

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
CARTERA MOROSA EN EL ALMACÉN ALFA LTDA EN LA CIUDAD DE
VALLEDUPAR**

**DUBIS ESTHER BOLAÑO OSPINO
COD: 49595276
MAGALY MOVILLA
COD: 49791335**

**Trabajo de grado presentado como requisito
para obtener el título de administrador de empresas**

**Asesor de proyecto
GONZALO JIMÉNEZ
Economista**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VALLEDUPAR
2005**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
CARTERA MOROSA EN EL ALMACÉN ALFA LTDA EN LA CIUDAD DE
VALLEDUPAR**

**DUBIS ESTHER BOLAÑO OSPINO
COD: 49595276
MAGALY MOVILLA
COD: 49791335**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VALLEDUPAR
2005**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Valledupar, Agosto de 2005

A Dios, por permitirme terminar esta etapa de mi vida,

A mis padres Antonio y Yadira, a mis hermanos Emelina, Jhonys y Jorge, por su apoyo y orientación en todo momento.

A todos los que tuvieron presente y me brindaron su apoyo.

DUBIS ESTHER BOLAÑO OSPINO

A Dios por darme la fuerza espiritual necesaria para salir adelante e iluminar mi camino, permitiéndome estar viva y poder realizar uno de mis sueños.

A todas las personas que me han apoyado y brindado su amistad y mano amiga en los momentos que sentía desfallecer.

Al cuerpo de tutores de la UNAD que a lo largo de la carrera me brindaron sus conocimientos y amistad, y en especial a Rafael Ovalle y Eugenio Murgas, que siempre estuvieron dispuestos a colaborarme en el entendimiento de conceptos y su aplicación.

A todos mis compañeros que me brindaron su amistad y apoyo en este proceso; en especial a Dubis Bolaño y José Toro que son compañeros y amigos que siempre me ayudaron y colaboraron en los momentos difíciles.

MAGALY MOVILLA

AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD), por habernos permitido crecer personal y profesionalmente.

A RAFAEL OVALLE, Ingeniero Industrial, docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por asesorarnos y brindarnos su apoyo y conocimiento incondicional.

A GONZALO JIMÉNEZ, Economista y especialista en evaluación y formulación de proyectos, docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por su asesoría en el desarrollo del proyecto.

A todo los DOCENTES DE LA UNAD, que a lo largo de la carrera, nos brindaron apoyo y conocimientos.

A ORLANDO BUSTAMANTE, digitador del proyecto, por su colaboración y aplicación de las normas de ICONTEC.

RESUMEN

Este proceso de investigación tiene como objetivo realizar un diseño y desarrollar un plan estratégico en el almacén de Muebles y Electrodomésticos Alfa Ltda., enfocado en un diagnóstico a la parte administrativa y financiera, lo cual llevo a canalizar la situación de la cartera que ha venido incrementándose notablemente.

Con el fin de conocer a fondo las causas que condujeron a que se incrementara la cartera el grupo de investigación hizo uso de las fuentes de información:

- Primaria: Por medio de una observación directa y realización de una entrevista al personal administrativo y comercial de los distintos departamentos de la empresa se detecto que tenían varias fallas administrativas como lo eran la falta aspectos estratégicos, falta de autonomía por parte de la gerencia, insatisfacción con relación a incentivos personal y económico entre otros. De acuerdo a encuesta realizada a clientes se noto el desacuerdo que existe en el tiempo de pago, en la forma de refinanciación de la deuda a la cual le atañen la alta tasa de interés, el desempleo, la crisis económica en la que se encuentra el país actualmente.

- Secundaria: Esta fuente fue de gran apoyo para el grupo de investigación por los distintos libros, revistas y folletos con temas de actualidad en cuanto lo económico, político y social que permitieron afianzar conceptos administrativos que se adquirieron a lo largo de la carrera para ser aplicados en el proceso de diseño y desarrollo de este proyecto.

Después de analizar la información recolectada por medio de estas fuentes de información se logro tener un enfoque más acertado de las causas del incremento de la cartera morosa del almacén, entre los cuales se encontró el inadecuado control del proceso de cobranza, altos gastos en procesos jurídicos, la resección económica del país y la falta de aspectos estratégicos entre otros. Esta información de las fuentes fue de gran ayuda para el grupo de investigación ya que le sirvió para desarrollar el plan estratégico y plan de acción en el cual se realizó un organigrama y aspectos estratégicos como misión, visión, objetivos, principios, valores, políticas con los cuales no contaba la empresa y fueron objeto de desarrollo por parte del grupo de

investigación; con el fin de que sus empleados y el entorno que los rodea conozcan la finalidad que persigue la empresa, en cuanto a la prestación de servicios y de los productos que ofrece.

Es así como se implementan estrategias operativas y tácticas donde se reconocen amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que se presentan en la empresa, con el fin de plantear alternativas de solución, donde participe todo el recurso humano generando ideas que le sirvan a la gerencia para la toma de decisiones y se logre cambios continuos fortaleciendo las oportunidades para lograr ser eficiente, eficaz y competitivo en el mundo empresarial; para evitar que se afecten las relaciones comerciales y la estabilidad financiera de la empresa en el mercado.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	16
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	19
3.1 GENERAL	19
3.2 ESPECÍFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	20
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	20
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	20
5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION	21
5.1 MARCO TEÓRICO	21
5.2 MARCO CONCEPTUAL	23
5.3 MARCO ESPACIAL	24
5.4 MARCO TEMPORAL	24
6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO	25
6.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	25
6.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	25
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
7.1 TIPO DE ESTUDIO	26

7.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	26
7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	27
7.3.1 Fuente de información primaria	27
7.3.2 Fuente de información secundaria	27
7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	28
7.4.1 Presentación de la información	28
8. GENERALIDADES DEL ALMACÉN ALFA LTDA	29
8.1 OBJETO SOCIAL	29
8.2 TIPO DE SOCIEDAD	29
8.3 CAPITAL	29
8.4 HISTORIA DE LA EMPRESA ALFA LTDA	29
8.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
9. ASPECTOS ESTRATÉGICOS	31
9.1 MISION	31
9.2 VISION	31
9.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	31
9.3.1 General	31
9.3.2 Específicos	31
9.4 PRINCIPIOS DE LA EMPRESA	32
9.5 VALORES	32
9.6 POLITICAS DE LA EMPRESA	33
9.7 ESTRATEGIA OPERATIVA	34
9.8 ESTRATEGIA TACTICA	36
10. ESTUDIO DE LA CARTERA MOROSA	37
10.1 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	37
10.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	37
10.3 METODO ALEATORIO SIMPLE	38
10.4 PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
10.4.1 Observación Directa	38

10.4.2 La Encuesta directa a clientes	39
10.4.3 La Entrevista al personal administrativo	39
11. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA CARTERA MOROSA	40
11.1 TIEMPO DE MOROSIDAD	40
11.2 MONTO DE LA DEUDA	41
11.3 ACUERDO DEL PAGO DE LA DEUDA	42
11.4 DESEO DE ACUERDO DE PAGO	43
11.5 TIEMPO PARA EL PAGO DE LA DEUDA	44
11.6 CAUSA DE LA MOROSIDAD	45
11.7 CALIDAD DEL PRODUCTO	46
11.8 INTERESES POR MORA	47
11.9. CONFORMIDAD CON EL PLAZO ESTABLECIDO PARA LA CANCELACION DE LA DEUDA	48
11.10 ANALISIS CUANTITATIVO DE LA DEUDA	49
12. CONCLUSIÓN	50
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 ESTRATEGIA OPERATIVA	35
TABLA 2 ESTRATEGIA TACTICA	36
TABLA 3 TIEMPO DE MOROSIDAD	40
TABLA 4 MONTO DE LA DEUDA	41
TABLA 5 ACUERDO DE PAGO DE LA DEUDA	42
TABLA 6 TIEMPO PARA EL PAGO DE LA DEUDA	44
TABLA 7 CAUSA DE LA MOROSIDAD	45
TABLA 8 CALIDAD DEL PRODUCTO	46
TABLA 9 INTERESE POR MORA	47
TABLA 10 CONFORMIDAD CON EL PLAZO ESTABLECIDO PARA LA CANCELACION DE LA DEUDA	48
TABLA 11 ANALISIS CUANTITATIVO DE LA DEUDA	49

LISTA DE GRAFICOS

		Pág.
Gráfico 1	TIEMPO DE MOROSIDAD	40
Gráfico 2	MONTO DE LA DEUDA	41
Gráfico 3	ACUERDO DE PAGO DE LA DEUDA	42
Gráfico 4	DESEO DE ACUERDO DE PAGO	43
Gráfico 5	TIEMPO PARA EL PAGO DE LA DEUDA	44
Gráfico 6	CAUSAS DE LA MOROSIDAD	45
Gráfico 7	CALIDAD DEL PRODUCTO	46
Gráfico 8	INTERESES POR MORA	47
Gráfico 9	CONFORMIDAD CON EL PLAZO ESTABLECIDO PARA LA CANCELACION DE LA DEUDA	48

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA A CLIENTES	54
ANEXO B. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DEL AÑO 1996 – 2004	55
ANEXO C. COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA DEL AÑO 1996 – 2004	56

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es adquirir los conocimientos para el diseño de una investigación, con el fin de aplicarlos a las diferentes exigencias y necesidades en el trabajo personal y profesional. El aprendizaje que se logró en la aplicación de las diferentes etapas del diseño de investigación genera todo un proceso de adiestramiento en la construcción de fundamentos sólidos que permiten plantear y discutir las diferentes situaciones que se presenten.

Dentro de este proceso de investigación se realizó un diagnóstico general a la empresa ALFA LTDA, en la cual se detectó grandes falencias en sus procesos administrativos y financieros, identificando un alto porcentaje de morosidad en su cartera, situación que llevó al estudio y análisis de los antecedentes de la empresa para conocer la situación actual y poder así sugerir alternativas de solución. Como es una investigación de carácter socio económico, se acudió a las técnicas de encuesta cliente y entrevista a los empleados del almacén para conocer los diferentes puntos de vista sobre una problemática que sin duda afecta las relaciones de la empresa como su estado financiero.

ALFA Ltda. Es una empresa de carácter privado, perteneciente al sector comercial la cual tiene la necesidad de prepararse para competir sostenidamente, por consiguiente su estructura debe sustentarse en procesos administrativos que le permitan lograr la eficiencia y la eficacia en una economía globalizada.

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema escogido es un Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la cartera morosa en el almacén de muebles y electrodomésticos Alfa Ltda.

Es de interés el tema, tanto para el cliente como para la empresa, porque permite conocer las posibles soluciones o correctivos que se le pueda dar para el mejoramiento de la cartera morosa.

Sobre el tema existe información que se puede conseguir por medio de textos como planeación estratégica, proceso administrativo, desarrollo organizacional, métodos cuantitativos, prospectiva empresarial y documentos e informes financieros generados por la empresa.

Esta investigación permite tener un documento de planeación estratégica en el que el investigador pone en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas generando alternativas y posibles soluciones a la problemática como es la cartera morosa de la empresa Alfa Ltda.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El incremento acelerado en sus ventas que ha venido presentando la empresa se ha reflejado negativamente en su cartera; situación que afecta las relaciones comerciales (proveedores, entidades financieras y empleados)

La empresa inicio con unas estrategias de ventas agresivas con relación a la competencia como eran: llevar artículos sin cuota inicial, comodidad de pago, respaldo de un solo codeudor, ventas puerta a puerta, entre otros; permitiendo a este posesionarse en el mercado de manera rápida, la cual le exigía incrementar su nomina para prestar un mejor servicio.

Así como incrementaban sus ventas, igualmente lo hacia su cartera, situación generada por el inadecuado control y seguimiento de la administración y la falta de autonomía en la toma de decisiones por parte de la gerencia, pues la toma de decisiones está centralizada por la casa matriz en Bucaramanga, además, de todas estas limitantes es de reconocer, que el país se encuentra en una situación económica recesiva y con una alta tasa de desempleo y los bajos salarios no permiten que la población adquiera de contado los artículos;

Si la empresa no toma los correctivos necesarios a esta situación puede llevarla al cierre total o parcial

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para la formulación del problema se plantea la siguiente pregunta:

¿De qué forma la carencia de un plan de mejoramiento afecta la cartera de la empresa?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

La sistematización del problema se formula por medio de subpreguntas que los investigadores plantean sobre temas específicos que han observado en el planteamiento del problema.

¿Cuál ha sido el comportamiento de la cartera en la empresa Alfa Ltda. en los últimos años?

¿De que modo el plan estratégico puede ser alternativo al problema de la empresa?

¿De que forma afecta la cartera morosa la estabilidad financiera de la empresa?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 GENERAL

Diseñar un plan estratégico que permita mejorar la cartera morosa de la empresa alfa Ltda.

3.2 ESPECÍFICOS

- Conocer las causas que han generado la cartera morosa.
- Establecer estrategias que orienten los procesos del almacén en búsqueda de una mejor captación de cartera.
- Determinar las consecuencias que ha tenido la cartera morosa en la empresa Alfa Ltda..

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La Investigación propuesta busca mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos de mercadeo, finanzas, planeación estratégica, mejoramiento continuo, prospectiva empresarial, teorías generales de administración, procesos administrativos, desarrollo organizacional, encontrar explicaciones a situaciones internas (bajo de venta, cartera morosa, rotación del recurso humano etc.) y del entorno (mercado, competencia etc.) que afecten el buen funcionamiento de la empresa Alfa Ltda. Lo anterior permite al investigador contrastar diferentes conceptos de administración en una realidad

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se hace necesario aplicar técnicas de investigación como encuestas, entrevistas, modelos matemáticos como el muestreo probabilístico, método aleatorio, buscando identificar el índice de morosidad que tiene la cartera de la empresa Alfa. Así los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas que permiten implementar alternativas para el mejoramiento de la empresa

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

De acuerdo con los objetivos de la investigación, el resultado permite encontrar posibles soluciones al problema de la cartera morosa en el almacén. Se ha podido observar que esta situación de morosidad tiene efectos negativos sobre la situación financiera de la empresa.

Además la investigación permite llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la universidad por parte del cuerpo de tutores que brindaron la información y pautas necesarias para el desarrollo de ésta.

5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación, se afianzó los conocimientos en textos de diferentes autores, entre uno de ellos, la Gerencia Estratégica, definida como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos¹.

Son de gran importancia los planteamientos en la formulación estratégica, ya que utiliza tres factores:

- Investigación interna y externa
- Análisis: utiliza técnicas analíticas, tales como estrategias y evaluación de acciones y matriz DOFA.
- Toma de decisiones. Los cuales deben realizar con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Estos aportes serán de mucha importancia para realizar esta investigación, por el conocimiento teórico que este autor nos da a conocer, los cuales serán aplicados, y realizados para finalizar esta investigación.

Las actividades que afectan la cartera en el almacén, están sujetas a cambios en factores internos y externos, los cuales se deben conocer y clasificar para desarrollar planes que deberán ajustarse a los cambios y lograr el cumplimiento de los objetivos.

El factor interno se refiere a la actividad dentro de la empresa, es decir, nos interesa analizar lo que somos y lo que hemos sido y el factor externo se refiere al medio ambiente que rodea a la empresa, está compuesto por todas aquellas situaciones o acontecimientos que son gestados por tercero y ejercen cualquier tipo de influencias sobre los propósitos de la empresa.

Kaizen.

Mejoramiento continuo que implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores practicas. Al igual nos permite identificar

problemas y trabajar en su resolución; por ello, genera bienestar, no solo la empresa, sino en la vida personal, ya que no reconoce las fallas propias; es el primer paso para detener el crecimiento.¹

La aplicación del Kaizen consiste básicamente en cuatro pasos que conforman un proceso estructurado:

- Verificación de la misión. Planeamiento estratégico.
- Diagnostico de la causa raíz. Identificación y diagnostico de problemas.
- Solución de la causa. Raíz.
- Mantenimiento de resultados.

Otro modelo administrativo de gran interés para esta investigación es el desarrollo organizacional, ya que es un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficiencia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles estos problemas pueden ser falta de cooperación excesiva, descentralización o deficiente comunicación. Las teorías del DO pueden implicar capacitación, la comunicación entre personas en situaciones grupales, también se recurre con propósitos de desarrollo a la formación de equipos, consultoría de procesos, modificación de la conducta organizacional, planeación de la trayectoria profesional y de vida y administración por objetivos.²

La administración de la calidad total supone el compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua en toda la organización y con la activa participación de todos sus miembros de todos los niveles a fin de cumplir y rebasar las expectativas de los clientes. Esta filosofía, que debe ser impulsada por la alta dirección, es considerada un modelo de vida organizacional aunque estos programas pueden variar, por lo general requieren de un cuidadoso análisis de las necesidades de los clientes, una evaluación del grado en que esas necesidades sean satisfechas en un momento dado y un plan para llenar el posible vacío entre las situaciones imperante y la deseable para el éxito de este método de mejora suele ser necesario contar con la cooperación de los proveedores además la eficiencias de los programas hace obligatoria la participación de los administrativos estos deben aportar una visión, reforzar los valores que promueven la calidad, capacitación y desarrollo . son muy importante para el

¹ Fred R. David/ Planeación Estratégica. Pág. 78

² Harold Koontz_ Heinz Wehrich/Administración una perspectiva global. Pág. 330

dominio de habilidades y para el aprendizaje sobre el uso de instrumentos y técnicas como el control estadístico.³

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Almacén de muebles y electrodomésticos:** Establecimiento comercial donde se exhiban muebles y electrodomésticos en variedad de marca, diseños, con destino al uso y comodidad en el hogar.
- **Asesor comercial:** Persona con capacidad de manejo de personas, para asesorarlas en el proceso de promoción, comercialización y venta.
- **Autonomía:** Facultad de gobernar por sus propias leyes, de gozar de entera independencia.
- **Cartera de efectos:** Valores o efectos comerciales de curso legal que forma parte del activo de un comerciante.
- **Cartera morosa:** Parte del Activo disponible que tiene mora superior a cuatro meses.
- **Cartera de difícil recaudo:** Es la cartera morosa que se encuentra en un rango mayor a cinco meses y sin compromiso o disponibilidad de pago por parte del deudor.
- **Cartera vencida:** Es aquella que no es morosa y se encuentra en un rango de uno a tres meses de rotación.
- **Cartera sana:** Es aquella que tiene una rotación no mayor de treinta días.
- **Cobro jurídico:** Es el efecto de remitir a abogados o firmas especializadas, la cartera de difícil recaudo para su negociación.
- **Competencia:** Conjunto de los que ejercen el mismo comercio, la misma industria.
- **Eficiencia:** Poder y facultad para obtener un efecto determinado.
- **Kaizen:** programa de mejoramiento continuo.

³ Harold Koontz_Heinz Wehrich/Administración una perspectiva global. Pág. 712,713

- **Mejoramiento:** Acción y efecto de mejorar, aumentar algo haciendo que pase de bueno a mejor.
- **Mercado:** Conjunto de las relaciones existentes entre la oferta y la demanda.
- **Preaviso:** Es la comunicación por escrito que se envía a una persona para recordar su deuda.
- **Proveedores:** Personas o entidades que abastecen.
- **Servicio al cliente:** Oficina con amplitud y comodidad destinada a la atención del cliente, en todo lo relacionado a actividades de mercado, promociones, servicio técnico y de garantías, servicio de asesorías y toda la información que se suministre del almacén hacia el cliente y viceversa.

5.3 MARCO ESPACIAL

La investigación se realiza para el almacén de Muebles y Electrodomésticos ALFA Ltda., ubicado en la carrera 8ª No. 16B-55, municipio de Valledupar, departamento del Cesar (Colombia).

5.4 MARCO TEMPORAL

La recolección de la información y desarrollo de la investigación comprende el segundo semestre del año 2003, al segundo semestre del año 2005.

6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

6.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

La ausencia de un plan estratégico permite que la cartera morosa afecte la estabilidad financiera de la empresa.

6.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

La empresa Alfa Ltda. carece de un plan estratégico que le permita mejorar el comportamiento de la cartera

La carencia de un plan estratégico en la empresa disminuye los procesos que permiten una mejor captación de cartera

La cartera morosa de la empresa ALFA LTDA, ha sido generada por la ausencia de un plan estratégico.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En los aspectos metodológicos responde al nivel de profundidad a que se requiere llevar el conocimiento propuesto. El método y las técnicas que se van a utilizar en la recolección de la información, abarca los siguientes puntos:

- Tipo de estudio.
- Metodología de la investigación.
- Fuentes y técnicas para la recolección de la información y tratamiento de la información.

7.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo descriptivo ya que permite delimitar los hechos que conforman el problema de investigación haciendo posible:

Establecer las características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.).

Identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamiento social, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc.)

Establecer comportamientos concretos (cuántas personas consumen un producto, cuál es su actitud frente a su líder, problemas de desempleo, cómo son los procesos de decisión).

Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (relación entre el precio y el consumo de un producto, la actitud frente al líder autocrítico y los mecanismos de control).

7.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utiliza el método deductivo, se escogió este método dado que el proceso que se estudia requiere de observación y verificación de los hechos que se están presentando en el Almacén.

7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

7.3.1 Fuentes de información primaria. Hace referencia a toda la información que los investigadores han de recolectar en forma directa en el almacén. En este tipo de fuente se espera encontrar información básica de la empresa, dado que los investigadores puedan acceder a ella sin ningún tipo de dificultad teniendo en cuenta la disponibilidad que tiene el almacén en colaborar.

Esta fuente está conformada por: observación directa, entrevistas, encuestas realizadas por los investigadores, informes, estado financieros (balance general y estado de pérdida y ganancia).

- **La observación directa:** Consiste en observar en forma directa los movimientos que se dan en la empresa, y la fluencia de los clientes que se acercan tanto a solicitar información como para realizar sus pagos o financiar sus deudas negociando los intereses y su reducción. Esta técnica permite la observación directa del cliente sin que este se percate, por lo que los resultados son de alta confiabilidad.
- **La encuesta a clientes:** Para la aplicación de esta fuente de recolección de la información, se diseñó un formulario el cual fue diligenciado a la población de las zonas residenciales norte, sur, oriente y occidente de la ciudad de Valledupar.

Con la encuesta se espera conocer las opiniones y la satisfacción que tienen los clientes acerca de los productos que ofrece el Almacén de Muebles y Electrodomésticos ALFA Ltda.

- **Entrevista a administrativos y asesores comerciales del Almacén de Electrodomésticos ALFA Ltda.:** se realizó la entrevista por medio preguntas orales, para luego ser analizada y clasificada con el fin de tomar los datos más importantes que permitan dar soluciones o implantar estrategias para el mejoramiento de la cartera del Almacén de Muebles y Electrodomésticos ALFA Ltda.

7.3.2 Fuente de información secundaria. Comprende las informaciones que se pueden obtener bajo la forma de publicaciones, periódicos, trabajo de grado, enciclopedias, informes o similares, tales como: los servicios de estudios de los bancos, los servicios nacionales de estadísticas, las cámaras de comercio, centro de documentación; en sí, toda la documentación que haya sido elaborada por terceros y le sirvan al investigador como objeto para la investigación.

7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La ordenación y la clasificación de la información recolectada se hace a través de proceso de codificación y tabulación, por medio de textos, tablas, cuadros y representaciones gráficas.

7.4.1 Presentación de la información: El resultado final de la investigación se presentará de forma escrita con tablas, cuadros y gráficos.

8. GENERALIDADES DEL ALMACÉN ALFA LTDA.

8.1 OBJETO SOCIAL

El objeto social del Almacén, es la comercialización de Electrodomésticos como: neveras, televisores, equipos de sonido, lavadoras, congeladores, exhibidores, DVD, enfriadores, microondas, VCD, aire acondicionado; Gasodomésticos como estufas y hornos; Muebles para el hogar como: juegos de sala, comedores, camas, chifonier, tocadores y bifés; brindando a los distintos estratos una mejor oportunidad para obtener sus bienes.

8.2 TIPO DE SOCIEDAD

La empresa Alfa es de sociedad Limitada, de orden privado perteneciente al sector comercial constituida el 11 de diciembre de 1996 mediante registro mercantil 000467000 otorgado por la cámara de comercio de Valledupar

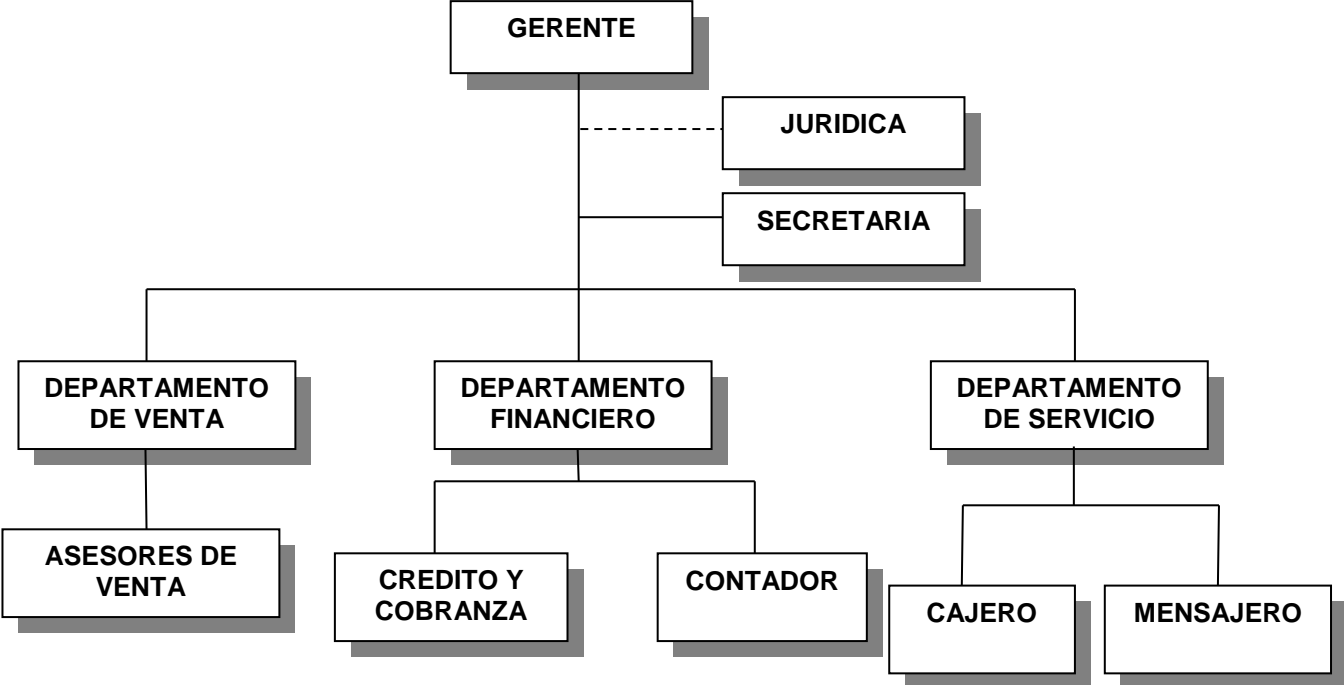
8.3 CAPITAL

El capital suscrito es de Doscientos Noventa y Siete Millones Ciento Once Mil Cuatrocientos Ochenta y Un pesos (\$ 297.111.481), representados en los activos vinculados al establecimiento.

8.4 HISTORIA DE LA EMPRESA ALFA LTDA

Esta empresa inicia sus labores con el nombre de almacén de muebles y electrodomésticos Alfa Ltda., ubicándose en la carrera 8 No. 16B-55 con una dotación de 10 empleados 2 administrativos y 8 asesores comerciales, generando unas ventas de \$120.000.000 para el primer año y con 600 clientes aproximadamente. En la actualidad cuenta con 32 empleados 10 administrativos y 22 asesores comerciales y con más de 2500 clientes.

8.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Grupo de investigación

9. ASPECTOS ESTRATEGICOS

9.1 MISION

Nuestra misión es ofrecer productos de excelente calidad como gasodomesticos, electrodomésticos y muebles para el hogar, orientada a la satisfacción del cliente y a la excelencia en sus productos; la prestación de sus servicios será eficiente y permanente para la cual cuenta con un activo humano integral.

Somos conciente con nuestra responsabilidad social y velaremos por la lealtad y ética profesional de los empleados hacia los clientes, proveedores, accionistas y la organización en general

9.2 VISION

Ser en el año 2010 la empresa líder en el mercado, reconocida por la satisfacción de nuestros clientes y la excelente calidad en sus productos; brindando un amplio respaldo a sus clientes, proveedores y empleados

9.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

9.3.1 General

Ofrecer a nuestros clientes productos de excelente calidad y mejorar las condiciones del crédito

9.3.2 Específicos

- Capacitar al personal para el buen desempeño
- Recalcar el apoyo publicitario para los productos
- Diseñar estrategias que permitan mejorar el proceso de venta

9.4 PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

- **CALIDEZ:** Actitud interna y permanente para transmitir afecto, ternura, dulzura, cariño y amabilidad en forma espontánea.
- **COMPROMISO:** Ejecución, aplicación y acatamiento de los requisitos, normas y leyes que se imparten dentro y fuera de la empresa
- **EFICIENCIA:** Tener la facultad de desarrollar a cabalidad cada una de las funciones asignadas con el fin de medir rendimiento sobre los recursos a utilizar
- **LEALTAD:** Impartir confianza y honestidad entre los integrantes de la organización para que cada uno desarrolle sus funciones con rectitud
- **PRESENTACION:** Velar porque cada integrante de la empresa mantenga pulcro tanto su sitio de trabajo como su presentación personal

9.5 VALORES DE LA EMPRESA

- **CALIDAD:** Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- **DESARROLLO:** Fomentar el interés por la preparación y actualización personal, promover el desarrollo a nuestros colaboradores y proveedores
- **HONESTIDAD:** En el trato ético y profesional hacia nuestros clientes, agentes, empleados, accionistas y a la comunidad en general quién es enfocado nuestro producto
- **INNOVACIÓN:** Capacidad de generar, transformar, ejecutar, aceptar y promover cambios positivos. Una persona innovadora es creativa y posee espíritu investigativo y crítico.
- **RESPECTO:** Valorar a las personas que colaboran con nosotros en sus capacidades y brindarles un trato justo a todos aquellos con quienes tenemos relación

- **RESPONSABILIDAD:** La obligación que adquiere cada integrante de la empresa para responder por sus propios actos y los ejecutados por otras personas
- **SENTIDO DE PERTENENCIA:** Estar permanentemente dispuesto a dar lo mejor de cada uno de nosotros participando activamente con la organización para el cumplimiento de sus objetivos
- **SERVICIO:** Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos, propiciando una relación continua duradera.

9.6 POLITICA DE LA EMPRESA

Política de recurso humano. El reclutamiento de todo el personal será realizado por el jefe de personal de la seccional Bucaramanga, por medio de pruebas psicotécnicas.

El tiempo de prueba para el personal contratado será de tres meses.

Disponer de empleados calificados para las vacantes, teniendo en cuenta el tiempo de servicio y experiencia en el cargo mínimo de un año.

Políticas de ventas

Tener descuentos para aquellos clientes puntuales en sus pagos.

Visitar algunos clientes regularmente para conocer como está el servicio, la atención, la calidad del producto.

Políticas de precios

Los precios oscilaran con tendencia a cambios políticos, económicos y sociales.

La empresa mira que precios tiene fijados la competencia.

Política de cartera

Forma de pago

- Credicontado
- Efectivo

- Cheques: Posfechado, a la vista
- Tarjetas: Crédito y débito

Manejo de documentos

- Pagaré
- Letras
- Libranzas
- Bonos

Codeudores

- Nómina
- Independiente: Con bien raíz

Tiempo de pago

- Cuotas mensuales fijas
- Planes especiales: refinanciación de deuda, llevar artículo sin o con cuota inicial

Política de servicio y mantenimiento

Tiempo de respuesta de atención del servicio

-48 horas

Garantía: La estipulada en el contrato de venta

Talleres autorizados: De acuerdo a la marca del producto existen diferentes talleres reconocidos en la ciudad. Y al no presentar solución a lo solicitado por el cliente o al buen funcionamiento del artículo es remitida la sugerencia a la fábrica para su respectivo trámite el cual puede ser cambio o reparación por un técnico autorizado por esta.

9.7 Estrategia operativa

Teniendo en cuenta el monto de la cartera vencida y morosa que asciende a \$1.157.173.701, se han revisado los procesos de cobro y la efectividad de los mismos arrojando un resultado negativo y poco favorable en el aspecto financiero de la empresa que repercuten en el cumplimiento de los deberes y obligaciones legales que la empresa ha contraído.

Este análisis permite diseñar un plan de acción que conlleve al mejoramiento del departamento de cartera (recaudo de dinero) fijando los siguientes parámetros:

SITUACION ACTUAL	PLAN DE ACCION
ALTOS GASTOS PROCESOS JURIDICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Alianza estratégica con buffet de cobranza, lo cual permitirá un ahorro del 30% del gasto jurídico que pasaría de \$32.821.885 a \$22.975.319
PORCENTAJES DE CARTERA VENCIDA A MAS DE 181 DIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar cartas cobro jurídico a deudor y codeudor - Establecer fechas límites de pago por escrito - Ejecutar procesos a deudores y codeudores de dudoso recaudo al incumplimiento de acuerdo - Definir cartera para dar de baja en un 10%
SEGUIMIENTO Y CONTROL A PROCESOS JURIDICOS DE DEUDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución y cobro de acuerdo a fechas estipuladas para la cancelación de la deuda los cuales serán de 3 y 6 meses y 1 año, estos dependerán del tiempo y monto de la deuda
REFINANCIACION DE DEUDA E INTERESES	<ul style="list-style-type: none"> - Se revisarán los clientes morosos entre 90 y 180 y se aplicará el siguiente plan: - Pago total de la deuda atrasada en un mes se reducen los intereses por mora a un 50% - Pago del 50% de la deuda atrasada en un mes se reducen los intereses por mora en un 30% y el restante en cuotas mensuales en planes vigentes. - Pago del 25% de la deuda atrasada en un mes se reducen los intereses por mora en un 15%

Fuente: Grupo de investigación

TABLA 1

En cuanto el análisis de estos parámetros en de la deuda de 90 a 180 días es de \$129.633.424 incluido capital más intereses; donde los intereses del 20% equivalen a un valor de \$25.926.684 y de acuerdo a este plan de refinanciación la empresa dejará de captar por concepto de intereses por mora \$7.131.104

9.8 Estrategia táctica

Teniendo en cuenta el entorno socio económico en el que se desenvuelve la empresa Alfa Ltda., se realizó un análisis de los distintos factores que afectan y a su vez pueden ser aprovechados para mejorar la captación de la cartera morosa actual, por lo cual se desarrollo un plan de acción teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades que se presentan en el medio teniendo en cuanta los siguientes parámetros:

SITUACION ACTUAL	PLAN DE ACCION
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar un excelente servicio y atención al cliente. - Obsequiar productos a los clientes potenciales y puntuales en sus pagos. - Implementar cambios continuos que conduzcan a mejorar aspectos políticos, sociales, culturales y tecnológicos.
INSATISFACCION	<ul style="list-style-type: none"> - Solucionar los inconvenientes que se le presenten al cliente en cuanto al producto y servicio. - Realizar la cobranza con la mayor prudencia, amabilidad y cordialidad para evitar herir la sensibilidad del cliente. - Cumplir a cabalidad con lo pactado en el contrato de venta.
DESEMPLEO	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar planes especiales con fechas estipuladas para cancelación de la deuda. - Replantear la refinanciación de la deuda.

Fuente: Grupo de investigación

TABLA 2

10. ESTUDIO DE LA CARTERA MOROSA

10.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La presente investigación se realiza en un universo finito con un nivel de confianza del 95% basado en las tablas de Arkin Colton, sobre la hipótesis de que la frecuencia del fenómeno investigado sea del 50%, lo cual exige amplio tamaño de muestra.

Los cálculos se hacen partiendo de la formula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$$

En donde

n = tamaño de la muestra

N = población

E = margen de error 5% = 0.05

Z = confiabilidad 95% = 1.96

P = porcentaje con el que se produce un determinado fenómeno.

Q = porcentaje complementario de P, o sea (100-P).

P = 50 = 0.5

Q = 50 = 0.5

N = 1400 población deudor

Z = 95% (1.96)

E = 5% 0.05

10.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Con el ánimo de seleccionar una muestra representativa de la población, se escoge el método de muestreo probabilístico en el cual todos los miembros de la población tienen una probabilidad conocida de formar parte del muestreo.

El método utilizado tiene la ventaja que permite a los investigadores:

- Determinar la representatividad de la muestra.
- Admite la exposición explícita de la variación introducida, debido a que se hizo una muestra en lugar de un censo de la población.
- Permite la más explícita identificación de posibles prejuicios o sesgos.⁴

10.3 METODO ALEATORIO SIMPLE

Este método exige que se ofrezca a todos los componentes del universo, la misma oportunidad de ser seleccionado sin que exista la posibilidad de que perturbación es de orden subjetivo, condiciones de algún modo la composición de la muestra.

Únicamente cuando la muestra se ha extraído en estas condiciones, puede hablarse de muestreo probabilístico, y solo en este caso puede determinarse a priori el coeficiente de confianza y margen de error de la muestra adoptada, razón por la cual se considera que este sistema es el más puro y científicamente el más correcto.

10.4 PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para Conocer la situación de la cartera en mora de la empresa Alfa Ltda., se acudió a tres técnicas para la recolección de la información.

- Observación Directa
- Encuesta directa a clientes
- Entrevista al personal administrativo

10.4.1 Observación Directa. Mediante visita realizada a la empresa ALFA, se pudo observar que la infraestructura no es lo suficientemente amplia para exhibir la cantidad de artículos que esta ofrece, como también la ubicación del personal que allí labora. Tampoco cuenta con una ambientación óptima que motive al visitante a observar los productos que allí se encuentran.

Estando en la empresa se detectó inconformidad por algunos clientes que se acercaban enojados por la forma que tiene la empresa para recordarles su deuda, a sabiendas que éstos tienen conocimiento de la fecha en que les corresponde cancelar. Otra parte del enojo de los clientes es porque pasado un día en la fecha del pago de la deuda, la empresa le cobra los intereses

⁴ CIFUENTES ALVARO y Otros / Investigación de mercado. Unisur. Santa Fe de Bogotá. 1995

por mora. Con respecto a la atención que recibe el visitante por parte de funcionarios es deficiente, porque muchas veces llega y no reciben la información necesaria que los motive a la decisión de compra.

También se observó que los clientes que se acercan a cancelar las cuotas pendientes, lo hacen en pagos en efectivo.

10.4.2. La encuesta directa a clientes. Mediante esta técnica, se basa en la interrogación directa hecha por los investigadores, a los clientes morosos de la empresa Alfa Ltda., en la ciudad de Valledupar, para ello se utiliza un cuestionario previamente diseñado.

10.4.3 La entrevista al personal administrativo. Esta técnica se realizó en forma verbal al personal administrativo de la empresa Alfa Ltda., correspondiente a las áreas comerciales y financieras, con el fin de conocer sus opiniones con respecto a la empresa.

En esta entrevista se pudo conocer la opinión que tiene cada uno de los empleados en la forma cómo la empresa maneja los procesos:

- Falta de capacitación y entrenamiento del personal que ingresa a la empresa (inducción al cargo).
- No están de acuerdo con los requisitos que exigen a los clientes para acreditarles un producto.
- Para la capacitación del personal del área comercial, exigen que éstos cancelen el 50% del valor total de la capacitación.
- Los sueldos que devenga el persona administrativo (profesionales) no son acorde con el nivel académico y la responsabilidad que demanda el puesto.
- Muchas veces se trabaja más del horario establecido sin recibir ninguna motivación o reconocimiento económico.
- La falta de autonomía por parte de la Gerencia en la toma de decisiones inmediata.
- Se realizan pocas integraciones entre los empleados.

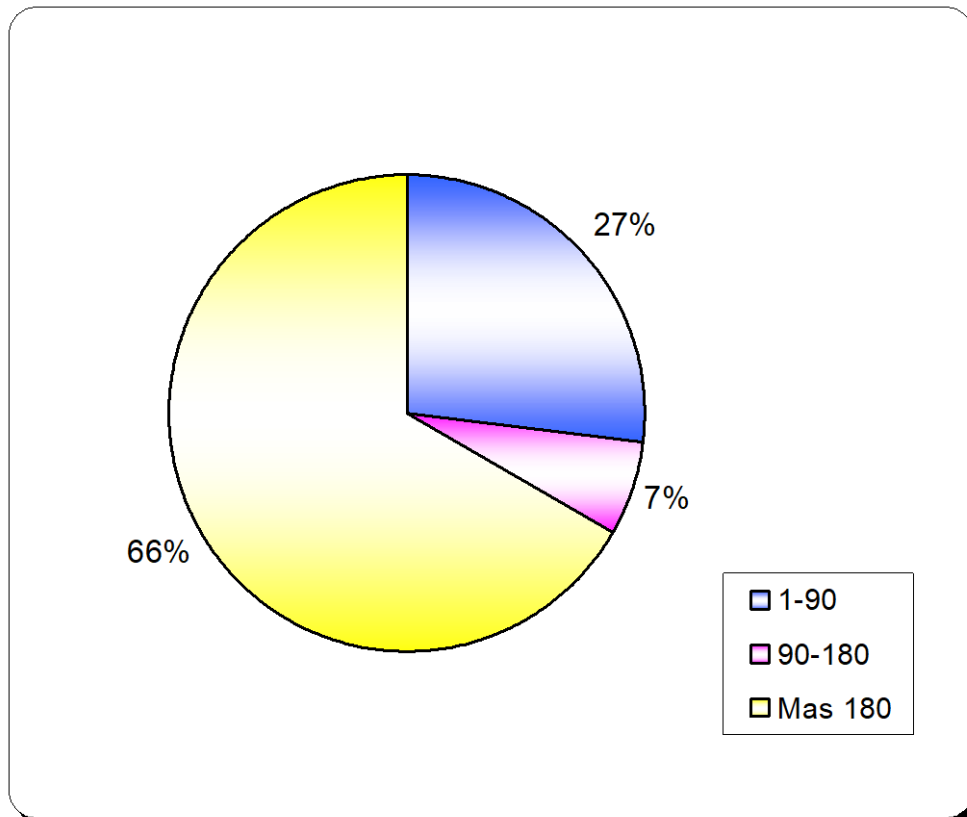
11. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA CARTERA MOROSA

Para adelantar el estudio de la cartera morosa de la empresa Alfa Ltda., se realizaron 302 encuestas de acuerdo al método aleatorio simple.

11.1 TIEMPO DE MOROSIDAD

TIEMPO DE DEUDA	%	PROCEDIMIENTO
1 - 90	27	Proceso normal de cobro o retiro articulo
91 - 180	7	Cobro a codeudor con informe a datacrédito
Mas de 181	66	Cobro jurídico

TABLA 3



Fuente : Grupo de investigación

GRAFICO 1

11.2. MONTO DE LA DEUDA

La cartera morosa del Almacén Alfa Ltda.. asciende a \$1.157.173.701 con una rotación de 30 a más de 180 días.

DEUDA	%	CLIENTE
> 2.000.000	25	350
< 1.500.000	35	613
≥ 500.000	40	437

TABLA 4

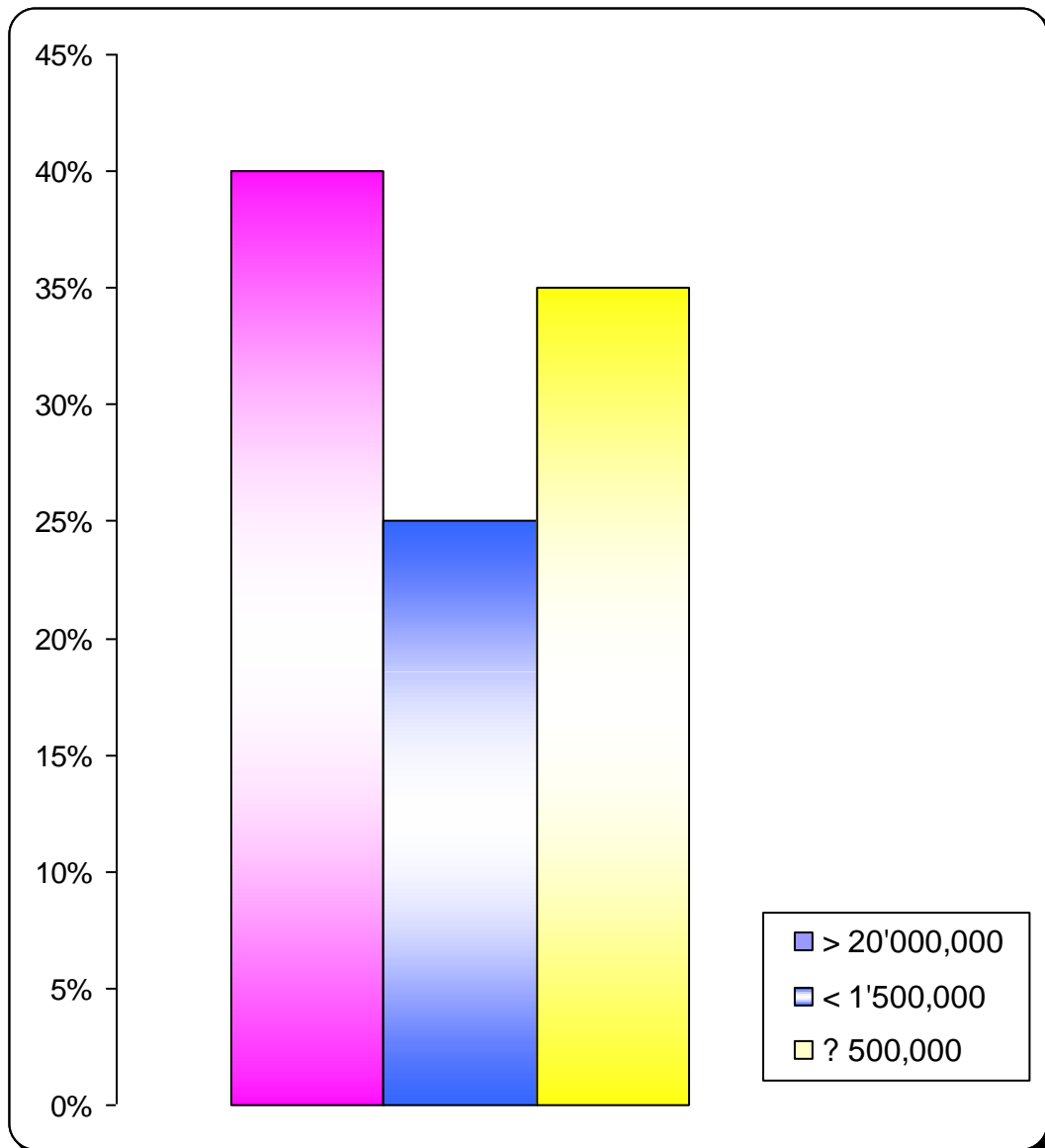


GRAFICO 2

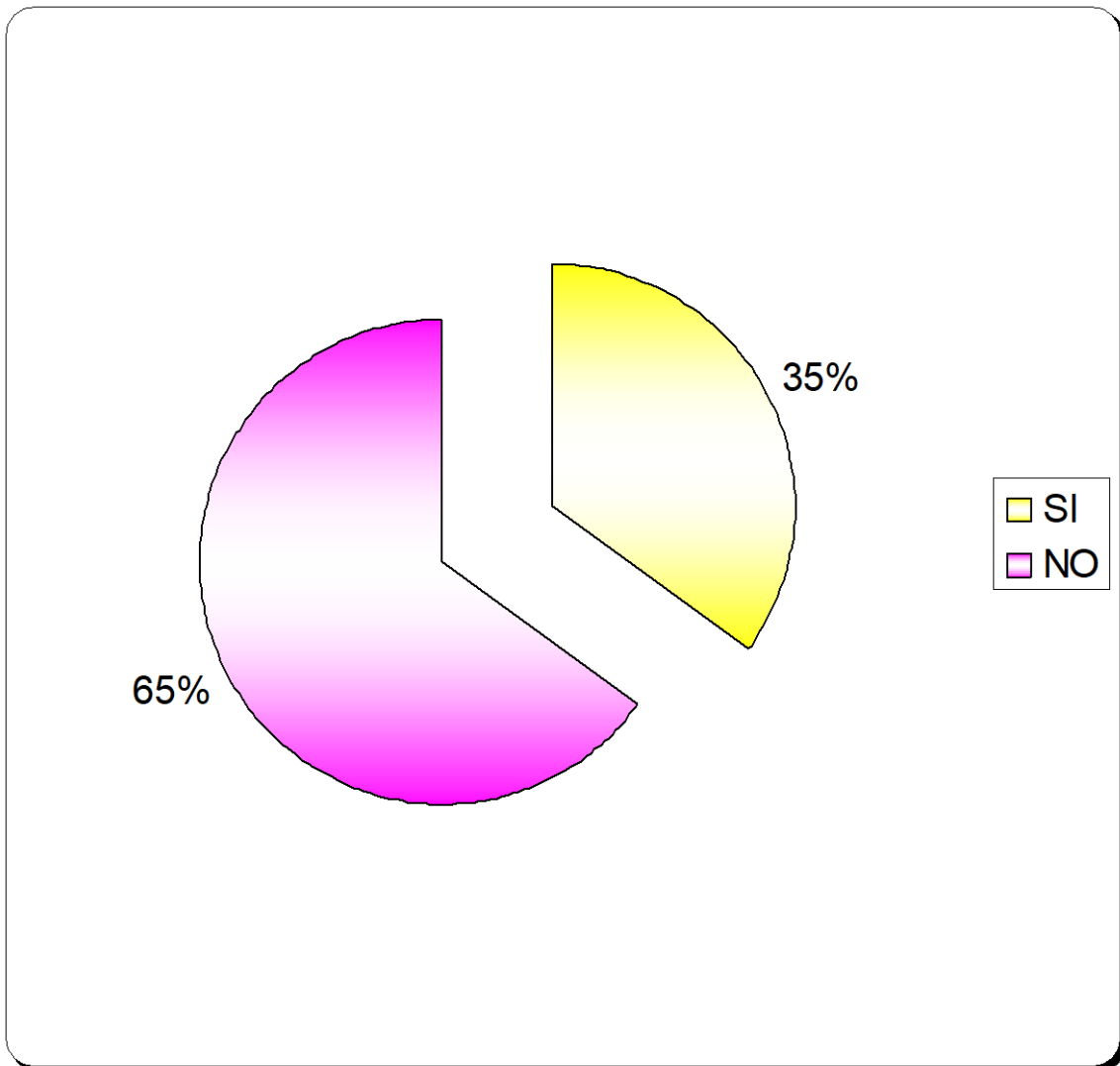
Fuente: Grupo de investigación

11.3 ACUERDO DE PAGO DE LA DEUDA

En cuanto al monto de cartera morosa, el 35% tiene acuerdo de pago y el 65% restante no lo ha realizado, debido a la alta tasa de desempleo y calamidad familiar que se le presentan a los deudores

ACUERDO	%
SI	35
NO	65

TABLA 5

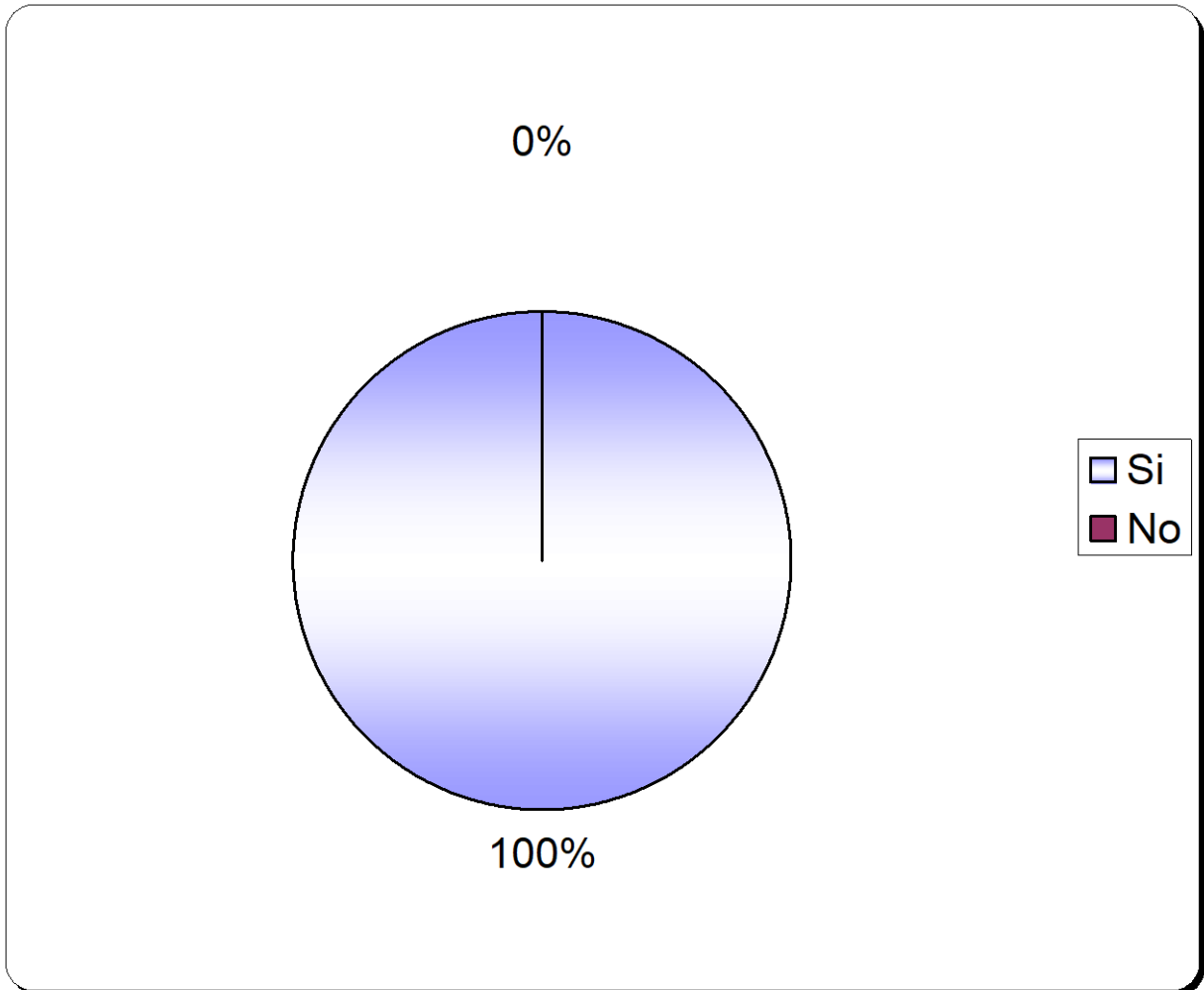


Fuente: Grupo de Investigación

GRAFICO 3

11.4 DESEO DE ACUERDO DE PAGO

El 100% de las deudas morosas, cuya deuda no ha sido llevada acuerdo de pago, están dispuestas a hacerlo en un futuro; dependiendo de los ingresos que reciba y de los acuerdo que puedan llegar con la empresa.



Fuente: Grupo de investigación

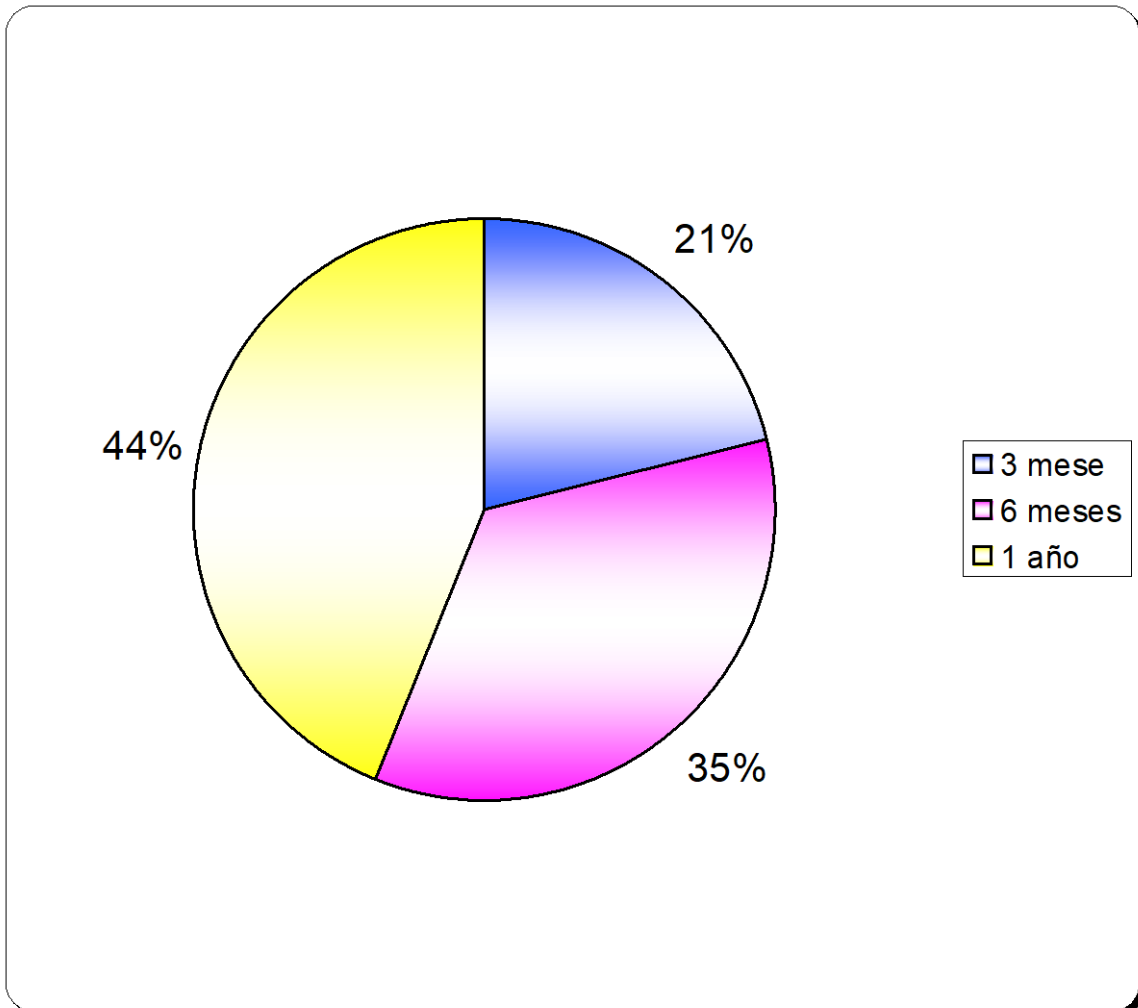
GRAFICO 4

11.5 TIEMPO PARA EL PAGO DE LA DEUDA

El tiempo sugerido por los deudores morosos para el acuerdo de la deuda y recuperar cartera por \$1.041.456.331, Valor que equivale ya descontando el 10% de la cartera dada de baja.

MESES	% DE RECAUDO	MONTO DE RECAUDO
3	21	218.705.830
6	35	287.962.675
12	44	534.787.826

TABLA 6



Fuente: Grupo de investigación

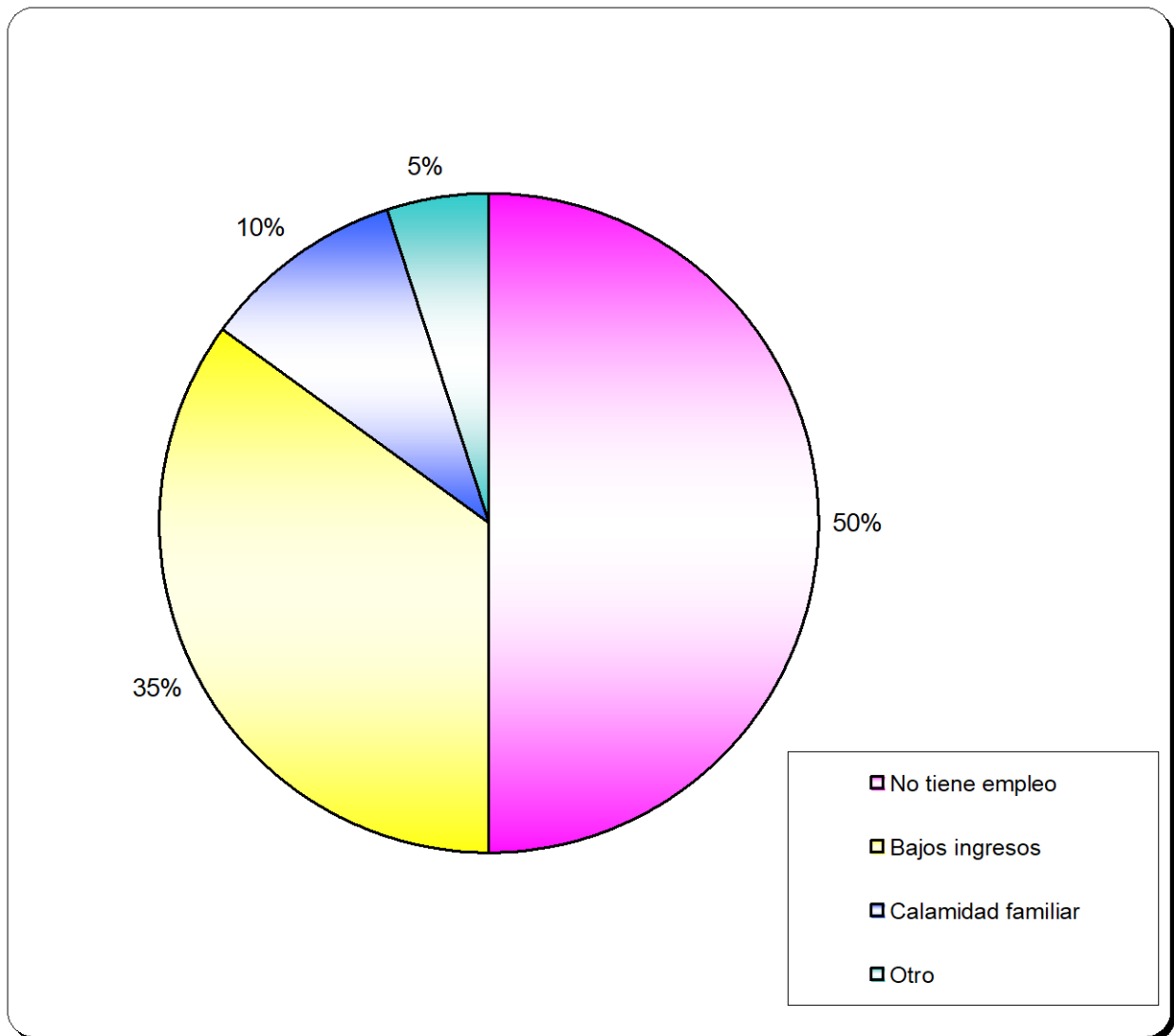
GRAFICO 5

11.6 CAUSAS DE LA MOROSIDAD

La causa por las cuales se presenta la morosidad en la empresa son:

INDICE	%	No. DEUDORES
DESEMPLEO	50	700
BAJOS INGRESOS	35	490
CALAMIDAD FAMILIAR	10	140
OTROS	5	70

TABLA 7



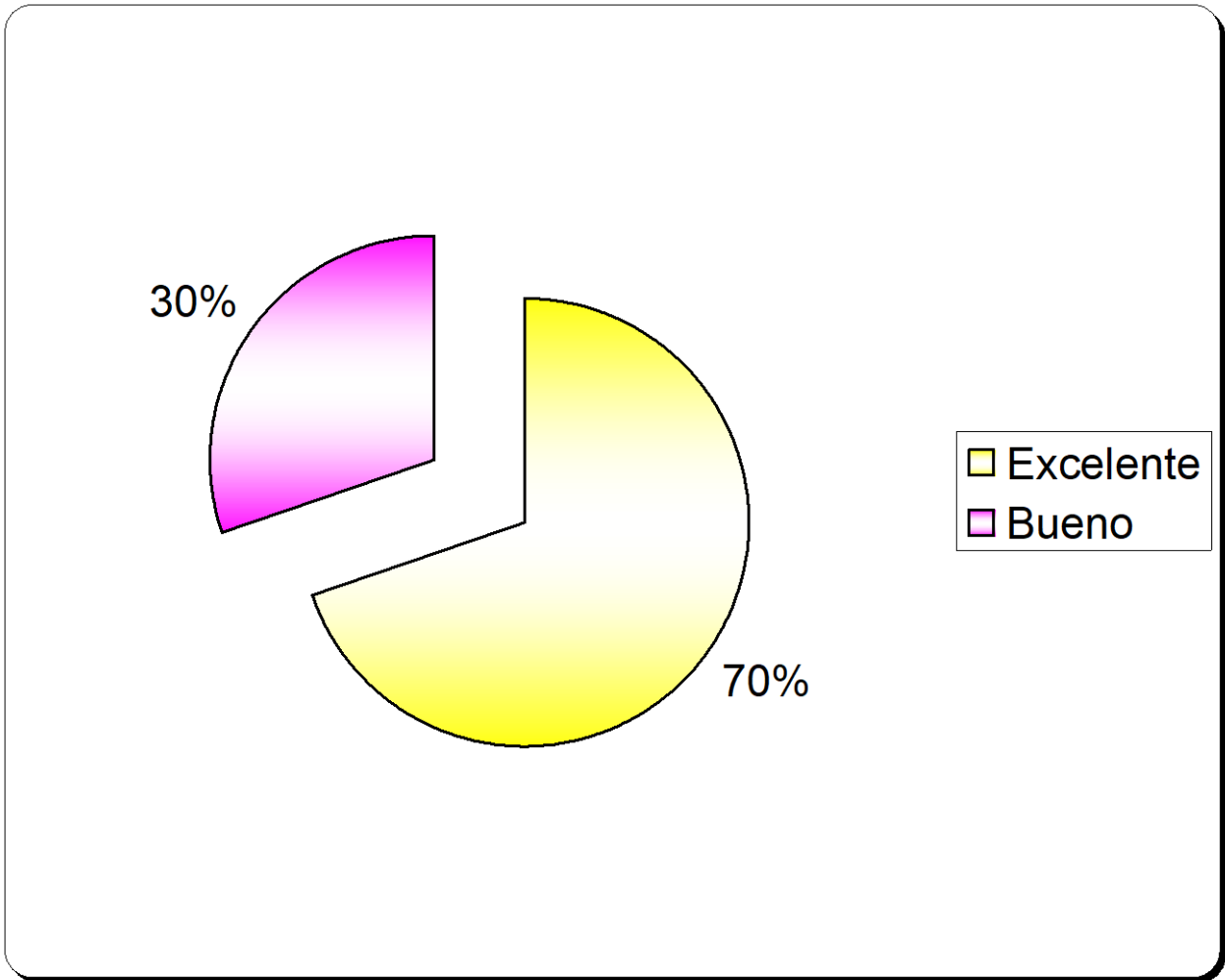
Fuente: Grupo de Investigación

GRAFICO 6

11.7 CALIDAD DEL PRODUCTO

CALIDAD	%
EXCELENTE	70
BUENO	30

TABLA 8



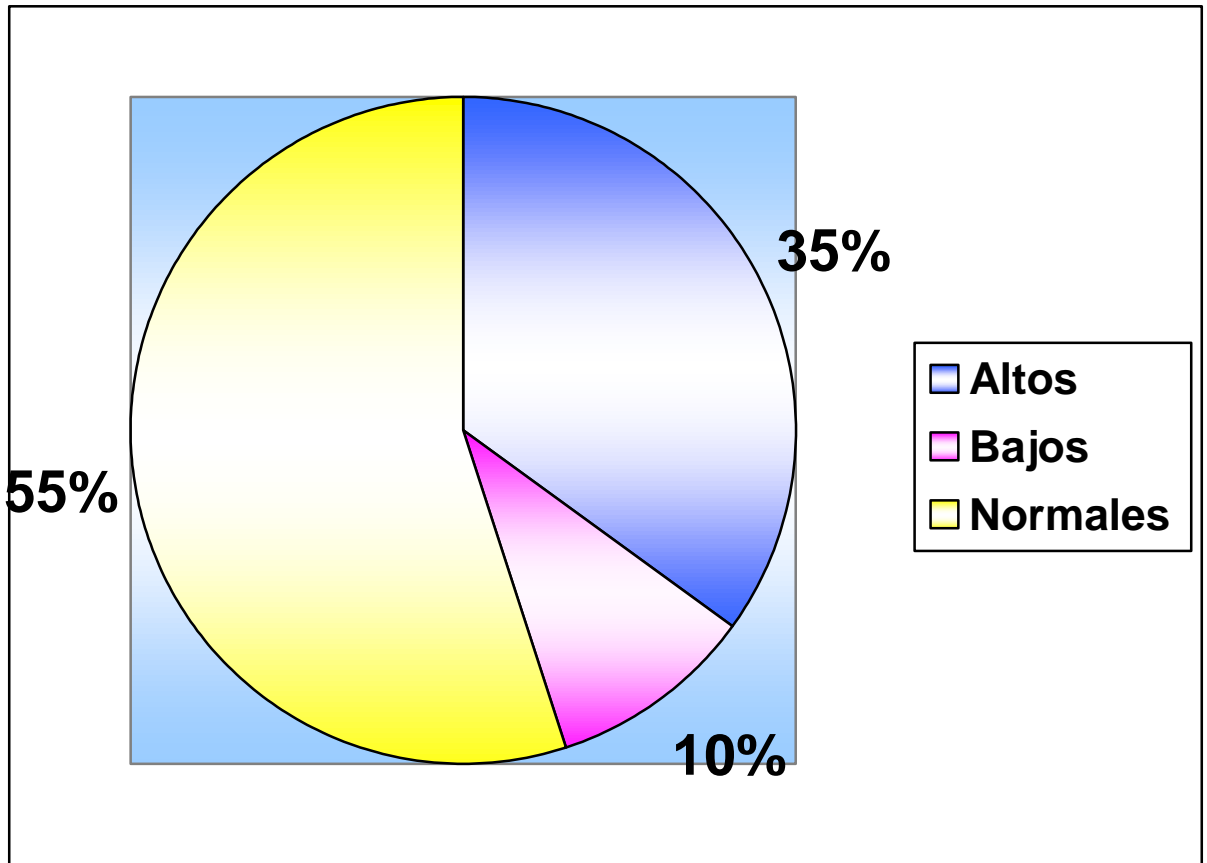
Fuente: Grupo de Investigación

GRAFICO 7

11.8 INTERESES POR MORA

INTERES	%
Altos	35
Bajos	10
Normales	55

TABLA 9



Fuente: Grupo de Investigación

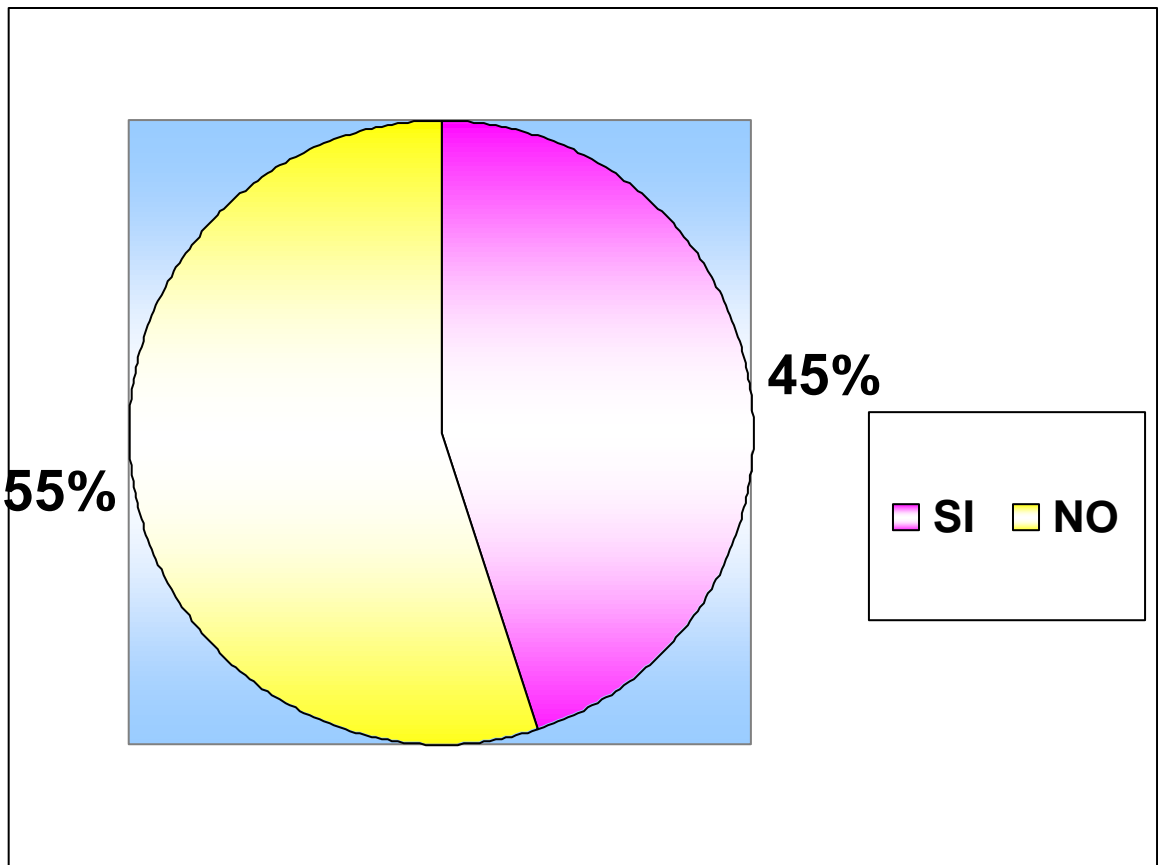
GRÁFICO 8

11.9 CONFORMIDAD CON EL PLAZO ESTABLECIDO PARA LA CANCELACION DE LA DEUDA

El resultado de este porcentaje 55%, se debe a que el cliente espera mayor flexibilidad con relación a los tiempos de pago.

ACUERDO	PORCENTAJE
SI	45
NO	55

TABLA 10



Fuente: Grupo de Investigación

GRÁFICO 9

11.10 ANALISIS CUANTITATIVO DE LA DEUDA

Al 30 de abril de 2005, el monto de la cartera morosa del almacén asciende a: \$1.157.173.701

DETALLE	ABRIL	%
DE 1 A 30 DIAS	112.022.245.00	9.68
DE 30 A 60 DIAS	83.728.556.00	7.24
DE 60 A 90 DIAS	61.574.152.00	5.32
DE 90 A 120 DIAS	54.132.942.00	4.68
DE 120 A 160 DIAS	39.844.958.00	3.44
DE 160 A 180 DIAS	35.655.524.00	3.08
MAS DE 180 DIAS	770.215.324.00	66.56
TOTAL CARTERA MOROSA	1.157.173.701.00	100

TABLA 11

12. CONCLUSIÓN

Este proyecto surgió a partir de la idea de identificar un problema para detectar eficiencia o deficiencias que se presenten en una empresa. El cual se da con el diseño y desarrollo del proceso de investigación, donde se conocieron las causas que generaron el problema y las posibles alternativas para su solución.

A partir de esto, se diseña la investigación que permitió realizar el planteamiento del problema, estableciendo la formulación, sistematización, objetivos, justificación, marco de referencia, marco teórico e hipótesis, para conocer a profundidad el problema de la cartera de la empresa, motivo de la investigación.

Con el resultado del análisis de la cartera, se identificaron causas que generaron la morosidad como fueron la economía recesiva que está viviendo el país, bajos salarios, desempleos, altas tasas de interés, situación que está afectando la estabilidad económica y financiera de la empresa.

Es así como al detectar esta situación se aplican correctivos para implementar estrategias que conlleven al fortalecimiento de la cartera, siendo este el problema que afecta directamente los ingresos de la empresa.

En síntesis, el planteamiento estratégico permitió implementar distintas herramientas y programas, que permiten sostener un buen plan como lo son: el DOFA, calidad total, justo a tiempo, entre otros, los cuales día a día, permiten que la empresa mejore sus procesos y logre cambios continuos en este mundo globalizado.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que en la empresa se deleguen funciones exactas a cada miembro de la organización, haciendo responsable a cada una de estas, también debe darse facultad a la gerencia para implementar alternativas que permitan aplicar correctivos inmediatos a situaciones que se presenten.
- Realizar capacitación e integraciones más frecuentes a los empleados, con relación a los procesos que se dan en la empresa, esto permite brindar una atención adecuada a los clientes, para mejorar un ambiente agradable y una comunicación efectiva, tanto interna como externa en el clima organizacional.
- Se debe implementar nuevas estrategias de mercado en cuanto a menores plazos para la aprobación del crédito, promocionar más sus productos.
- Enviar cartas de preaviso a los clientes morosos, presentándole alternativas de convenio de pago.
- Documentar un acuerdo de pago con el cliente, con respeto a los intereses moratorios contraídos con la empresa, donde se definan fechas de pago y cobro de interés.
- Mejorar la parte locativa y de ambientación, con el fin de brindar comodidad tanto a los empleados como a los clientes y posibles clientes que lleguen a la empresa.
- Disponer de una bodega que tenga la capacidad para almacenar la cantidad de productos que a ésta llegan, con el propósito de mantenerlos en buen estado y fácil manejo.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Harol Koontz_ heinz Weihrich. 11o. Edición. McGraw Hill.

DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. Carlos E. Méndez Álvarez, McGraw Hill. Colombia, 2003

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Marcos Elías Contreras Buitrago. UNAD. Santa Fe de Bogotá, 1995.

INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Idalberto Chiavenato, quinta edición. Mc Graw Hill.

INVESTIGACION DE MERCADO. Cifuentes Álvaro y Otros. Unisur. Santa Fe de Bogotá. 1995.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y EL TRABAJO CIENTÍFICO. Enrique Biermann. Unisur. Santa Fe de Bogotá, 1996.

NORMAS TÉCNICAS COLOMBIANAS SOBRE DOCUMENTACIÓN. Edición actualizada. ICONTEC. Santa Fe de Bogotá.

ORGANIZACIÓN Y METODOS. Hernando Loaiza, Hedi Alberto Ortiz. UNAD Santa Fe de Bogotá, 1999.

PROCESO ADMINISTRATIVO. Omar Sabogal. Unisur, 1994.

ANEXOS

**ANEXO A. ENCUESTAS DESTINADAS A CONOCER LA CARTERA
MOROSA DEL ALMACEN ALFA LTDA**

La presente encuesta es de carácter académico y no compromete al encuestado.

Nombre: _____

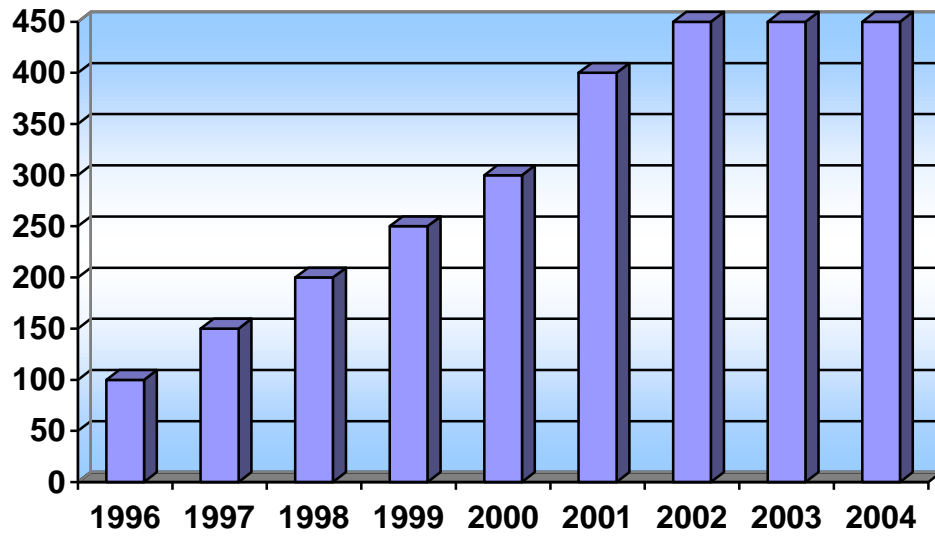
Dirección: _____

1. ¿Desde hace cuánto tiempo es deudor moroso del almacén?
2. ¿Cuál es el monto aproximado de su deuda?
3. ¿Su deuda ha sido llevada acuerdo de pago?
4. ¿Está dispuesto hacer acuerdo de pago?
5. ¿Cuánto tiempo necesita para cancelar la deuda?
6. ¿Cuál es la causa de la morosidad?
7. ¿Cómo le parece la calidad de los productos que le ofrece el almacén?
8. ¿Cómo le parece los intereses por mora que cobra el almacén?
9. ¿Está de acuerdo con el plazo que da el almacén para cancelar su deuda?

Firma encuestador

Vo. Bo. Investigador

ANEXO B. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DEL AÑO 1996 – 2004



ANEXO C. COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA DEL AÑO 1996 – 2004

