

**PROYECTO DE GRADO**

**PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO PARA EL COORATIENDAS 470**

**JEINSIN HELEN GARCIA DURAN**

**JULY PAOLA NARANJO MOYANO**



**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTA D.C. 2009**

**PROYECTO DE GRADO**

**PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO PARA EL COORATIENDAS 470**

**ASESOR:**

**PROFESOR ROQUE RODRIGUEZ**



**BOGOTA D.C. 2009**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	7
<b>INTRODUCCION</b> .....	8
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	9
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	9
<b>1. METODOLOGIA</b> .....	10
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	11
<b>3. MARCO TEORICO</b> .....	14
3.1 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	14
3.2 GERENCIA ESTRATEGICA.....	15
3.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS .....	16
<b>4. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE COORATIENDAS 470</b> .....	17
4.1 PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO.....	17
4.2 RESEÑA HISTORICA .....	17
4.3 IDENTIFICACION DE LOS FUNDADORES .....	20
4.4 FASE DEL NEGOCIO.....	20
<b>5. ANALISIS DEL ENTORNO</b> .....	21
5.1 ENTORNO SOCIAL.....	21
5.2 ENTORNO ECONÓMICO .....	22
5.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	25
5.4 ENTORNO TECNOLÓGICO .....	29
<b>5.6 PROVEEDORES</b> .....	30
<b>5.8 FUENTES DE FINANCIACIÓN</b> .....	32
<b>5.9 TABLAS DE AMORTIZACION</b> .....	32
<b>6. ANALISIS EXTERNO</b> .....	32
6.1 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS).....	32
<b>7. ANALISIS INTERNO</b> .....	35
<b>7.2 EVALUACIÓN Y MONITOREO FINANCIERO</b> .....	35
<b>8. ARBOL DE PROBLEMAS</b> .....	43
8.1 FACTORES CAUSALES .....	44
8.2 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS) .....	52
<b>CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO</b> .....	55
<b>9. PLAN ESTRATEGICO</b> .....	56
<b>9.3 PLANES DE ACCION</b> .....	58
<b>PLAN OPERATIVO</b> .....	68
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	69

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> <b>NUMERO DE EMPLEADOS PERMANENTES.....</b>	<b>19</b>
<b>TABLA 2</b> <b>NUMERO DE EMPLEADOS TEMPORALES.....</b>	<b>19</b>
<b>TABLA 3</b> <b>COLOMBIA INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR 2004 -2009.....</b>	<b>22</b>
<b>TABLA 4</b> <b>ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA BOGOTA 2007 POBLACION POR SEXO, SEGUN LOCALIDAD.....</b>	<b>26</b>
<b>TABLA 5</b> <b>HOGARES POR SEXO DEL JEFE, SEGÚN LOCALIDAD.....</b>	<b>26</b>
<b>TABLA 6</b> <b>POBLACION OCUPADA POR TIPO DE TRABAJO REALIZADO, SEGÚN LOCALIDA...27</b>	
<b>TABLA 7</b> <b>GASTO PROMEDIO MENSUAL DE LOS HOGARES POR GRANDES ITEMS, SEGÚN LOCALIDAD.....</b>	<b>27</b>
<b>TABLA 8</b> <b>PROVEEDORES.....</b>	<b>30</b>
<b>TABLA 9</b> <b>MATRIZ EFE.....</b>	<b>33</b>
<b>TABLA 10</b> <b>EVOLUCION EN VENTAS.....</b>	<b>34</b>
<b>TABLA 11</b> <b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS.....</b>	<b>34</b>
<b>TABLA 12</b> <b>RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO.....</b>	<b>35</b>
<b>TABLA 13</b> <b>RENDIMIENTOS SOBRE LA INVERSIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>TABLA 14</b> <b>RETORNOS SOBRE LAS VENTAS.....</b>	<b>36</b>
<b>TABLA 15</b> <b>RETORNOS SOBRE EL CAPITAL EMPLEADO.....</b>	<b>37</b>
<b>TABLA 16</b> <b>ROTACION DE INVENTARIOS.....</b>	<b>37</b>

<b>TABLA 17</b> <b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO.....</b>	<b>38</b>
<b>TABLA 18</b> <b>MATRIZ EFI.....</b>	<b>50</b>
<b>TABLA 19</b> <b>PLAN OPERATIVO.....</b>	<b>59</b>

## LISTA DE GRAFICAS

<b>GRAFICA 1</b>	
<b>CRECIMIENTO ESTIMADO DE LA POBLACIÓN EN BOGOTA.....</b>	<b>19</b>
<b>GRAFICA 2</b>	
<b>PIRÁMIDE DE POBLACIÓN CIUDAD BOLIVAR 2007.....</b>	<b>19</b>
<b>GRAFICA 3</b>	
<b>ORGANIGRAMA.....</b>	<b>52</b>

## **JUSTIFICACIÓN**

La realización de una propuesta *Plan Estratégico para el Cooratiendas 470* es la consecuencia de una oportunidad que generó el mercado del barrio Santo domingo de la Localidad de Ciudad Bolívar para la creación de esta empresa; específicamente a su propietario y el cual le presenta las necesidades de la comunidad en cuanto al abastecimiento alimenticio, creando como valor agregado con respecto a la competencia el suministro de una gran variedad de productos necesarios para el consumo familiar de manera que permite que todo se pueda adquirir en un mismo sitio; de acuerdo a la líneas que allí se manejan, optimizando el tiempo del cliente lo que genera fidelización del mismo, posicionamiento y mayor demanda de sus bienes; así como también cuenta con la capacidad de abastecimiento de minoristas conocidos comúnmente como “tiendas”; debido a los precios que al por mayor se pueden manejar, ofreciendo descuentos y por lo tanto mayor reconocimiento para estos pequeños empresarios que no cuentan con la oportunidad de acceder a créditos comerciales.

En el transcurso del tiempo se presenta la oportunidad de realizar la afiliación a la cooperativa multiactiva de detallistas de Colombia *Cooratiendas* obteniendo como resultado mayor rentabilidad de acuerdo a los beneficios recibidos por ser asociado a esta cooperativa , continua con su posicionamiento exitoso logro que ha sido conseguido a través de la experiencia empírica del propietario, quien afirma que el conocimiento se lo ha entregado el propio negocio y las ganas de crecer, crear empresa y generar oportunidades de empleo en una zona donde no son comunes las empresas industrializadas. El incremento del volumen de las ventas es constante gracias a la imagen corporativa que es de gran impacto de reconocimiento y manejo de precios bajos; obteniendo como resultado en el cliente mayor aceptación debido a la capacidad de ingreso que estas familias tienen a diferencia de los distintos estratos de otros mercados.

Así mismo, la Cooperativa es un gran atractivo no sólo para los clientes sino también para personas inescrupulosas que quieren obtener lucro de este tipo de negocios sin ninguna clase de esfuerzo, por lo cual este Cooratiendas 470 ha descuidado muchos factores que le generan pérdida de mercancías y por lo tanto grandes pérdidas monetarias, aunque sus ventas son buenas, el porcentaje de crecimiento que se establece el propietario no se logra en su totalidad debido a estas perdidas que tiene cada día.

## ***INTRODUCCION***

La elaboración de un diagnóstico organizacional es la principal herramienta de todo consultor, ya que le permite conocer la situación actual de la compañía desde cada uno de los aspectos a evaluar, es por esta razón que este es el inicio del desarrollo de nuestro proyecto, para que seguido lleguemos a proponer el plan estratégico de competitividad, donde se encontrarán las estrategias propuestas para el negocio y como resultado final el plan operativo en aras a su desarrollo y para el de las consultoras como profesionales.



## **OBJETIVO GENERAL**

Crear un diagnostico para el *Cooratiendas 470* que permita determinar el estado actual de la compañía con el fin de obtener como resultado de este análisis la formulación de un plan estratégico en aras del mejoramiento competitivo de la organización de manera que genere rentabilidad y crecimiento.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Presentación negocio
- Realizar el análisis del entorno; fuerzas externas.
- Analizar el direccionamiento estratégico; misión, visión, objetivos.
- Analizar los procesos internos; factores causales, operativos, análisis de la situación financiera.
- Analizar el cliente; satisfacción del cliente.
- Analizar la formación y crecimiento del negocio; indicadores de productividad, retención-rotación, cualificación de trabajadores, sistemas de información, motivación.
- Analizar el macro problema.
- Formular estrategias con el fin de aumentar la competitividad.
- Elaborar la propuesta final para el *Cooratiendas 470*.

## **1. METODOLOGIA**

Para el desarrollo del diagnóstico se tendrá como fuente principal y de aplicación la propuesta de Elizabeth Vidal en su libro *Diagnostico Organizacional* ya que presenta de manera clara para cualquier tipo de lector la forma de cómo llevar a cabo este proceso de gran relevancia para la determinación de un excelente plan de estrategias, dentro de una organización en este caso la comercialización de productos de primera necesidad en un mercado donde las oportunidades son muchas, y donde se requiere determinar cuál es el camino más viable para llegar a ellas.

Para la satisfactoria realización de este diagnóstico se realizará el análisis del macroentorno enfocándose en el análisis del sector y de los procesos internos para determinar las matrices EFE y EFI.

Después de tener estos análisis se puede crear el árbol de problemas y sus factores causales para poder establecer acciones correctivas que ayuden a contrarrestar el macro problema.

Después de realizado el análisis y diagnóstico del negocio se realizarán encuestas en el sector para identificar necesidades y preferencias de los clientes que es a quien va enfocado este proyecto, lo que permitirá definir estrategias dirigidas no sólo a los clientes sino también a los proveedores y a la organización.

Finalmente, de acuerdo a las estrategias que se determinen, se identificarán las que más beneficien a todas las partes para poder tomar las decisiones estratégicas.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

**COOPERATIVISMO:** Es la asociación sistematizada, es decir un conjunto de reglas principios y procedimientos mediante los cuales se pretende lograr la satisfacción de necesidades de amplios grupos organizando su economía y sus relaciones sociales sobre la base de la estricta cooperación ya que sus procedimientos son idóneos y suficientes para la organización de las comunidades en formas socio empresariales y para garantizar sus condiciones de reproducción.

**VARIABLES:** Son todas las características que encuentro en una población y es la unidad básica requerida para realizar una investigación. Estas se dividen en variables cualitativas y cuantitativas.

**VARIABLES CUALITATIVAS:** Son las que se refieren a características o cualidades que no pueden ser medidas con números, por ejemplo, estrato social, sexo.

**VARIABLES CUANTITATIVAS:** Es la que se expresa mediante un número, por tanto se pueden realizar operaciones aritméticas con ella, por ejemplo, estatura, peso. Se dividen en variables continuas y discretas.

**VARIABLE DISCRETA:** Es cuando el valor sólo se expresa en números enteros, por ejemplo, el número de hijos, 1, 2, 3.

**VARIABLE CONTINUA:** Es cuando el valor se puede expresar en decimales, por ejemplo el peso 56,5.

**ENCUESTA:** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

**ENTREVISTA:** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

**OBSERVACION:** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

**ANALISIS DE DOCUMENTOS:** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

**DIAGNOSTICO CULTURAL:** El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

**ENTREVISTAS INDIVIDUALES:** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

**MATRIZ DOFA:** Es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y de oportunidades en el medio (POAM) y de análisis de competitividad (Perfil competitivo PC), ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio.

**FORTALEZAS INTERNAS:** Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

**DEBILIDADES INTERNAS:** Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

**OPORTUNIDADES EXTERNAS:** Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

**AMENAZAS EXTERNAS:** Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

**ESTRATEGIAS:** Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

**METAS:** Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

El proceso de diagnosticar es el resultado de la relación entre dos momentos de una organización como lo es el presente a través de la experiencia y el otro la indagación.

Es de gran importancia esta parte dentro del proceso administrativo de una organización ya que permite partir de lo que tenemos ahora, para poder determinar cual es la planeación estratégica a seguir por medio de la toma de decisiones teniendo en cuenta los fines a los que se desea llegar mas en nuestro objetivo es la competitividad, la supervivencia y el crecimiento.

Para poder llevar a cabo con éxito el diagnóstico organizacional se cuenta con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente y está dispuesto a realizar los cambios que resulten del proyecto.

Se cuenta con la facilidad por parte del cliente para la obtención de información necesaria para realizar el diagnóstico.

Se manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

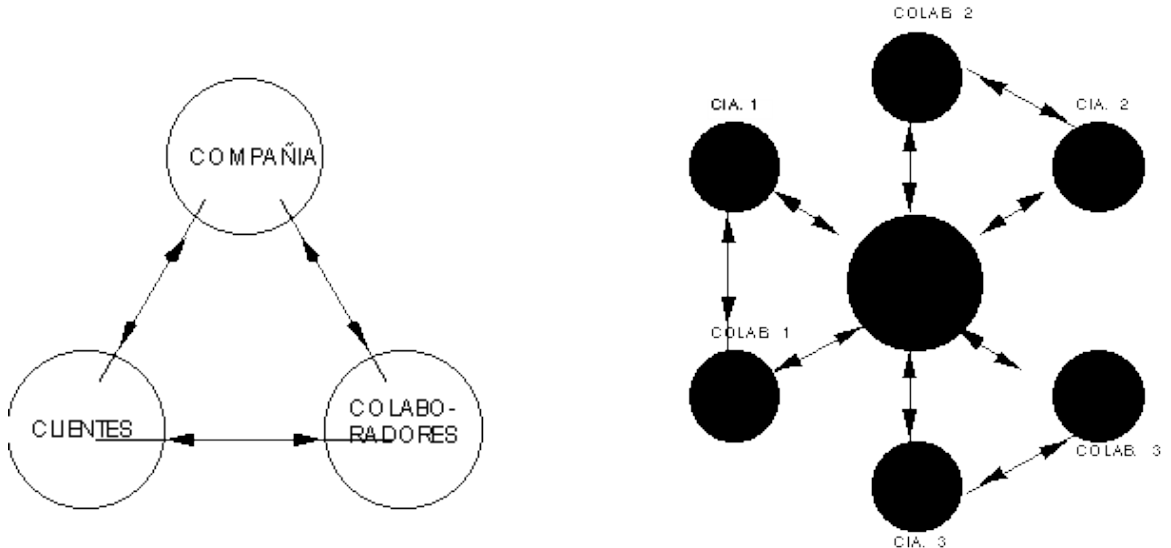
- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

### 3.2 GERENCIA ESTRATEGICA

Cooratiendas utiliza el triángulo estratégico donde intervienen los principales actores de una estrategia competitiva, como son: la compañía (entendida esta como los accionistas y su alta gerencia), el Cliente y los Colaboradores. Cada una de estas "3C" estratégicas es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos y del adecuado balance y satisfacción de esos intereses y objetivos depende en últimas el éxito de la empresa.

La compañía es Cooratiendas, quien se encarga de proveer a los Colaboradores que son las cadenas de supermercados que a su vez tienen el contacto directo con el cliente y se dedican a hacer llegar al Consumidor el producto final.



Los Colaboradores tienen sus propias aspiraciones y probablemente los mismos valores, pero de acuerdo con las posibilidades e intereses de su Compañía, tienen distintos niveles y perspectivas de desarrollo, por lo cual su desempeño es diferente. Por otra parte, cada compañía está tratando de satisfacer al mismo grupo de clientes y sólo aquella que desarrolle mejores estrategias en función de esos clientes y que contrarresten las de los competidores, será la que gane la batalla del mercado.

Ahora, las empresas para satisfacer los intereses propios y las necesidades de los clientes no sólo generan ideas y desarrollan estrategias sino que hacen los aportes de capital requeridos para comprar o desarrollar tecnología; pero es su grupo de colaboradores quienes llevan a la práctica las estrategias y dependiendo de su labor estas serán más o menos exitosas.

### 3.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS

- **INTEGRATIVAS:** Integración hacia adelante  
Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.  
Integración hacia atrás Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.  
Integración horizontal Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.
- **INTENSIVAS:** Penetración en el mercado Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.  
Desarrollo de mercado Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.  
Desarrollo de producto Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.
- **DIVERSIFICADAS:** Diversificación concéntrica Añadir nuevos productos pero relacionados  
Diversificación de conglomerados Añadir nuevos productos no relacionados.  
Diversificación horizontal Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.

- **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO:**

El crecimiento de una empresa puede deberse a cuatro políticas distintas, o en otras palabras, las empresas disponen de cuatro alternativas para lograr un crecimiento continuo:

a) **Penetración del mercado:** Mediante esta política, la empresa trata de elevar sus ventas mediante una mayor explotación del mercado sin necesidad de apartarse de la estrategia original de productos y mercados.

b) **Desarrollo del mercado:** La empresa intenta adaptar sus productos actuales para que cumplan con nuevas finalidades en su relación con los consumidores. Cada producto tiene una misión que cumplir y mediante esta política la empresa, generalmente cambiando alguna de las características del producto, procura establecer nuevas misiones para sus productos.

c) **Desarrollo del producto:** Mediante esta estrategia se conservan las finalidades de los productos existentes y se intenta desarrollar productos con características nuevas y diferentes que mejorarán los desempeños en el cumplimiento de sus finalidades.



d) Diversificación: Esta estrategia significa un apartamiento simultáneo con respecto a la presente línea de productos y a la actual estructura del mercado, requiriéndose

#### **4. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE COORATIENDAS 470**

##### **4.1 PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO**

- **Base legal**

- Razón Social: Supermercado Mercamas
- Objeto Social: Empresa de carácter unipersonal cuyo objeto social es la comercialización de bienes de abastecimiento alimenticio y de primera necesidad.
- Nit: 79.286.588-3
- Estructura jurídica actual: Personal natural, régimen común.

- **Definición de la Empresa**

Cooratiendas 470 es un autoservicio creado para la comercialización de bienes de consumo de abastecimiento alimenticio en un sector socioeconómico donde el poder de compra se rige por la necesidad de consumo a precios bajos.

##### **4.2 RESEÑA HISTORICA**

###### **4.2.1 COORATIENDAS**

En 1973 nace Cooratiendas; Una cadena de detallistas que busca proteger los intereses de los comerciantes al detal. Un grupo de tenderos emprendedores se unió con el fin de instalar su propia bodega de acopio mayorista para ofrecer un amplio surtido de productos para su negocio, garantizándoles precios a escala de mayorista y prestar la asesoría necesaria para administrar adecuadamente sus negocios.

Cooratiendas comenzó distribuyendo tan solo 40 productos en una bodega de 100 metros cuadrados. Hoy cerca de treinta y tres años después, sus bodegas superan los 4.000 metros cuadrados y distribuye más de 6.000 productos diferentes. Cooratiendas se ha solidificado como el mayorista mas completo para surtir tiendas y supermercados en Colombia.

###### **4.2.2 COORATIENDAS 470**

En el año 2004 el mercado del barrio Santo domingo del municipio de Soacha (C/marca) genera la oportunidad para la creación de esta empresa; y es su propietario quien identifica las necesidades de la comunidad y la propias en cuanto al abastecimiento alimenticio, después de cuatro años de trabajo es en enero de 2007 donde es puesto en venta por desconocimiento de técnicas administrativas por parte del propietario lo que dificulta su tarea y hace que desista de esta idea de negocio, para marzo de ese año es comprado por José Aristóbulo Naranjo Rodríguez quien será su representante legal a partir del 29 de de enero de 2008 quien emprende un camino hacia la recuperación del mercado con el fin de prestar un servicio social y de igual forma generar rentabilidad, a partir de los conocimientos empíricos y de la experiencia de haber trabajado anteriormente en este mercado en calidad de administrador quien afirma que el conocimiento se lo ha entregado el propio negocio, las ganas de crecer, crear empresa y generar oportunidades de empleo en una zona donde no son comunes las empresas industrializadas; lo cual le permite obtener los resultados esperados, creando como valor agregado con respecto a la competencia el suministro de una gran variedad de productos necesarios para el consumo familiar de manera que permite que todo se pueda adquirir en un mismo lugar de acuerdo a las líneas que allí se manejan, optimizando el tiempo del cliente lo que genera fidelización, posicionamiento y mayor demanda de sus bienes; así como también cuenta con la capacidad de abastecimiento de minoristas conocidos comúnmente como “tiendas”; debido a los precios que al por mayor se pueden manejar, ofreciendo descuentos y por lo tanto mayor reconocimiento para estos pequeños empresarios que no cuentan con la oportunidad de acceder a créditos comerciales.

En el transcurso del tiempo se presenta la oportunidad de realizar la afiliación a la cooperativa multiactiva de detallistas de Colombia Cooratiendas obteniendo como resultado mayor rentabilidad de acuerdo a los beneficios recibidos por ser asociado a esta cooperativa. El incremento del volumen de las ventas es constante gracias a la imagen corporativa que es de gran impacto de reconocimiento y manejo de precios bajos; obteniendo como resultado en el cliente mayor aceptación debido a la capacidad de ingreso que estas familias tienen, actualmente continua en el desarrollo de sus actividades, esperando implementar un sistema administrativo que le permita continuar mejorando y complemente lo que hasta hoy ha generado.

- ***Inicio (Indicadores de tamaño)***

- ***Número de empleados:*** para el año 2004 eran 3; compuestos de la siguiente manera 1 cajero, 2 auxiliares y el propietario
- ***Total de activos:*** 60.000.000 millones de pesos para el año 2004
- ***Total de ventas:*** 35.000.000 millones de pesos para el año 2004

- **Ubicación**

- Dirección: Av. Sierra Morena No 1- 12
- Barrio: Santo Domingo (Soacha)

- **Organigrama**

No existe una figura actual ya que no existe un modelo administrativo restricción para los analistas por falta de información.

- **Participación de Cooratiendas**

Esta es una modalidad de franquicia ya que el supermercado adquiere los derechos de manejos de la imagen corporativa mediante la cancelación del valor los aportes en el momento de la afiliación, aclarando que en cuanto a la parte administrativa del supermercado no hace parte activa es decir esto es decisión autónoma del propietario, claro que ofrecen programas de capacitación

No existe una figura actual ya que no existe un modelo administrativo restricción para los analistas por falta de información.

- **Valor Afiliación:** El costo de los aportes para el ingreso a la cooperativa es de \$5.000.000, aclarando que si el derecho de propiedad se cede de igual manera se tendrá que realizar una nueva afiliación, pero esta tendrá un costo de \$3.000.000, de igual manera para las sucursales

- **Propietario**

José Aristóbulo Naranjo Rodríguez

- **Código CIU:** 5211, venta al por menor de almacenes no especificados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas o tabaco.

- **Edad de la empresa:** 5 años

- **Ventas Anuales :**

- 417.688.136 millones de pesos en 2007
- 886.269.155 millones de pesos en 2008

- **Total Activos :**

- 130.436.441 millones de pesos en 2007
- 203.153.074 millones de pesos en 2008

- **Numero total de empleados:**

- Permanentes: 5

<b>CANTIDAD</b>	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO</b>
1	Cajera	\$500.000 m
2	Auxiliar de Operación	\$570.000 m
1	Coordinador de Bodega	\$620.000 m
1	Auxiliar Administrativo	\$750.000 m

Tabla 1

\* m = Mensual

- Temporales: 1

<b>CANTIDAD</b>	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO</b>
1	Auxiliar de Operación	\$20.000 d

Tabla 2

\* d= diario

### 4.3 IDENTIFICACION DE LOS FUNDADORES

- **Propietario:**

José Aristóbulo Naranjo Rodríguez

Sexo: Masculino

Edad: 45 años

Lugar de Nacimiento: 19 de Agosto de 1963

Nivel Educativo: Bachiller académico

Vinculo con la empresa: Propietario único

- **Familiares que trabajan en la empresa:**

Cantidad: 1

Cargo: auxiliar administrativo

Remuneración: Aplica

### 4.4 FASE DEL NEGOCIO

**Cosecha:** Se encuentra en esta fase debido a que la situación actual de la compañía no requiere inversión, ya que el capital con el que cuenta le permite mantener la capacidad de operación con base a la trayectoria del negocio<sup>1</sup>. Está en fase de cosecha teniendo en cuenta la fecha de fundación del negocio y su evolución hasta el año 2009.

## **5. ANALISIS DEL ENTORNO**

### **5.1 ENTORNO SOCIAL**

En cuanto a cifras representativas del sector, la cooperativa no maneja información financiera de los puntos de venta ya que en los estatutos allí estipulados no está el reporte de ingresos o control de manejo del sistema administrativo, se obtiene como beneficio el manejo de la imagen corporativa, compras de productos a menores precios, capacitación para colaboradores y propietarios entre otros. Nos encontramos frente al cliente Cooratiendas y se encuentra esta restricción para el analista.

Este es un tema que afecta a una comunidad específica y es a los habitantes del Barrio Santo Domingo de la (localidad de ciudad Bolívar), donde se presentan diversos tipos de necesidades; para la cual hemos seleccionado una y es el abastecimiento alimenticio partiendo del recurso monetario que allí se maneja donde predomina el bajo ingreso, a partir del cual se pueden establecer variables como la presencia de familias numerosas, comprendidas entre el padre, la madre y aprox. 4 o 6 hijos, madres cabeza de hogar cuyo núcleo está compuesto por 1 a 3 hijos y en algunos casos los abuelos; el ingreso sólo lo genera la cabeza familiar debido al tipo de cultura que allí se maneja, el cual es de una sociedad conservadora donde el padre trabaja y la madre se encarga de las labores domésticas. Estas últimas son una parte potencial del mercado ya que son las directamente encargadas de satisfacer esta necesidad y a quienes consideramos como clientes potenciales por sus compras diarias; también debemos tener en cuenta que la cabeza del grupo familiar se encarga de realizar compras mensuales para el consumo aproximado de 30 días calendario.

Partiendo del ambiente social se realizará una propuesta con el fin de implementar nuevos procesos que le hagan más fácil la utilización del servicio a las personas, creando un ambiente que los identifique como importantes y claves para el mejoramiento continuo.

#### **5.1.1 VARIABLES SOCIALES CLAVES**

---

<sup>1</sup> Tomado del libro Diagnóstico Organizacional, Elizabeth Vidal.

- *Seguridad:* Presunta presencia de grupos al margen de la ley (Delincuencia común).
- *Cultural:* Inversión de la consecución de los recursos en bienes de primera necesidad debido al estrato económico.
- *Capacidad de ingreso una sola persona:* De acuerdo con la cultura de los habitantes de este sector en la cabeza del hogar recae la responsabilidad de alimentación de su grupo familiar.
- *Amas de casa clientes potenciales:* De acuerdo con la costumbre anteriormente citada son estas mujeres quienes se encargan de elegir el sitio de compra de los productos de alimento de sus familias

## 5.2 ENTORNO ECONÓMICO

En cuanto a este aspecto del contexto podemos determinar que en este negocio se consolidan cada uno de los productos que incrementan la economía colombiana y hacen parte directa del PIB, IPC y la inflación, que son las variables más representativas de nuestra economía.

Además de los precios bajos que logra para sus afiliados con el proveedor, Cooratiendas también tiene sus marcas propias. Cuenta con 25 productos de esas características. Están próximos a salir gelatina, harina de trigo y margarina con su nombre<sup>2</sup>.

A lo largo de 34 años esta organización se convirtió en la más grande cadena de detallistas de Bogotá, dedicada a atender el canal de autoservicios de barrio. Acaba de inaugurar un moderno centro de logística y distribución.

Tiene un área de ventas de 50.000 m<sup>2</sup>, con 9.000 productos codificados y un amplio portafolio de marcas propias en atún, chocolate, café, blanqueadores, pan, mermeladas, papel higiénico, sardinas y aceite, entre otros. Acaba de inaugurar un moderno centro de logística con un área de almacenamiento de 6.000 m<sup>2</sup>, que incluye un nuevo sistema de distribución puerta a puerta. Sus ventas durante 2006, ascendieron a \$103.000 millones. Pero no se trata de una nueva cadena de grandes superficies, como se pudiera pensar, sino de Cooratiendas, un modelo de comercialización y distribución de productos de consumo masivo para el canal de los autoservicios de barrio, que se creó en 1973, en la Central de Abastos de Bogotá<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Recuperado el 26/09/2008 de [www.tormo.com.co](http://www.tormo.com.co) artículo Periódico El Portafolio

<sup>3</sup> Artículo publicado por la Revista Dinero el 06/08/2007.

### **5.2.1 VARIABLES ECONOMICAS CLAVES**

- *Volumen de ventas* : El nivel de las ventas es alto de acuerdo al volumen de tránsito de habitantes del sector en el supermercado determinar el nivel de participación que es difícil ya que no existen estudios acerca de este sector en, comparación con la competencia ve reflejado en ventas
- *La Inflación*: Es una de las variables con mayor relevancia debido a que el aumento en los precios de los productos afecta directamente a la demanda por la capacidad de compra de los clientes.

Banco de la República mantiene tasa, meta inflación 2009 de 5%

El Banco Central de Colombia mantuvo el viernes inalterada en el 10 por ciento su principal tasa de interés de referencia y estableció una meta de inflación de 5 por ciento para el 2009.

El rango de la meta para el próximo está entre un 4,5 y 5,5 por ciento.

Adicionalmente, el Banco Central proyectó una inflación del 4 por ciento para el 2010<sup>4</sup>.

Reuters y Dinero

- *El IPC*: Afecta debido a que en este tipo de mercado es difícil hacer parte de esta regulación ya que genera traumatismos en la demanda de acuerdo al nivel de escolaridad de los habitantes para quienes no es de fácil aceptación la variación de los precios

**Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)  
(variaciones porcentuales)  
2004 - 2009**

**AÑO 2009, MES 04**

**Base Diciembre de 2008 = 100,00**

Mes	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	0,89	0,82	0,54	0,77	1,06	0,59
Febrero	1,20	1,02	0,66	1,17	1,51	0,84
Marzo	0,98	0,77	0,70	1,21	0,81	0,50
Abril	0,46	0,44	0,45	0,90	0,71	0,32
Mayo	0,38	0,41	0,33	0,30	0,93	
Junio	0,60	0,40	0,30	0,12	0,86	
Julio	-0,03	0,05	0,41	0,17	0,48	
Agosto	0,03	0,00	0,39	-0,13	0,19	
Septiembre	0,30	0,43	0,29	0,08	-0,19	
Octubre	-0,01	0,23	-0,14	0,01	0,35	
Noviembre	0,28	0,11	0,24	0,47	0,28	
Diciembre	0,30	0,07	0,23	0,49	0,44	
En año corrido	5,50	4,85	4,48	5,69	7,67	2,26

Tabla 3

Entre octubre de 2006 y septiembre de 2007 se realizó la Encuesta de Ingresos y Gastos en el macro de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, teniendo una cobertura de 42733 hogares para las 24 principales ciudades del país, lo cual permitió determinar cambios en los hábitos de consumo y la estructura del gasto de la población colombiana. Con los resultados de esta encuesta, bajo el trabajo de un grupo interdisciplinario de especialistas y la asesoría de la entidad estadística del Canadá, se desarrolló una nueva metodología para calcular el IPC, que es aplicada a partir de enero de 2009. Se creó una nueva canasta con una estructura de dos niveles, uno fijo y uno flexible, que permite actualizar la canasta de bienes y servicios, por cambios en el consumo final en un periodo relativamente. Además de la ampliación de la canasta, el nuevo IPC-08 amplió su cobertura geográfica a 24 ciudades.

Fuente: DANE

<sup>1</sup>Recuperado el 15 de Mayo 2009, revista Reuters y Dinero.

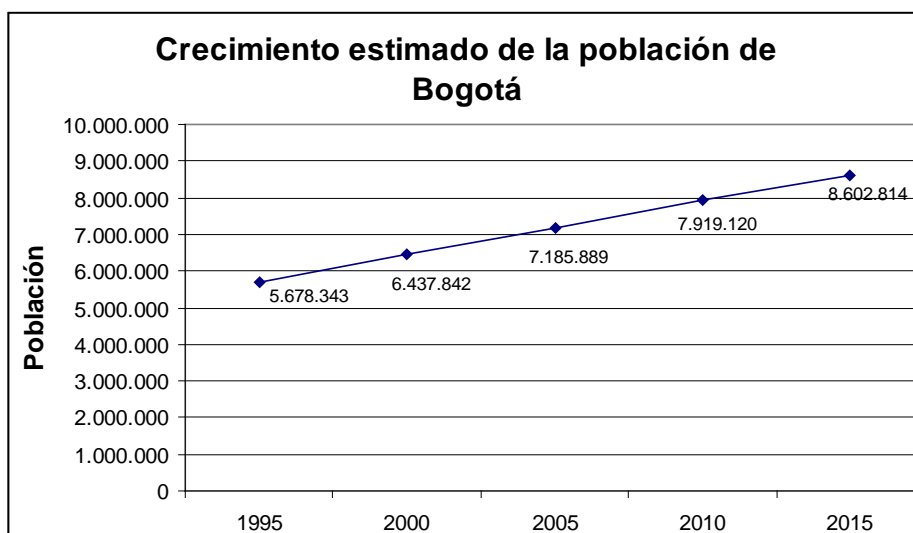
- *El Desempleo:* Afecta la demanda ya que el ingreso se ve restringido y aunque se manejan productos de primera necesidad, el consumidor se ve obligado a sustituir o eliminar de su dieta algunos de estos.
- *Posicionamiento:* Cooratiendas en 34 años se convirtió en la más grande cadena de detallistas de Bogotá.
- *Innovación:* Creación de nuevos productos de marca propia por parte de la cooperativa lo que permite ofrecer precios bajos a los clientes.



- *Actividad económica de la cooperativa:* No tiene como fin pertenecer al grupo de grandes superficies; desea contribuir al desarrollo de los autoservicios de barrio.
- *Importaciones:* Ingreso al país de bienes que se producen internamente afectando la demanda ya que a pesar de todos los gastos de legalización se ofrecen a menores precios.

### 5.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Las tendencias de crecimiento de la población de Colombia y en especial el de Bogotá es un factor que afecta directamente a este sector. La ciudad de Bogotá, al ser capital y eje del desarrollo económico, político y social alberga una gran cantidad de población proveniente de todos los rincones de Colombia. Esto ha llevado a que se de un aumento importante en el crecimiento de la población y se estima por ende que en Bogotá se mantendrá, en los próximos años, unos crecimientos anuales de 2.08% anual, según datos del DANE. Inevitablemente, este incremento de población tiene un efecto en el sector de los bienes de consumo masivo, pues se genera un aumento para las familias. Igualmente los movimientos de inmigración hacia Bogotá generan aumento en el consumo de productos alimenticios.



Fuente: Dane

Grafica 1

La cadena de supermercados tiene 450 puntos de venta en Bogotá y ahora quiere llegar a Bucaramanga.

Cooratiendas y sus 450 puntos de venta concentrados en Bogotá y los municipios aledaños, que opera bajo el esquema cooperativo hace más de 30 años, tiene claro que de su fortalecimiento depende salir adelante en medio de la dura competencia que plantean los hipermercados.

En ese contexto, sus directivas manejan varios objetivos en el corto y mediano plazo.

El primero de ellos es la consolidación de un centro de logística en Bogotá porque las bodegas que tiene en la central de abastos de la ciudad ya no satisfacen sus necesidades. Hoy su área de almacenamiento es de 4.500 metros cuadrados.

El otro aspecto es la modernización de sus puntos de venta, a través de mecanismos de financiación a los asociados. Ese concepto va dirigido no sólo a un mejoramiento de la infraestructura, sino a llevar a la práctica la tecnificación del comerciante.

La cooperativa adelanta gestiones con comerciantes organizados de Bucaramanga para empezar a operar en esa ciudad, una de las más arraigadas del país en la cultura de las tiendas. El abastecimiento se haría desde la capital del país<sup>5</sup>.

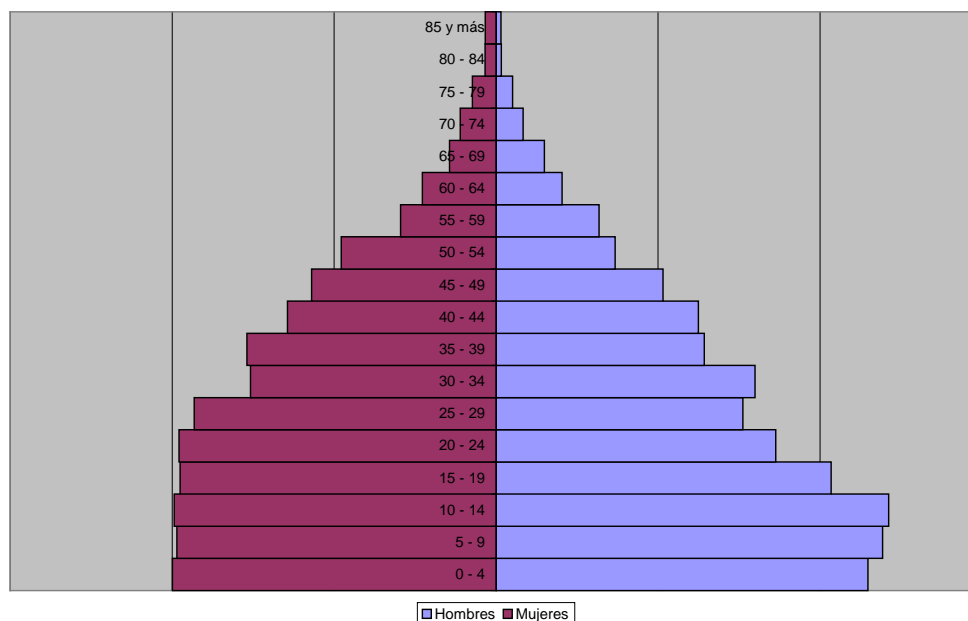
### **5.3.1 VARIABLES DEMOGRAFICAS CLAVES**

- *Familias numerosas:* En los estratos bajos se presenta poca cultura de control de la natalidad por lo cual es muy usual encontrar familias conformadas por 6 o 4 integrantes, comprendidos por padres e hijos y en algunos casos hacen parte los abuelos paternos o maternos.

---

<sup>5</sup> Recuperado el 26/09/2008 de [www.tormo.com.co](http://www.tormo.com.co) artículo Periódico El Portafolio

PIRÁMIDE DE POBLACIÓN CIUDAD BOLIVAR, ECVB-2007



Grafica 2

- *Cabezas de familia:* Madres cabeza de familia quienes tienen la responsabilidad de sostenimiento de 1 o 2 hijos y en algunos casos su padre y/o madre.

ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA BOGOTA 2007

POBLACION POR SEXO, SEGUN LOCALIDAD

LOCALIDAD	Total	SEXO				RAZÓN POR SEXO
		Hombre		Mujer		
		Total	%	Total	%	
Total Bogotá	7.035.155	3.306.185	47,0	3.728.970	53,0	88,7
Ciudad Bolívar	593.937	290.820	49,0	303.117	51,0	95,9

Fuente: DANE - SDP, Encuesta de Calidad de Vida Bogotá 2007

Tabla 4

HOGARES POR SEXO DEL JEFE, SEGUN LOCALIDAD

LOCALIDAD	Total Hogares	SEXO DEL JEFE:				Hogares con jefe mujer sin cónyuge	Hogares con jefe mujer sin cónyuge y con hijos menores de 18 años	
		Hombre		Mujer			Total	%
		Total	%	Total	%			

<b>Total Bogotá</b>	1.978.528	1.317.104	66,6	661.424	33,4	547.535	27,7	208.369	10,5
<b>Ciudad Bolívar</b>	145.353	103.629	71,3	41.724	28,7	34.314	23,6	18.251	12,6

Fuente: DANE - SDP, Encuesta de Calidad de Vida Bogotá 2007

Tabla 5

- *Desplazamiento forzoso:* La violencia en nuestro país es constante y se puede determinar que en aumento, lo cual ha generado sobrepoblación de estos barrios donde los habitantes rurales buscan refugio para proteger sus vidas.
- *Inmigración por busca de oportunidades del campo a la ciudad:* La falta de oportunidades laborales y de desarrollo hacen que habitantes de distintas regiones de Colombia utilicen a Bogotá como destino en busca de mejorar su calidad de vida y llegan a los barrios de estratos más bajos.

Conclusión: las familias oscilan entre 4 o 5 personas sin interesar el parentesco pueden ser hijos, tíos, abuelos, etc., y el ingreso mensual para el sustento de sus familias es un valor promedio de \$500.000 – \$800.000

#### ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA BOGOTA 2007

##### POBLACION OCUPADA POR TIPO DE TRABAJO REALIZADO, SEGÚN LOCALIDAD

LOCALIDAD	Población ocupada	TIPO DE TRABAJO:					
		Permanente		Ocasional		Estacional	
		Total	%	Total	%	Total	%
<b>Total Bogotá</b>	2.772.976	2.314.225	83,5	407.581	14,7	50.972	1,8
<b>Ciudad Bolívar</b>	197.601	152.564	77,2	41.869	21,2	3.169	1,6

Fuente: DANE - SDP, Encuesta de Calidad de Vida Bogotá 2007

Tabla 6

##### GASTO PROMEDIO MENSUAL DE LOS HOGARES POR GRANDES ITEMS, SEGÚN LOCALIDAD

LOCALIDAD	GASTO PROMEDIO MENSUAL:			
	Total	En alimentos	Personal	En artículos de aseo personal y del hogar, ropa, calzado, muebles, impuestos, vehículos, etc.
<b>Total Bogotá</b>	1.110.566	528.116	246.813	401.156

<b>Ciudad Bolívar</b>	505.335	326.435	134.568	114.033
-----------------------	---------	---------	---------	---------

Nota. No se incluye autoconsumo

Fuente: DANE - SDP, Encuesta de Calidad de Vida Bogotá 2007

Tabla 7

## 5.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Cooratiendas tiene trazada una estrategia hasta 2020, cuyo objetivo es posicionarse como “la cadena cooperativa de tiendas y supermercados más extensa y exitosa de Colombia”.

En esa línea, el año pasado la cooperativa realizó una inversión de \$38 millones en el desarrollo del sistema de gestión de calidad. A la fecha, este proceso está adelantado en un 80%, por lo cual se espera terminar 2008 con la certificación ISO 9001 - 2000.

Aunque en 2007 no se logró la meta de ventas que se habían propuesto, se generaron utilidades por \$213 millones de pesos. Del mismo modo, se registró un mejor comportamiento de la cartera morosa que hoy es de \$350 millones.

Cooratiendas ha venido haciendo una serie de inversiones en infraestructura y tecnología, con el fin de no quedar rezagada por la competencia. Este año, además de trasladar sus oficinas administrativas, fortalecerán su página Web como canal de información para los asociados e implementarán el software para las ventas móviles y la toma de pedidos en las tiendas, con miras a articular el trabajo del centro de operación logística ‘Entienda’ con la cooperativa.

En cuanto a los beneficios generados para los asociados, vale la pena mencionar que sólo en transporte y almacenamiento de mercancías para el funcionamiento de la operación logística, se invirtieron cerca de \$3.700 millones. Del mismo modo, se sigue avanzando en los programas de capacitación a través del Sena en áreas como informática y servicio al cliente.<sup>6</sup>

### 5.4.1 VARIABLES TECNOLÓGICAS CLAVES

- *Inversión en sistema de calidad:* Por parte de la cooperativa para capacitación de los puntos de venta.
- *Diseño página Web:* De fácil acceso para los asociados donde puedan tener acceso a sus beneficios y el portafolio de productos que la Cooperativa ofrece.

- *Software de pedidos:* En línea con la empresa logística Entienda, para información optima de stock de inventario, cupo de pedidos y situación financiera.
- *Capacitación de asociados:* En administración, sistemas y servicio al cliente.
- *Modernización de puntos de venta:* A través de la financiación para implementar sistemas de información enfocados al manejo de inventarios.

## 5.5 VARIABLES DE RELACIONES EXTERIORES

- *Relaciones políticas conflictivas con Venezuela:* En cuanto comercialización de productos y de importación y exportación de los mismos al país. Durante esta crisis del presente año nos vimos afectados en cuanto a la poca oferta de producto, que generó un alza en los precios y por tanto traumatismo en el mercado.

## 5.6 PROVEEDORES

Los créditos con empresas que se dedican a la distribución de productos al por mayor es de la mas grandes oportunidades con las que se cuenta ya que debido al comportamiento crediticio del propietario, cada vez son mas la empresas que desean hacer parte de su equipo de trabajo, a continuación describimos los mas relevantes en cuanto el impulso u obstáculo que representan para la organización

PROVEEDOR	IMPULSO	AFECTA	CREDITO
Colombiana de comercio	La línea de productos que maneja, jabón Ariel , sal Refisal, los precios por volumen de compra y los obsequios	Coordinación en las entregas de mercancía, en el momento acordado	\$ 20.000.000
Alimentos Polar	Línea de harinas promasa, Avena Quaker, Don Pancho		\$ 15.000.000
Casa Lúker	Línea de chocolate sol, café aroma , café luker, Atún Vikingos	Cambio en las condiciones de pago, en el momento de la entrega	\$ 12.000.000

Azul K	Línea de Jabones, en barra, polvo y desinfectantes	Presión por cancelación de la obligación , por parte del vendedor , en destiempo	\$ 8.000.000
Sigra	Línea de aceite Cheff económico	Cambio de pedidos en cuanto cantidad y referencias y condiciones de pago	\$ 12.000.000
Ventas & Marcas	Línea de Familia , Fruco, maizena, caldo maggi, colgate palmolive		\$ 11.000.000
Distribuciones Axa	Línea de Scott, súper arepa, Azúcar incauca	Demoras en la entrega de mercancía	\$ 10.000.000
Cafam	Aceite económico Mago, galletas salricas, gelatina	Cambio de precios en la negociación	\$ 8.000.000
Nacional de Chocolates	Chocolate corona, quesada, instantáneo, café sello rojo	Cambio en las condiciones de pago	\$ 12.000.000
Noel	Galletas saltin, festival , ducales, pastas doria		\$ 11.000.000
Quala	Frutiño, caldo ricostilla, gelatina, sopera	Cambio en las cantidades de producto, menores	\$ 6.000.000
Levapan	Harinas para repostería, salsas, compotas, gelatina, galletas	Entrega de pedidos incompletos	\$ 9.000.000

Tabla 8

### **5.7 COORATIENDAS COMO PROVEEDOR**

Ser parte de la gran cadena Cooratiendas tiene como beneficio entre otros la compra de mercancía a precios bajos de acuerdo con la capacidad de cada asociado, y de la cantidad de compra que debe realizar establecida en la afiliación, esta cooperativa realiza eventos con las distintas marcas para ofrecer bajos precios, allí se realiza la negociación, condiciones de pago y de entrega, esto es realizado directamente con Cooratiendas y el crédito que se maneja con ellos , no con la empresa de la marca; entregan obsequios de acuerdo a la cantidad , para realizar eventos en el negocio como rifas de

peluches para los niños, electrodomésticos dirigidos especialmente a las amas de casa que son de gran reconocimiento por parte de los clientes y por tanto incentivan la compra.

Cuando no existen este tipo de eventos Cooratiendas suministra de igual forma la mercancía necesaria mediante el proceso que ya hemos nombrado, por medio de la visita del vendedor de zona, quien cuenta con un sistema en línea que le permite conocer el stock de su organización y del cliente de acuerdo a su última compra y en comparación con la información que en este caso suministra el encargado de la bodega

## **5.8 FUENTES DE FINANCIACIÓN**

- **Créditos De Proveedores:** Los valores de cantidad de crédito se encuentran en la tabla anterior, teniendo en cuenta los proveedores mas representativos, el tiempo de crédito es de 45 días a partir del momento de la entrega del pedido o en algunas ocasiones de acuerdo a la oferta de productos, y de precios es cancelado de contado es el ejemplo de los cigarrillos mustang ya que no es rentable pagarlos por medio de un sistema de crédito

- **Créditos con entidades financieras**
  - Banco de Bogotá \$40.000.000
  - Colmena BSC \$30.000.000
  - Finamerica \$25.000.000

Estas obligaciones financieras fueron adquiridas al inicio del presente año con el fin de obtener la propiedad donde se encuentra ubicado el local, con el fin de proceder a su ampliación y para lo cual es de gran ayuda la elaboración del plan estratégico para formular los cambios de esta organización.

## **5.9 TABLAS DE AMORTIZACION**

\*Ver anexos

## **6. ANALISIS EXTERNO**

### **6.1 MATRIZ EFE (Evaluación de Factores Externos)**



<b>FCE</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b><i>Oportunidades</i></b>			
Innovación de productos económicos	0.04	1	0.04
Abastecimiento de minoristas	0.10	4	0.4
Cultura inversión del ingreso	0.10	2	0.2
Cliente amas de casa	0.08	3	0.24
Familias numerosas gran cantidad de compra	0.08	3	0.24
Cabezas de familia ingreso para la alimentación	0.04	3	0.12
Desplazamiento forzoso aumento de población de consumo	0.03	2	0.06
Inmigración aumento de población de consumo	0.04	2	0.08
Capacitación de asociados	0.02	1	0.02
Modernización de puntos de venta sistemas de información	0.08	1	0.08
<b><i>Amenazas</i></b>			
Inflación alza de precios	0.10	3	0.3
IPC variación	0.04	3	0.12
Desempleo	0.05	3	0.15
Importación competencia con productos extranjeros de línea económica	0.04	2	0.08
Seguridad presencia de grupos al margen de la ley	0.04	2	0.08
Ingreso familiar de rango promedio	0.03	3	0.09
Contaminación mal manejo de las basuras	0.02	3	0.06
Contaminación Auditiva vendedores ambulantes	0.03	4	0.12

Políticas relaciones internacionales	0.02	2	0.04
Recesión económica	0.01	2	0.02
	<b>1</b>		<b>2.56</b>

Tabla 9

- Los pesos fueron asignados de acuerdo con la relevancia e importancia de cada factor allí estudiado de los cuales podemos resaltar los siguientes:
- La calificación para las oportunidades y amenazas fue asignada de acuerdo con el estado actual de dicho factor, cuya escala es:
  - 1=La respuesta es mala
  - 2=La respuesta es el promedio del sector
  - 3=La respuesta por arriba del promedio del sector
  - 4=La respuesta es superior
- Los pesos ponderados son el resultado de la multiplicación de los pesos por la calificación de cada factor.

### **Análisis:**

- Cliente Potencial Amas de Casa: cuenta con una calificación de (3) soportada en que son estas personas las encargadas de la alimentación de sus núcleos familiares y es en ellas donde se debe generar mayor recordación y fidelidad para con el negocio
- Familias Numerosas: se caracterizan por la conformación de grupos grandes de personas donde el ingreso básicamente es invertido en alimentación ya que no es alto y se deben suplir necesidades básicas
- La contaminación Auditiva es una de las amenazas mas relevantes con calificación (4) debido a que el continuo ruido del entorno del local dispersa, tanto a clientes como empleados ya que corta los canales de comunicación y en algunas ocasiones dolor de cabeza.
- Contaminación Manejo de basuras (3) afecta el aspecto del lugar, ya que no existe un manejo adecuado de las basuras por parte de los habitantes, lo que genera que el cliente se disperse y no le sea agradable su paso hacia el ingreso del almacén

### **Conclusión**

Para esta organización, la estrategia competitiva del negocio es una de las más grandes oportunidades por el sector al que pertenece la empresa, de manera que se puede establecer que la calificación de 2.56 significa que la empresa está aprovechando las oportunidades y por tanto, minimizando las amenazas.

## **7. ANALISIS INTERNO**

### **7.1 EVALUACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

La organización carece de estos aspectos fueron desarrollados como aporte de los consultores

#### **Misión**

No existe una misión como tal para el negocio, se propone una en el plan estratégico.

#### **Visión**

No existe, se propone una visión en el plan estratégico.

### **7.2 EVALUACIÓN Y MONITOREO FINANCIERO**

#### **EVOLUCION EN VENTAS**

Ventas Brutas

<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Incremento anual</b>
417.688.136	886.289.155	212%

Tabla 10

Las ventas son buenas, se incrementaron en un 212%, ventas y demanda tiende a crecer, por lo tanto podemos establecer que realmente se puede determinar que fue la afiliación

#### **RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS**

(Utilidad Neta/Activos)\*100

**2007**

<b>Utilidad Neta</b>	<b>Activos</b>	<b>ROA</b>
19.393.220	130.436.441	15%

**2008**

<b>Utilidad Neta</b>	<b>Activos</b>	<b>ROA</b>
36.688.758	203.153.074	18%

### ROA

2007	2008
15%	18%

Tabla 11

Esto quiere decir que los Activos de la empresa durante un año generaron una rentabilidad del 15% en el 2007 y durante el 2008 generaron una rentabilidad del 18%. Se puede ver que la rentabilidad sobre activos aumento de un año a otro en un 3%.

### RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO

(Utilidad Neta/Patrimonio)\*100

#### 2007

Utilidad Neta	Patrimonio	ROE
19.393.220	58.144.700	33%

#### 2008

Utilidad Neta	Patrimonio	ROE
36.688.758	94.833.458	39%

### ROE

2007	2008
33%	39%

Tabla 12

Esto quiere decir que el Patrimonio de la empresa durante el 2007 obtuvo una rentabilidad del 33% y durante el 2008 del 39 %, de un año a otro aumentó en un 6% en cuanto tiempo recupero mi inversión es decir 94/36.

### ANALISIS COMPARATIVO DE ROA Y ROE

Como se puede observar, la rentabilidad del patrimonio es superior a la rentabilidad de los activos, la razón es que el patrimonio es menor y aún así obtiene la misma utilidad, esto es porque el verdadero capital invertido no son los activos sino el patrimonio, puesto que parte de los activos están financiados por terceros. Como ejemplo en el 2007 el inversionista de los 130,436,441 de Activos solo ha financiado 54,144,700 y esa es su inversión efectiva.

### RENDIMIENTOS SOBRE LA INVERSIÓN

(Utilidades / Inversión)

#### 2007

Utilidad	Inversión	ROI
19.393.220	38.751.480	50%

### 2008

Utilidad	Inversión	ROI
36.688.758	38.751.480	95%

2007	2008
50%	95%

Tabla 13

El rendimiento sobre la inversión tiene una participación del 50% para el 2007 y 95% a 2008 en cuanto la inversión en activos es alta, teniendo en cuenta su actividad económica se centra en el buen manejo del stock de inventarios esto quiere decir que es realmente acertado para este tipo de organizaciones.

## RETORNOS SOBRE LAS VENTAS

(Ingreso Operacional / Ventas)

### 2007

Ing. Operacional	Ventas	ROS
21.493.220	417.688.136	5%

### 2008

Ing. Operacional	Ventas	ROS
38.581.398	886.269.155	4%

2007	2008
5%	4%

Tabla 14

Podemos concluir que la empresa es realmente confiable en cuanto al volumen de las ventas que ha manejado para los dos últimos años, ya que su crecimiento es acelerado debido al máximo nivel de flujo de efectivo con el que cuenta.

## RETORNOS SOBRE EL CAPITAL EMPLEADO

(Utilidades antes de Intereses e impuestos/  
Total Activos - pasivos corrientes)

**2007**

<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Activo</b>
19.393.220	72.291.741	130.346.441
	<b>ROCE</b>	
	33%	

**2008**

<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Activo</b>
36.688.758	102.687.060	230.153.074
	<b>ROCE</b>	
	29%	

<b>2007</b>	<b>2008</b>
33%	29%

Tabla 15

En cuanto al capital empleado y su retorno podemos establecer también una disminución comparativa de 4% entre 2008 y 2007, demostrando de igual manera que la organización es realmente eficiente que el capital invertido esta generando valor representado en el nivel de ingresos por utilidades

**ROTACION DE INVENTARIOS**

(Costo de Mercancías vendidas/Promedio de Inventarios)

**2007**

<b>M/cías vendidas</b>	<b>Prom Inv.</b>	<b>Rot Inv</b>
355.034.916	88.597.096	4

**2008**

<b>M/cías vendidas</b>	<b>Prom Inv.</b>	<b>Rot Inv</b>
788.779.548	152.994.674	5

<b>2007</b>	<b>2008</b>
4	5

Tabla 16

Durante el 2007 la rotación del inventario fue de 4 veces, es decir que los inventarios se vendieron o rotaron cada 3 meses (12/4), las mercancías permanecieron en el almacén 3 meses antes de ser vendidas; mientras que en el 2008 la rotación fue de 5 veces, es decir que los inventarios se vendieron o rotaron cada 2,4 meses (12/5), las mercancías permanecieron en el almacén 2,4 meses antes de ser vendidas.

**NIVEL DE ENDEUDAMIENTO**  
(Total Pasivo/Total Activo)

**2007**

<b>Pasivo</b>	<b>Activo</b>	<b>Nivel E</b>
72.291.741	130.436.441	55%

**2008**

<b>Pasivo</b>	<b>Activo</b>	<b>Nivel E</b>
106.319.616	203.153.074	52%

<b>2007</b>	<b>2008</b>
55%	52%

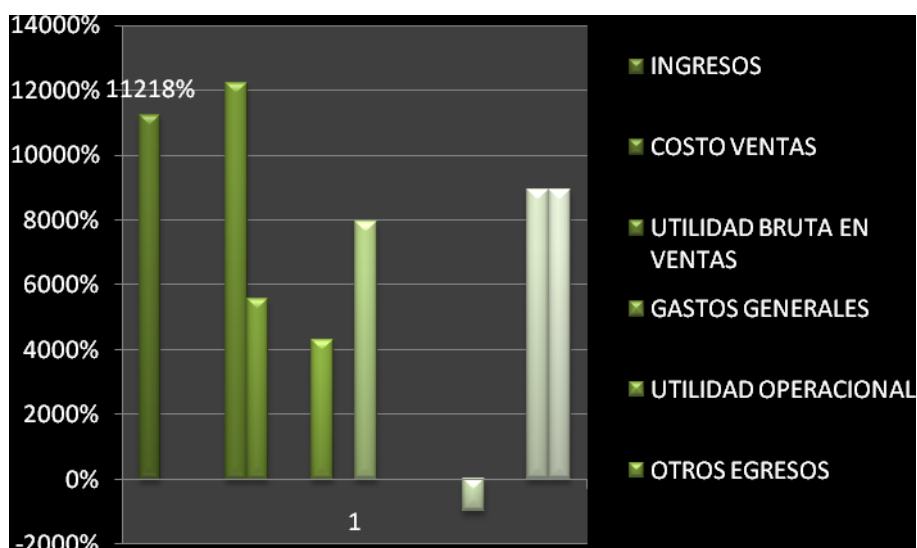
Tabla 17

El nivel de endeudamiento para el año 2007 fue del 55% en tanto que para el 2008 bajo en un 3% representado el 52% debido al aumento en los pasivos, pero generalmente se puede establecer que es un buen nivel ya que se encuentra en el equilibrio de adquirir compromisos y ser efectivamente solvente.

ESTADO DE RESULTADOS  
Nit 79286588-3  
TASA DE CRECIMIENTO 2007-2008

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 417.688.136</b>	<b>\$ 886.269.155</b>	\$ 468.581.019	11218%
Ventas Brutas				
<b>Menos</b>				
COSTO DE VENTAS	\$ 355.034.916	\$ 788.779.548	\$ 433.744.632	12217%
Utilidad bruta en ventas	\$ 62.653.220	\$ 97.489.607	\$ 34.836.387	5560%
<b>Menos</b>				
GASTOS GENERALES	\$ 41.160.000	\$ 58.908.209	\$ 17.748.209	4312%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 21.493.220</b>	<b>\$ 38.581.398</b>	\$ 17.088.178	7950%
<b>OTROS INGRESOS</b>				
Financieros				
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>\$ 2.100.000</b>	<b>\$ 1.892.640</b>	-\$ 207.360	-987%
Financieros				
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 19.393.220	\$ 36.688.758	\$ 17.295.538	8918%
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 19.393.220	\$ 36.688.758	\$ 17.295.538	8918%

## GRAFICA TASA DE CRECIMIENTO 2007- 2008

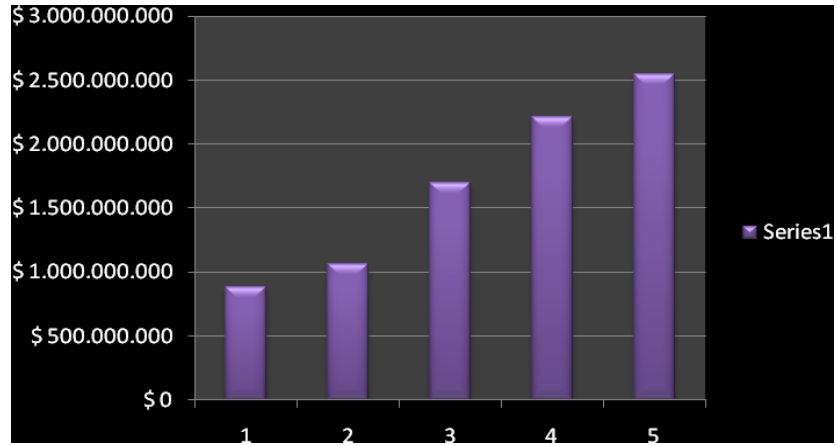


JOSE ARISTOBULO NARANJO RODRIGUEZ  
ESTADO DE RESULTADOS  
Nit 79286588-3  
PLANEACION FINANCIERA 2008-2012

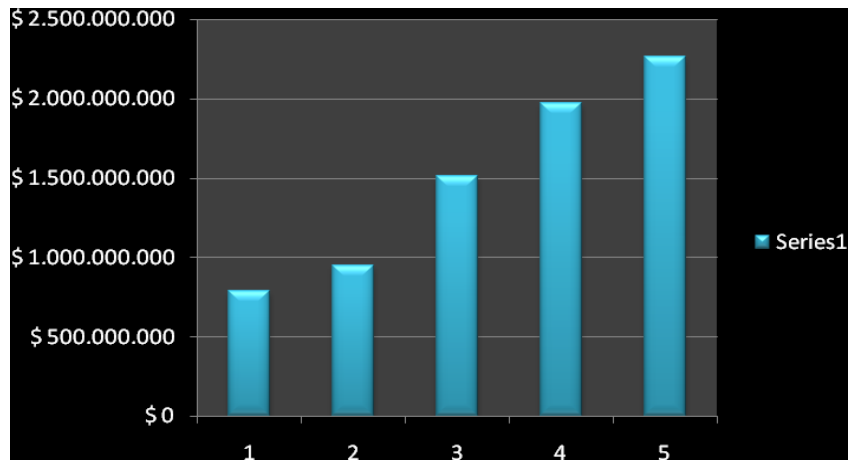
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 886.269.155</b>	<b>\$ 1.063.522.986</b>	<b>\$ 1.701.636.778</b>	<b>\$ 2.212.127.811</b>	<b>\$ 2.543.946.983</b>
Ventas Brutas					
<b>Menos</b>					
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 788.779.548</b>	<b>\$ 946.535.458</b>	<b>\$ 1.514.456.732</b>	<b>\$ 1.968.793.752</b>	<b>\$ 2.264.112.815</b>
Costos de mercancías vendidas					
Utilidad bruta en ventas	\$ 97.489.607	\$ 116.987.528	\$ 187.180.045	\$ 243.334.059	\$ 279.834.168
<b>Menos</b>					
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 58.908.209</b>	<b>\$ 64.799.030</b>	<b>\$ 103.678.448</b>	<b>\$ 134.781.982</b>	<b>\$ 154.999.280</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 38.581.398</b>	<b>\$ 52.188.499</b>	<b>\$ 83.501.598</b>	<b>\$ 108.552.077</b>	<b>\$ 124.834.888</b>
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>\$ 2.100.000</b>	<b>\$ 1.892.640</b>	<b>\$ 3.028.224</b>	<b>\$ 3.936.691</b>	<b>\$ 4.527.195</b>
Financieros					
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 19.393.220	\$ 36.688.758	\$ 58.702.013	\$ 76.312.617	\$ 87.759.509
Provision Impuesto de Renta					
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 19.393.220	\$ 36.688.758	\$ 58.702.013	\$ 76.312.617	\$ 87.759.509



VARIACION INGRESOS 2008 -2012

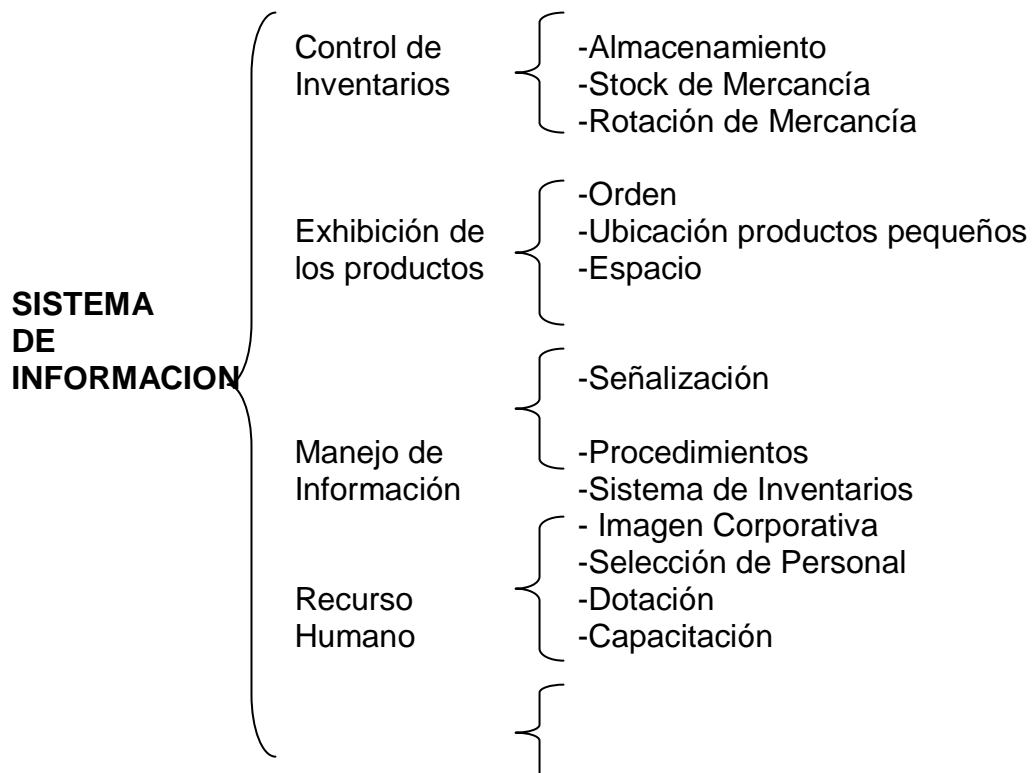


VARIACION COSTO DE VENTAS 2008-2012



\*Ver anexos Estados financieros

## 8. ARBOL DE PROBLEMAS



Seguridad -Motivación  
-Cámaras  
-Vigilancia

## 8.1 FACTORES CAUSALES

### 8.1.1 CONTROL DE INVENTARIOS

El Almacenamiento no es el adecuado porque la mercancía se encuentra desordenada, no hay control al ubicarla en el momento que llega al almacén, el personal que maneja la mercancía no tiene la capacitación adecuada para su almacenamiento, al revisar las instalaciones se puede observar mercancía en el piso mezclada con otros productos, esto conlleva a que su conservación y presentación no sea la mejor ni la más adecuada.



Así mismo, el nivel de stock que se mantiene no está parametrizado porque sea visible la falta de producto, en ocasiones se acaba la mercancía y no existe un control para identificarlo, esto deja ver que se están tomando acciones correctivas y no preventivas que es lo ideal, sucede lo mismo en el caso contrario, se presenta acumulación de productos que no rotan fácilmente afectando la disponibilidad del espacio para utilizarlo con otros productos, lo cual afecta directamente los costos, porque al tener mercancía guardada por mucho tiempo es más costoso la reposición de la misma y porque no se pueden aprovechar las compras al por mayor porque no hay espacio donde almacenar los productos.



La rotación de la mercancía no es buena porque esta se queda represada al fondo de la bodega, en este almacén se está utilizando el método de almacenamiento ueps (ultimas en entrar, primeras en salir) cuando lo que se debe utilizar es el método peps (primeras en entrar, primeras en salir). La mercancía permanece mucho tiempo guardada en el almacén lo que puede presentar vencimiento de los productos o generar variación en los precios al consumidor, porque constantemente llega mercancía más barata o más costosa y se exhibe sin verificar que se haya terminado la del precio anterior.



Debido a esto la mercancía se puede convertir en un gasto porque después de mucho tiempo los proveedores no aceptan cambios y cuando los clientes encuentran un mismo producto con diferente precio escogen llevarse el más económico, por lo tanto, en el supermercado quedan represados los productos más costosos viéndose el propietario en la obligación de bajarlos al precio de los demás.

### **8.1.2 EXHIBICION DE LOS PRODUCTOS**

No existe un orden específico para la exhibición de los productos, están mezclados productos grandes con pequeños lo que a simple vista genera desorden y no es de fácil recordación para los clientes, como la imagen del supermercado no es atractiva para los clientes con el tiempo se puede generar disminución en la demanda.





La ubicación de los productos pequeños se encuentra distribuida por todo el supermercado y es de muy fácil alcance para los clientes, lo que permite que personas inescrupulosas se lleven la mercancía.



Todo esto se presenta debido a que el espacio es reducido y no se está aprovechando adecuadamente el que se tiene, el local es pequeño tiene aproximadamente 72 metros cuadrados y el espacio se está desperdiciando en otras cosas, por ejemplo la máquina de kileo se encuentra dentro del supermercado lo que hace que ocupe el espacio de la máquina, de la persona que realiza el kileo y del producto.



No existen parámetros ni capacitación adecuada para la exhibición de la mercancía, todo lo ha realizado el propietario del negocio de manera empírica, por ejemplo hay un pequeño espacio que se puede aprovechar para ubicar una punta de góndola pero que se está desaprovechando.



No hay señalización que le permita al cliente ubicar los productos fácilmente dentro del supermercado.

### **8.1.3 MANEJO DE INFORMACION**

No existen procedimientos establecidos para el correcto almacenamiento, exhibición y presentación de la mercancía.



No hay un sistema de información que permita realizar de manera óptima el manejo de inventarios por el método peps, de esta manera se puede determinar la pérdida de mercancía, la rotación y el ciclo de vida del producto.

La imagen corporativa no se está aprovechando lo suficiente en cuanto a la publicidad que esta representa, el nombre Cooratiendas hace alusión a un lugar cercano y económico, por lo tanto se debe generar un valor agregado que sea atractivo para los clientes y esto puede ser la buena imagen que se lleven del almacén, creando fidelización, debido a que al estar en el lugar del cliente preferimos visitar un lugar que nos parece agradable a la vista y no uno donde se encuentre lo contrario, por esto es tan importante mejorar la exhibición y la imagen, además se puede observar que la atención al público por parte de los colaboradores del supermercado no es la mejor siendo ellos la imagen de la cooperativa.



#### **8.1.4 RECURSO HUMANO**

No hay políticas de reclutamiento y selección de personal que permitan establecer el perfil adecuado para desempeñar los cargos dentro de la organización. La selección se hace de manera rudimentaria porque no se lleva un control del personal que ingresa y que sale de la compañía, tampoco existe un registro de los datos básicos necesarios para la contratación de una persona.

Todo el personal tiene dotación de la cooperativa pero no cuentan con la información adecuada para el correcto uso de ella, por lo tanto no tienen el cuidado necesario en cuanto a higiene y presentación. Los gastos de la dotación corren por cuenta del propietario del negocio, el cual a cada colaborador nuevo le entrega dotación nueva pero este al momento de devolverla la entrega en malas condiciones o incluso durante sus labores no la cuida lo necesario viéndose el propietario en la obligación de comprar más dotación.

Los colaboradores no reciben capacitación alguna acerca de la manipulación de la mercancía, exhibición, tiqueteado, almacenamiento y atención al público que se debe tener.



No hay estímulos implementados para los colaboradores que les cree un sentido de pertenencia con la compañía, teniéndolos en cuenta como socios de la organización y dejándoles claro que todos van hacia un objetivo en común.

### **8.1.5 SEGURIDAD**

Hay cámaras de seguridad ubicadas por todo el supermercado pero aún así hay partes donde las cámaras no cubren y se presentan robos, además el puesto de control se encuentra mal ubicado porque está en la caja principal pero queda atrás de la persona que atiende la caja, es decir, en momentos donde el tránsito de clientes es bastante alto la persona que allí se encuentra no puede tener atención a este problema porque está ocupada atendiendo a los clientes, esto a su vez genera otro problema, como este puesto de control está a la vista de todas las personas, se presta para que personas inescrupulosas puedan ubicar fácilmente a través de este sistema los lugares donde las cámaras no llegan.



De igual forma se puede replantear la ubicación de las mismas y de ser necesario adquirir otras que complementen el sistema.

La seguridad del almacén se encuentra a cargo de todos los empleados al mismo tiempo que cumplen con sus labores, es decir, cada colaborador tiene una sección específica encargada para su cuidado, pero en la mayoría de los casos se ocupan de otra labor dejando de lado la seguridad del almacén, en estos momentos es cuando ocurren pérdidas de mercancía.

No existe una persona encargada y dedicada únicamente a la seguridad del almacén, lo que ocasiona que las pérdidas de mercancía se presenten cuando hay mucho tránsito de clientes, porque todos los colaboradores están ocupados atendiendo al público en las labores para las que fueron contratados, por lo tanto no se le pueden exigir resultados de la seguridad al personal que allí labora.

### **8.1.6 COMPRAS**

La responsabilidad de la negociación de las compras esta a cargo del propietario de la empresa , quien es el que conoce las necesidades del supermercado, contando con la ayuda del jefe e bodega, quien no tiene acertado conocimiento de las existencias debido al a falta de sistema de control de stock de inventarios, hace un sondeo de lo que puede observar dentro del desorden y emite un informe de lo que considera faltante, para que el propietario haga el pedido de acuerdo a la visita del vendedor que se encuentre en ese momento en el establecimiento , se realiza el numero de cantidades de pedido y la negociación de precios ya que es la persona experta en el manejo de los precios y como esta en el medio conoce los estándares en ese momento en el mercado con el fin de maximizar la utilidad

### **8.1.7 GERENCIA**

La gerencia esta a cargo del propietario, ya que no existe un organigrama como tal de un modelo administrativo, sobre el recae la responsabilidad del funcionamiento de la organización, quien en base a su conocimiento e intuición ha sabido llevar la empresa hasta este momento, en cuanto a la planeación podemos decir que el tiene en su pensamiento los cambios que considera prudentes y simplemente los ejecuta, en cuanto a cambios de exhibición, recurso humano, compras, por esta razón y como único encargado establecer el control de las actividades diarias y las próximas, que pueden afectar la empresa.

De igual forma se puede replantear la ubicación de las mismas y de ser necesario adquirir otras que complementen el sistema.

La seguridad del almacén se encuentra a cargo de todos los empleados al mismo tiempo que cumplen con sus labores, es decir, cada colaborador tiene una sección específica encargada para su cuidado, pero en la mayoría de los casos se ocupan de otra labor dejando de lado la seguridad del almacén, en estos momentos es cuando ocurren pérdidas de mercancía.

No existe una persona encargada y dedicada únicamente a la seguridad del almacén, lo que ocasiona que las pérdidas de mercancía se presenten cuando hay mucho tránsito de clientes, porque todos los colaboradores están ocupados atendiendo al público en las labores para las que fueron contratados, por lo tanto no se le pueden exigir resultados de la seguridad al personal que allí labora.

## 8.2 MATRIZ EFI (Evaluación de Factores Internos)

FCE	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Imagen Corporativa	0,05	4	0,20
Cámaras de seguridad	0,07	3	0,21
Líneas de productos completas	0,1	4	0,40
Precios bajos de acuerdo con la competencia	0,1	4	0,40
Políticas de calidad de los productos	0,07	3	0,21
Ubicación estratégica del punto de venta	0,05	3	0,15

Adquisición del local como propio posibilidad de expansión	0,05	4	0,28
Cooratiendas como proveedor	0.02	4	0.08
Compras capacidad de negociación	0.02	4	0.28
<b>Debilidades</b>			0,00
Almacenamiento de la mercancía	0,12	1	0,12
Atención al cliente	0,1	2	0,20
Aprovechamiento del espacio aunque sea reducido	0,07	1	0,07
Exhibición de los productos	0,05	1	0,05
Señalización de ubicación dentro del supermercado	0,02	1	0,02
Carencia de un sistema de información de inventarios	0,03	1	0,03
Selección de personal	0,02	2	0,04
Motivación del personal	0,01	1	0,01
Capacitación de personal en imagen corporativa	0,02	2	0,04
Ubicación cámaras de seguridad	0,04	1	0,04
Compras por falta control de stock	0.02	1	0.02
Gerencia no cuenta con un modelo de planeación y control	0.01	2	0.02
Personal encargado de la seguridad	0,01	1	0,01
	<b>1</b>		<b>2,56</b>

Tabla 18

- Los pesos fueron asignados de acuerdo con la relevancia e importancia de cada factor allí estudiado.
- La calificación para las debilidades y fortalezas fue asignada de acuerdo con lo que cada uno representa, cuya escala es:

- 1=Debilidad mayor
  - 2=Debilidad menor
  - 3=Fortaleza menor
  - 4=Fortaleza mayor
- Los pesos ponderados son el resultado de la multiplicación de los pesos por la calificación de cada factor.

### **Análisis:**

- Una de la fortalezas mas representativas es que cuenta con una gran línea de productos cuya calificación es (4) que le permite adquirir todo en un mismo lugar lo que le optimiza tiempo y genera fidelidad
- La imagen corporativa que maneja con la afiliación a Cooratiendas cuenta con la calificación de (3) le genera mayor recordación a los cliente por su logo mas barato mas cercano
- La compra del local (3) tiene como fin la expansión del negocio de manera que sea mejor distribuido y de mayor atracción al cliente
- El almacenamiento de la mercancía con calificación (1) es de los mas altos problemas identificados debido a su mal manejo
- El sistema de control de inventarios (1) ya que no existe, no permite un adecuado manejo de la mercancía y de la rotación de inventarios

### **Conclusión:**

El total ponderado de esta organización es **2.48** significa que la organización está muy débil en lo interno y puede mejorar de acuerdo con las propuestas que se han de realizar en el plan estratégico.

## **CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO**

Mediante el diagnóstico realizado al Cooratiendas 470 se puede determinar que el macro problema que afecta a este negocio es la pérdida de mercancía donde sus mayores falencias están representadas en los procesos internos comprendidos en el sistema de almacenamiento, control de inventarios, sistema de seguridad que actualmente maneja, siendo estos tres los más representativos.

Con el fin de contrarrestar estos factores se propone un plan estratégico que permita formular las mejoras necesarias en el siguiente capítulo.

## 9. PLAN ESTRATEGICO

### REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

#### 9.1 Misión

Somos un supermercado adscrito a una cadena de autoservicios que provee de manera oportuna y confiable productos de consumo de primera necesidad, bajo los principios de cercanía y economía.

#### 9.2 Visión

Ser el supermercado con mayor reconocimiento dentro de nuestra cadena para el año 2015, por medio de la implementación de estrategias que nos permitan ser más competitivos.

#### 9.3 Organigrama

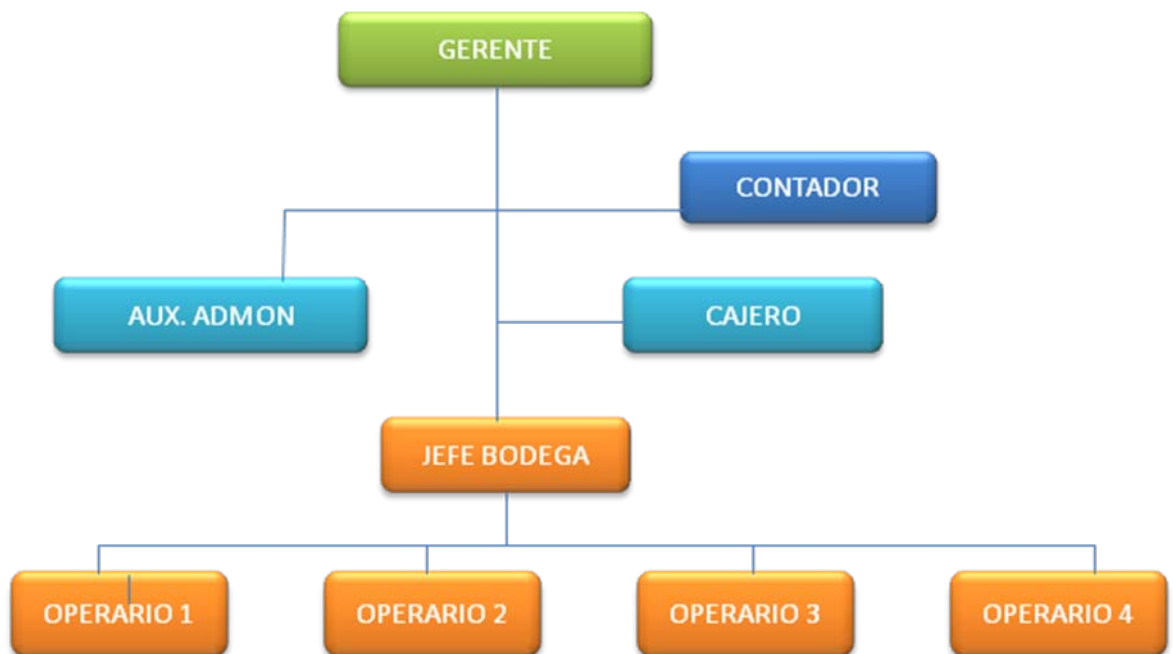


Grafico 3

#### Funciones

- Gerente: director de la operación en general encargado de la planeación, compras, manejo talento humano.



- Aux administrativo: mano derecha del gerente encargado de la operación en los momentos donde el gerente no puede estar al frente, actualización del sistema de información para el control de inventarios, pago a proveedores , coordinación de recibo de mercancía, actualización del sistema de información también se encarga de la atención al cliente cajero esta es una de sus principales funciones
- Cajero: debe ser una persona honesta y responsable en el manejo directo de efectivo, atención al cliente
- Jefe de Bodega: encargado del correcto almacenamiento de la mercancía y del rotación de inventarios, teniendo en cuenta los criterios de salud y calidad de los productos, sus labores deben ser en alianza con el Aux admón., para un rendimiento del 100% en el control de inventario
- Operarios : a su cargo esta la exhibición de los productos , aseo del local, atención al cliente en cuanto a la ubicación en el local.

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS LARZO PLAZO 10 AÑOS**

- Crear nuevas líneas de producto como ferretería y panadería (*estrategia de diversificación de conglomerados*)
- Ampliar la planta de servicio primer piso para mejorar la exhibición de productos (*estrategia de desarrollo de mercado*)
- Continuar con una sola planta en servicio trasladando la bodega a la segunda planta para mejorar el almacenamiento (*estrategia de desarrollo de mercados*)
- Fortalecer y continuar la competitividad precios bajos (estrategia de diferenciación) ya esta
- Tasa % de crecimiento para c/año puede bajar en los 10

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS MEDIANO PLAZO 3 AÑOS**

- Implementar el sistema de seguridad social, para obtener resultado colaboradores satisfechos y motivados con el objetivo de la compañía, como resultado obtendremos una base solida de recurso humano con empoderamiento

## **OBJETIVOS OPERACIONALES A CORTO PLAZO 1 AÑO**

- Tener implementado un sistema de control de inventarios en línea.
- Contar con un sistema de almacenamiento adecuado.
- Manejar un sistema de seguridad idóneo.

### **9.3 PLANES DE ACCION**

#### **9.3.1 CONTROL DE INVENTARIOS**

Desarrollar una estrategia de crecimiento - *penetración en el mercado* es la recomendada para contrarrestar los factores causales identificados en el diagnóstico, ya que mediante esta la empresa corrige los procesos internos y como resultado aumenta el nivel de sus ventas.

Para mejorar el almacenamiento se propone establecer un orden para ubicar la mercancía al momento de recibirla por parte de los proveedores, no mezclar los productos que se pueden contaminar fácilmente, por ejemplo, los detergentes no se deben mezclar con alimentos porque estos tienen un olor muy fuerte que puede dejar un mal sabor en los productos de consumo, no hacer arrumes de cajas o de mercancía que pueda representar un peligro para los mismos trabajadores, se pueden apilar correctamente las cajas que son del mismo producto y tamaño y evitar la caída de las mismas, para esto se debe realizar capacitación adecuada al personal que manipula la mercancía y a su vez ser supervisado por el dueño del negocio, también se propone realizar la compra de unas estibas de tal forma que los productos no estén en contacto directo con el suelo porque esto puede representar contaminación o mala presentación de los empaques.

En cuanto al nivel de stock se puede realizar una labor preventiva manejando un sistema de información que permita obtener datos como son: (descripción del artículo, cantidad que se recibe y cantidad que sale) estos datos se pueden manejar de forma manual mientras se establece si se realiza una inversión en un software que permita digitalizarlo, así mismo, los datos como la descripción y la cantidad que se recibe, se actualizan constantemente y se manejan dentro de la bodega de almacenamiento, la cantidad que sale se actualiza en el momento de surtir el supermercado, con esto podemos saber con que mercancía se cuenta, cual es la que más rota y en que momento se debe realizar reposición del producto o viceversa.

Se propone implementar el sistema de almacenamiento "PEPS" (primeras en entrar, primeras en salir), con esto se asegura que la mercancía que llega nueva va a pasar a un lugar donde le da prioridad a la que ha llegado con más anticipación y que tiene una vida útil más corta, con esto evitamos que la mercancía se quede mucho tiempo guardada en la bodega de

almacenamiento y que presente vencimiento de los productos. Con esto también se disminuyen las devoluciones a los proveedores, quienes después de mucho tiempo ya no las aceptan.

## **Sistemas De Información Recomendados**

- **openbiz manager**

*Sistema informático de Gestión Gerencial*

Este sistema se ha creado para el manejo y administración de:  
Inventarios

Pos rápido (como en los supermercados)

Generación e impresión de facturas

Gestión de clientes, proveedores y artículos

Reportes impresos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar en múltiples periodos

Reportes de kárdex y movimientos por intervalos de tiempo

Puede ejecutarse directamente desde memorias usb para llevarlo consigo a cualquier lugar

La información puede consultarse por internet (opcional - requiere configuración)

Compatible con lectores de código de barras, cajones monederos, pantallas de pedestal y balanzas electrónicas

Costo: \$244.800

[http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-7323375-inventarios-pos-facturacion-compatible-con-lector-de-barras-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-7323375-inventarios-pos-facturacion-compatible-con-lector-de-barras-_JM)

- **Erp New Pyme**

Sistema integrado de información empresarial para pequeñas y medianas empresas

New pyme es un sistema de última generación desarrollado con el más alto estándar de ingeniería del software se refiere, es un desarrollo hecho por ingenieros de alto nivel con una larga trayectoria en el montaje y desarrollo de ERP's y sistemas de información a nivel industrial que viendo la necesidad de las pymes latinoamericanas decidieron sacar un producto que cubra sus necesidades administrativas, operativas, logísticas concernientes con todas las áreas de la empresa

Costo: \$300.000

<http://www.pymeideas.com>

- **Easy Contab** software integrado

Bajo ambiente Windows, Contabilidad, Nómina, Facturación, Inventarios, Punto de Venta, Producción. Diseñado para que el usuario en el momento que cause documentos afecte automáticamente la contabilidad para ver sus balances y libros oficiales automáticamente, no es necesario que el usuario

tenga conocimientos de contabilidad, solo tiene que dejarse llevar por el manual de instrucciones y causar sus diferentes documentos.

Costo: \$100.000

[http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-7547686-contabilidad-facturacion-inventarios-nomina-envio-gratis-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-7547686-contabilidad-facturacion-inventarios-nomina-envio-gratis-_JM)

**Conclusión:** los sistemas de información evaluados cuentan con los ambientes y el soporte adecuado para la fácil aplicación del software costo que es realmente bajo, teniendo en cuenta los beneficios que este nos presta y esta es una de las soluciones mas importantes

### **9.3.2 EXHIBICION DE LOS PRODUCTOS**

Se propone establecer orden más gráfico para la exhibición de los productos, donde se encuentren mezclas de tamaño, los productos pequeños por lo general deben ser de acceso únicamente al personal del almacén quien sería el encargado de suministrar estos productos a los clientes, en este caso se encontrarían al alcance de las cajeras, sin embargo, si el espacio no lo permite se propone no dejarlos en lugares muy accesibles al público, en cuanto a las mezclas de tamaño no es bueno encontrar un producto muy grande al lado de uno muy pequeño porque el segundo se vería relevado o sin importancia, por lo cual se sugiere dejar un lugar específico para los productos pequeños para poder tener más control sobre ellos y para que se vea mas ordenada la estantería.

Los productos que se encuentran exhibidos en cajas y en el suelo se deben levantar de ahí, porque para los clientes es un poco incómodo el agacharse para alcanzar estos productos y da la imagen de venta en promoción, además que puede hacer que los clientes tropiecen con las cajas.

Se propone la reubicación de la máquina de kileo que actualmente está dentro del almacén y ocupa un espacio importante, además que le quita visibilidad a ciertos productos.

El espacio que se encuentra tan pronto se ingresa al almacén se puede aprovechar para ubicar una punta de góndola con productos que estén en promoción o que sean de mayor consumo por los clientes, con esto se genera al cliente recordación del consumo de los productos que allí se ubiquen.

Se puede colocar señalización en el supermercado que le permita al cliente ubicarse fácilmente y ubicar los productos que necesita, esta señalización puede identificarse por secciones, por ejemplo, (Aseo, Hogar, etc).

## MANUAL DE PROCESOS DE ALMACENAMIENTO

La recepción adecuada de materiales y de otros artículos es de vital importancia, ya que una gran parte de las empresas tienen como resultado de su experiencia centralizada la recepción total bajo un departamento único.

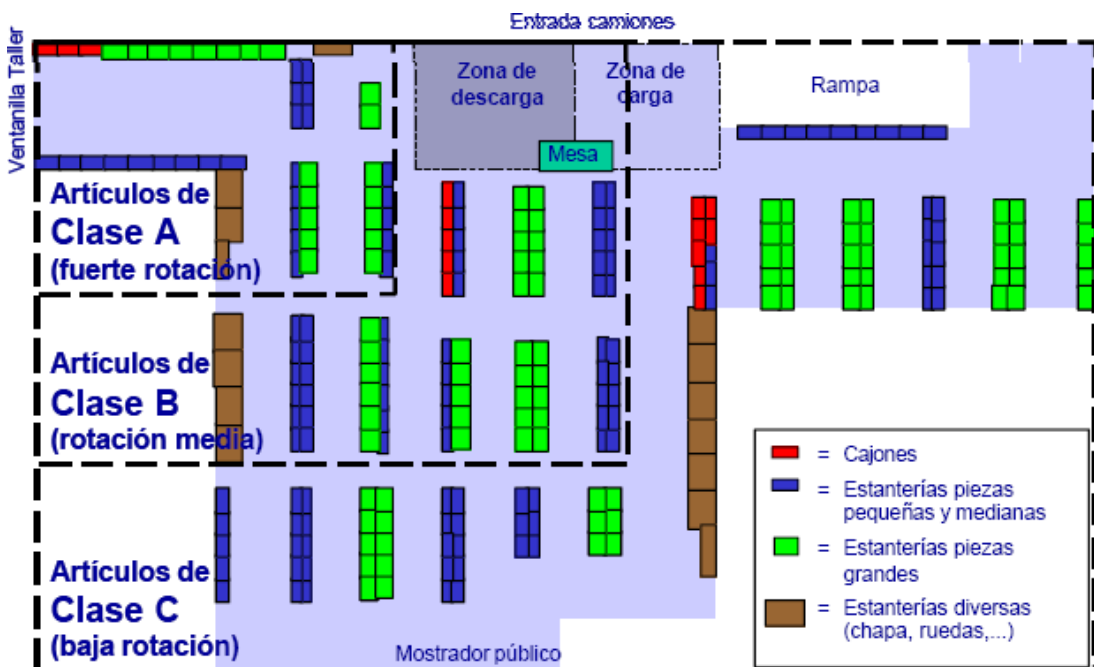
### Clasificación Productos

A, B y C, de todos los productos que se van a manejar dentro del almacén se realiza una distribución por Popularidad vs. Volumen nos daremos que el 20% de nuestros productos, generan el 80% de las operaciones de nuestro almacén de acuerdo a esta teoría, podemos seleccionar que tipo de sistemas de almacenaje elegir para cada producto.

Productos:

- A.- alta rotación y productos de valor
- B.- media rotación
- C.- baja rotación

### Grafica Modelo de Almacén



### Áreas de Almacén

- **Área de Recepción:** El flujo rápido del material que entra, para que esté libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización.

## **Proceso**

1. al recibir un envío: se le someterá a verificación para comprobar si esta en orden y en buenas condiciones, si el recipiente esta dañado o no se recibió el número de paquetes requeridos. se debe hacer la salvedad correspondiente inmediatamente y no se podrá dar recibo de conformidad por el envío. esto es esencial sin tomar en cuenta si el transporte es aéreo, marítimo o terrestre, como se podría exigir para dar fuerza a cualquier reclamo resultante sobre envíos ocultos.

2. de manera similar: el material que recibe una instalación de la compañía también debe ser sometido a una inspección preliminar, antes de introducirles en el área de almacenamiento, en el caso de que en la inspección inicial se detecten materiales de calidad inferior o en malas condiciones se les debe rechazar.

- **Área de Almacenamiento:** en la zona de almacenamiento se estudia el espacio que se requiere para cumplir con las finalidades del almacén, ya que ello exige realizar las operaciones que forman el ciclo de almacenamiento, para lo cual es indispensable disponer de espacio suficiente donde se pueda actuar organizadamente, sin inconvenientes ni tropiezos

## **Técnica de Almacenamiento**

*Apilamientos:* se trata de una variación de almacenamiento de cajas para aprovechar al máximo el espacio vertical. las cajas o plataformas son apilados una sobre otras, obedeciendo a una distribución equitativa de cargas, es una técnica de almacenamiento que reduce la necesidad de divisiones en las estanterías, ya que en la práctica, forma un gran y único estante. el apilamiento favorece la utilización de las plataformas y en consecuencia de las pilas, que constituyen el equipo ideal para moverlos. la configuración del apilamiento es almacenamiento de objetos lo que define el número de entradas necesarias a las plataformas.

## **Inventario Físico**

- permite verificar las diferencias entre los registros de existencias en las fe y las existencias físicas (cantidad real en existencia).
- permite verificar las diferencias entre las existencias físicas contables, en valores monetarios.
- proporciona la aproximación del valor total de las existencias (contables), para efectos de balances, cuando el inventario se realiza próximo al cierre del ejercicio fiscal.

## **Codificación de materiales**

Catalogación: significa inventario de todos los artículos existentes sin omitir ninguno. la catalogación permite la presentación conjunta de todos los artículos proporcionando una idea general de la colección.

### ***Clasificación de Objetos y Artículos***

- **Clasificación Por Volumen:** Los volúmenes unitarios de los artículos tienen una importancia evidente en la proyección del almacén. Por ejemplo: en un almacén de piezas sueltas de coches habrá zonas asignadas y medios adaptados a las diferentes morfologías de las piezas. Una zona permitirá almacenar las piezas pequeñas que pueden guardarse en pequeñas cubetas o en cajones: pernos, bombillas, componentes electrónicos. Una segunda zona se dedicará a todo lo que puede almacenarse en pallets o en contenedores de volumen equivalente. Una última zona alojará las piezas de formas especiales: parabrisas, alerones de la carrocería, chasis, entre otros.
- **Clasificación por Peso:** El peso, al igual que el bulto de los artículos, tiene su importancia en la definición del almacén. Por ejemplo, el almacenamiento de almohadones o de juguetes de peluche acepta estructuras muy ligeras, de redcilla. Por el contrario, el almacenamiento de piezas mecánicas pesadas exigirá otros medios

### ***La especialización de los pasillos***

Las particularidades de la actividad de ciertos almacenes llevan a dedicar un pasillo de cada dos al suministro del stock y el siguiente a la preparación de pedidos. La importancia de los movimientos debe justificar la organización, ya que por un lado evita el entrecruzamiento de flujos y máquinas. Pero por otro exige superficies suplementarias.

### ***La elección de una altura de almacenamiento***

La altura del almacenamiento puede venir impuesta por condicionantes externos porque la superficie disponible para construcción del depósito sea limitada o porque la altura máxima de construcción esté fijada por reglamentos locales de urbanismo. En ese caso, conociendo el volumen y una dimensión, las otras dimensiones se podrán calcular de manera automática.





## **MANUAL DE PROCESOS DE MERCHANDISING**

### **Objetivos fundamentales**

- Aumento de rotación de nuestros productos.
- Variedad de productos que comercializamos.
- Liderazgo de nuestras marcas.
- Apoyo publicitario y promocional.
- Rentabilidad de nuestras marcas.

### **Tipos de Exhibición**

- Horizontal: se colocan los productos en una misma línea paralela. Esto posibilita una mejor visualización



- Lateral de puntera: lugar donde se exhibe el producto, en forma habitual.
- Puntera de góndola: están ubicadas en el inicio de la calle de la familia del producto y enfrentan el sentido de tránsito del público. Se logra más tiempo de contacto con el consumidor y mayor volumen de exhibición. Brinda una segunda oportunidad de compra.





-Duplicar frentes: en un mismo nivel de góndola genera un incremento de ventas del 50%.

-Triplicar frentes: en un mismo nivel de góndola genera un incremento de ventas del 80%

### **Actividades**

- Higiene del producto: la falta de higiene causa una pésima impresión en el consumidor. Un envase sucio no sólo es desagradable, sino que transmite una imagen de calidad inferior y de falta de rotación del producto. Esto se traduce en una importante caída de las ventas. Por lo cual, es fundamental mantener la higiene de nuestros productos.
- Reposición del producto: es una de las actividades primordiales del merchandiser. Frente al consumidor, el responsable por el estado del Producto es el fabricante y no el supermercado
- Marcación de precios: los precios deben ser claros, precisos y diferenciados, ya sea en góndola o en puntos especiales. Se deben realizar los carteles o rótulos claramente. Particularmente cuando un producto esté en oferta, es fundamental lograr mejores frentes para resaltar la marcación de precios.

### **Características**

La altura de los ojos del consumidor es de 1.60 mts. y tiende a mirar, primero a la derecha, por lo tanto debemos privilegiar esa ubicación El comprador debe percibir fácilmente el producto, tenerlo al alcance de la mano y que despierte el deseo de compra. Según la circulación, nuestro producto debe ubicarse antes que la competencia

- Área caliente: ubicación que genera más ventas. Entre ojos y cintura.
  - Área tibia: arriba de los ojos hasta el alcance de la mano y por debajo de la cintura hasta la mitad del muslo.
  - Área fría: arriba de los ojos, del alcance cómodo de la mano y de la mitad del muslo hasta el piso.
- Autoservicio, supermercado e hipermercado son importantes.  
Todos los clientes son iguales.

### **Objetivos del espacio**

Atraer al comprador y maximizar la rentabilidad por metro cuadrado. El espacio es un bien caro y escaso. El punto de venta extra donde el producto tiene como objetivo salir al encuentro del consumidor se llama preferencial o especial. En tanto que los punteros de góndola, islas, exhibidores, etc. tienen duración limitada y responde a una política programada por la empresa, teniendo en cuenta objetivos muy puntuales del producto.

### **9.3.3 MANEJO DE INFORMACION**

Se deben establecer una *estrategia de desarrollo de producto* procedimientos que determinen la forma correcta de realizar el almacenamiento, exhibición y presentación de la mercancía, esto con el fin de que el colaborador se capacite de forma rápida y oportuna, y en el momento del ingreso de una nueva persona ya se tenga establecido un control que no de pie a que se manejen los productos de cualquier manera. Así mismo, esta información permite realizar un control de inventarios de forma óptima para la persona que ingrese a laborar con el almacén.

El orden en la exhibición de los productos se debe mejorar sustancialmente, porque esto es lo que representa la imagen de Cooratiendas y atrae más a los clientes, por lo tanto, se debe revisar constantemente que la estantería esté surtida, que los productos se encuentren ordenados, marcados con su precio y en el lugar adecuado de acuerdo a la sección que pertenezcan.

### **9.3.4 RECURSO HUMANO**

Se deben establecer políticas de reclutamiento y selección de personal para los cargos que se necesitan en la organización, esto con el fin de encontrar personal idóneo para las labores que se necesitan, sin embargo, no hay que dejar de lado que las personas que allí laboran son en su mayoría adolescentes que acaban de culminar sus estudios y empiezan su vida laboral, por lo tanto, de aquí se pueden llevar un gran experiencia y amplios conocimientos para futuros trabajos. Así mismo, tener un registro de los datos básicos de los empleados, ya sea para el tiempo que estén trabajando en la organización o para futuras recomendaciones y solicitudes del negocio.

Desde el comienzo se debe resaltar la importancia de la imagen que se está manejando, por lo tanto, hay que dejar claro que la dotación se debe llevar de la mejor manera, limpia, organizada y cuidándola durante el mayor tiempo posible, además que esta dotación es una inversión que el dueño del almacén hace con sus empleados y cada vez que se daña alguna prenda de la dotación, el empleador es quien asume los gastos, como esto ya se ha

presentado varias veces, se propone establecer un tiempo para cada cambio de dotación con la cual el colaborador es quien se hace cargo de tenerla al día y en las mejores condiciones durante ese tiempo pactado.

Cooratiendas realiza unas capacitaciones en temas como manipulación, exhibición, toqueteado y almacenamiento, se propone organizar grupos o días en los cuales los colaboradores puedan asistir a dichas reuniones y adquirir esos conocimientos que se van a ver reflejados en el negocio.

Como el supermercado funciona gracias a todas las personas que allí colaboran para que se cumplan las metas, no se pueden descuidar las cosas buenas que motivan a esas personas, para ello se proponen estímulos para los colaboradores que los hagan sentirse mas comprometidos con su labor, esto puede ser tener en cuenta las fechas especiales (cumpleaños, día del trabajador, etc.) para estas fechas se puede organizar un pequeño festejo con los demás compañeros de trabajo que les permita a todos integrarse o también se puede dar algún detalle que al colaborador le agrade y con el que sienta que es tenido en cuenta.

### **9.3.5 SEGURIDAD**

Se propone reubicar las cámaras de seguridad cubriendo todos los lugares del supermercado incluyendo los sitios a los que no llegan actualmente, evitando así dejar descuidadas secciones de productos y también adquirir otras que complementen el sistema, así mismo se propone cambiar el lugar donde está ubicado el puesto de control de las cámaras, ya que este es de acceso directo al cliente y puede ser contraproducente, por lo cual se debe dejar con visibilidad únicamente para la persona que atiende en el lugar donde está ubicada la pantalla (cajera) y de frente a ella, con esto se puede asegurar más la supervisión a todo el almacén.

Se propone tener una persona encargada y dedicada únicamente a la vigilancia del almacén, que pueda estar pendiente del puesto de control de las cámaras y de los productos que entran y salen al almacén, con esto se evitaría que los demás colaboradores descuiden sus labores por estar pendientes de la seguridad de los productos, aunque no se descarta que puedan seguir siendo un apoyo para este tema. Puede tener un costo aproximado de \$650.000, que teniendo en cuenta el valor estimado (falta de información ) de mercancía perdida al mes es de \$1.000.000.

### **9.3.6 COMPRAS**

Si se implementa el sistema de información que se mencionó para el control de los inventarios, es mucho más fácil realizar esta labor del abastecimiento del almacén, con este sistema se pueden determinar los faltantes de mercancía o los que están a punto de acabarse

## ***PLAN OPERATIVO***

\*Ver anexo BSC COORATIENDAS\_470

## ***BIBLIOGRAFIA***

- VIDAL ARIZABALETA Elizabeth, Diagnostico Organizacional
- Curso básico de Cooperativismo, Ascoop.
- MIRANDA M. Juan José, Los proyectos, la unidad operativa del desarrollo ESAP – Editora Guadalupe, Bogotá 1.994.
- REPUBLICA DE COLOMBIA LEY 79, Diciembre 23 1.998. Bogotá
- REPUBLICA DE COLOMBIA LEY 454, Agosto 4 1.998. Bogotá
- DANE
- REVISTA DINERO
- SERNA G., Humberto, Gerencia estratégica, 5ta Edición, Editorial: 3 Editores, Bogotá
- Conceptos de administración Estratégica. Quinta Edición, 1997. Prentice-Hall, Charles W., Jones Gareth R.
- Internet y bibliotecas virtuales
- PORTER E. Michael, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia.