catalogo/marcas/ultra>

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/dan/My%20Documents/Downloads/ultra.htm>



Imagen 3 y 4. Foto de Distribuidor en Cuenca Ultra química Cía. Ltda.

Autor: Miguel Ortega

### **FIGURAS CITADAS**

Figura 1. El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.

Fuente: Beltrán Sanz, (2002).

Figura 2. Proceso "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas, o que interactúan las cuales transforman elementos de entradas en salidas.

Fuente: Beltrán Sanz, (2002).

Figura 3. Estructura Organizacional Ultra química Cía. Ltda.

Fuente. (AUTORAS DE TESIS, 2012)

Figura 4. Participación de mercado en la industria ecuatoriana de pinturas.

Fuente. Dpto. Mercadeo Ultra química Cía. Ltda. (Gambash, 2012)

Figura 5. Diagrama funcional del departamento de ventas Ultra química.

Elaborado por: Autoras De Tesina

Figura 6. Mapa funcional Ultra química. Departamento de Crédito y cobranzas.

Elaborado por: (AUTORAS DE TESINA, 2012)

Figura7. Matriz FODA del proceso de ventas de la empresa Ultraquímica.

Elaborado por: (AUTORAS DE TESINA, 2012)

Figura 8. Matriz FODA de procedimientos de Crédito y Cobranzas empresa Ultraquímica. Elaborado por: (AUTORAS DE TESINA, 2012)

Figura 9. Diagrama del Sistema de Gestión del departamento de Ventas.

Elaborado por: (AUTORAS DE TESINA, 2012)



Figura 10. Diagrama de flujo del proceso de Ventas empresa Ultraquímica. Elaborado por: (AUTORAS DE TESINA)

Figura 11. Diagrama del Sistema de Gestión del departamento de Crédito y cobranzas. Elaborado por: (AUTORAS DE TESINA, 2012)

Figura 12. Propuesta de diagrama de flujo del Proceso de crédito y cobranzas. Elaborado por: (AUTORAS DE TESINA, 2012)

Figura 13. Formato de Nota de Pedido. Fuente: Departamento de ventas empresa Ultraquímica Cía. Ltda.

Figura 14. Formato de solicitud de Crédito. Fuente: Departamento de Crédito y Cobranzas empresa Ultraquímica Cía. Ltda.

Figura 15. Formato de reporte de cobranzas. Fuente: Departamento de crédito y cobranzas Ultraquímica Cía. Ltda.