



Plan de Negocio para la Creación de una Cooperativa de Tenderos bajo Principios de Economía
Solidaria en Ocaña

Ana Karina Angarita Navarro ID 836684

Valentina Bayona Cañizares ID 840819

Astrid Yohana Ortega Torres ID 832329

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Administración de Empresas

Práctica profesional

NRC 50-58182

Ocaña, 11 de abril de 2025

Plan de Negocio para la Creación de una Cooperativa de Tenderos bajo Principios de Economía
Solidaria en Ocaña

Ana Karina Angarita Navarro ID 836684

Valentina Bayona Cañizares ID 840819

Astrid Yohana Ortega Torres ID 832329

Informe de prácticas profesional presentado como requisito para optar al título de Administrador
de empresas

Docente Asesor (Centro Progresía)

Yesica Ferley Dominguez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Administración de Empresas

NRC 50-58182

Ocaña, 11 de abril de 2025

Dedicatoria

Astrid Yohana Ortega Torres

Dedico este trabajo con inmenso cariño a mi familia, cuyo apoyo incondicional, palabras de aliento y amor constante han sido el motor que me impulsa a seguir adelante.

A los profesores que han iluminado mi camino con su conocimiento y paciencia, a mis compañeras de clase, por cada momento compartido, las risas y el aprendizaje conjunto que han hecho de este trayecto algo inolvidable. En especial dedicatoria a mi esfuerzo, por cada paso dado, por cada caída superada y por el compromiso de alcanzar mis metas.

Ana Karina Angarita Navarro

Hoy, por medio de este trabajo, quiero agradecer a cada una de las personas que formaron parte de mi proceso profesional. Pero, primero y con seguridad, quiero decir que mi Dios es un Dios de milagros y propósitos; sin Él, este sueño no hubiese sido posible. A tan poco tiempo de culminar esta meta, que por muchos años estuvo en los anhelos de mi corazón, solo sé que siento gratitud por todas las experiencias vividas a lo largo de estos años.

Pero esta dedicatoria, en especial, va para mí, quien nunca dejó de soñar y de creer en mí, y en que los sueños se alcanzan insistiendo y persistiendo. Aunque hubo momentos de altas y bajas, siempre me aferré a ese sueño que por muchos años vi inalcanzable, y que hoy estoy a punto de decir: ¡lo logré!

Valentina Bayona Cañizares

Con todo mi amor y gratitud, dedico este logro a las personas más importantes en mi vida, quienes han sido mi inspiración, mi fortaleza y mi mayor apoyo en este camino.

A mi esposo, Brayan José Herrera, por ser mi compañero incondicional, por creer en mí incluso en los momentos en los que yo misma dudé, y por darme su amor, su paciencia y su aliento en cada paso. Gracias por ser mi refugio, mi motivación y por compartir conmigo cada sueño y cada meta alcanzada.

A mis amados abuelos, Ana Cecilia Torrado y Daniel Jesús Cañizares, quienes han sido mi ejemplo de amor, perseverancia y valores. Su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y su inmenso cariño han sido el motor que me ha impulsado a seguir adelante. Todo lo que soy es, en gran parte, gracias a ustedes.

A mi madre, Hayda Yaneth Cañizares, por demostrarme su apoyo en cada paso de mi vida. A pesar de la distancia, su cariño y confianza en mí han sido un recordatorio constante de que siempre puedo seguir adelante.

A mi tía, Emérita Cañizares, por estar siempre para mí, brindándome su apoyo y cariño incondicional. Su presencia ha sido un pilar fundamental en mi vida.

Gracias a cada uno de ustedes por ser mi luz y mi mayor inspiración.

Agradecimiento

Astrid Yohana Ortega Torres

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo. A mis profesores, por compartir su conocimiento; a mis compañeros, por su apoyo en cada etapa; y a mi familia, por su amor incondicional y constante motivación.

Ana Karina Angarita Navarro

Con mucho agradecimiento, quiero dar las gracias a las personas que han hecho posible la realización y culminación de este trabajo. Gracias por el apoyo de mis profesores y mis compañeras, quienes han sido un pilar fundamental en esta etapa tan importante de mi vida.

Quiero dar gracias a mi familia por su apoyo incondicional, ya que ellos son el motor que me impulsa a seguir adelante día a día. También, un agradecimiento y admiración profunda a cada uno de los profesores que aportaron su conocimiento en mi formación profesional. Gracias a mis compañeras de clase por cada momento de risa, por el apoyo y el aprendizaje compartido, ya que han hecho que este camino sea inolvidable.

Valentina Bayona Cañizares

Al culminar esta etapa tan significativa en mi vida, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las personas que han sido mi pilar, mi fuerza y mi inspiración en este camino.

A mi esposo, Brayan José Herrera, por su amor incondicional, su apoyo y su confianza en mí en cada momento. Gracias por ser mi compañero de vida, por alentarme a seguir adelante y por compartir conmigo cada sueño y cada logro.

A mis amados abuelos, Ana Cecilia Torrado y Daniel Jesús Cañizares, quienes desde siempre han sido mi refugio, mi ejemplo y mi mayor fuente de amor. Su sabiduría y enseñanzas han sido fundamentales en mi formación, y su apoyo inquebrantable me ha dado la fortaleza para alcanzar esta meta.

A mi tía, Emérita Cañizares, por su cariño y apoyo sincero, por sus palabras de aliento y por estar presente en cada paso de mi vida. A mi madre, Hayda Yaneth Cañizares, por demostrarme su apoyo a su manera y por estar presente en los momentos en los que más lo he necesitado. Aunque el camino no siempre ha sido cercano, su confianza en mí y sus muestras de cariño han sido valiosas y significativas en este proceso.

A mi prima y mejor amiga, Rosa María Torrado Cañizares, por sus consejos llenos de sabiduría y por ser siempre esa voz de ánimo en los momentos en los que más lo he necesitado. Su apoyo ha sido un regalo invaluable en este proceso.

A todas las personas que han estado para mí en este camino, brindándome su apoyo, su amistad y su compañía en los momentos difíciles y en los de alegría. A quienes me han impulsado a seguir adelante con sus palabras de aliento, con su ejemplo y con su confianza en mis capacidades. Gracias por ser parte de mi historia, por su amor incondicional y por celebrar conmigo este logro que, sin duda, es también de ustedes.

A ustedes, que han sido mi luz y mi fuerza, les dedico con todo mi corazón esta meta cumplida.

Contenido

Lista de Tablas	13
Lista de figuras.....	16
Lista de Anexos	20
Resumen.....	21
Abstract.....	22
Introducción	23
Capítulo 1. Identificación del modelo de negocio.....	25
1.1 Descripción de la idea de negocio según modelo Canvas	25
1.1.1 Visión general	25
1.1.2 Objetivos a largo plazo	26
1.1.3 Objetivos específicos:	27
1.2 Segmento de clientes.....	28
1.2.1 Segmento Geográfico.....	29
1.2.2 Segmento Demográfico	30
1.2.3 Segmento Psicográficas	30
1.2.4 Segmento conductual	30
1.2.5 Segmento aspiracional	31
1.2.6 Características Psicográficas.....	31
1.2.7 Comportamiento de compra.....	32
1.3 Descripción general de atributos físicos, funcionales, y psicológicos del producto	33
1.3.1 Eslogan.....	33

1.3.2 Diseño	33
1.3.3 Transporte	34
1.3.4 Actividades claves requeridas.....	34
1.4 Estrategias de precio	35
1.4.1 Precio de la competencia	35
1.4.2 Precio que está dispuesto a pagar el cliente	36
1.4.3 Estrategia de precios	36
1.4.4 Costo y precio de venta.....	36
1.5 Estrategias de distribución	36
1.5.1 Distribución Offline	37
1.5.2 Mayoristas como aliados estratégicos.....	37
1.5.3 Tienda propia	37
1.5.4 Distribución Online.....	38
1.5.5 Aprovechamiento.....	39
1.5.6 Tácticas para retener	40
1.6 Lienzo CANVAS: Resumen grafico de la idea de negocio	42
Capítulo 2. Investigación de mercado	50
2.1 Investigación de mercado	50
2.1.1 Análisis del Mercado	50
2.1.2 Identificación del cliente.....	56
2.1.3 Competencia MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC	69
2.2 Marketing Mix	71

2.2.1 Producto	71
2.2.2 Precio	72
2.2.3 Promoción	74
2.2.4 Actividad económica	74
Capítulo 3. Modulo técnico u operación	86
3.1 Descripción del proceso	86
3.1.1 Ficha técnica del producto servicio.....	86
3.1.2 Diagrama de flujo de producción o del servicio	86
3.2 Validación de la idea.....	87
3.2.1 Prueba Piloto.....	87
3.2.2 Tabulación de la información	90
3.3 Análisis de los resultados.....	102
3.4 Plan de implementación	104
3.4.1 Proceso detallado	104
3.4.2 Cronograma.....	104
Capítulo 4. Estructura organizacional.....	107
4.1 Misión y visión	107
4.1.1 Misión	107
4.1.2 Visión.....	107
4.2 Valores Corporativos	107
4.2.1 Solidaridad	107

	10
4.2.2 Responsabilidad	107
4.2.3 Transparencia.....	108
4.2.4 Compromiso.....	108
4.2.5 Equidad	108
4.2.6 Sostenibilidad.....	108
4.3 Objetivos estratégicos	108
4.3.1 Objetivo general.....	108
4.3.2 Objetivos específicos	108
4.4 Organigrama y perfiles	109
4.4.1 Estructura orgánica	109
4.4.2 Perfiles	110
4.5 Constitución empresa y aspectos legales	114
4.5.1 Forma legal de la empresa	115
4.5.2 Registro y constitución	116
4.5.3 Capital social.....	117
4.5.4 Requisitos legales y regulatorios	118
4.5.5 Impuestos y obligaciones fiscales.....	119
4.5.6 Cumplimiento normativo y ético	120
4.5.7 Asesoramiento legal.....	121
Capítulo 5. Modulo financiero	122
5.1 Fuentes de financiamiento	122
5.2 Costos de producción.....	122

5.2.1 Costos fijos.....	122
5.2.2 Costos Variables	124
5.3 Proyección de ingresos, costos y gastos	125
5.3.1 Proyección de ventas.....	125
5.4 Inversión	125
5.5 Flujo de caja.....	127
5.6 Indicadores financieros	128
5.7 Estados financieros	131
5.7.1 Ingreso de Variables	131
5.7.2 Análisis de los resultados.....	137
5.7.3 Balance General.....	137
5.7.4 Análisis vertical balance general	140
5.7.5 Análisis horizontal balance general	143
5.7.6 Resumen balance	146
5.7.7 Estado de resultados.....	148
5.7.8 Análisis vertical estado de resultados	149
5.7.9 Análisis horizontal estado de resultados	150
5.7.10 Resumen Estado de Resultados	151
5.7.11 Estados y análisis	153
5.7.12 Estado de cambios en el patrimonio	159
5.7.13 Estado de fuentes y aplicaciones de fondos	159
5.7.14 Indicadores de liquidez	160
5.7.15 Indicadores de actividad	163

5.7.16 Indicadores de endeudamiento.....	165
5.7.17 Indicadores de rentabilidad.....	166
5.7.18 Costo de capital.....	169
5.7.19 Indicadores de generación de valor.....	169
5.7.20 Flujo de caja.....	172
5.7.21 Análisis de metas.....	172
5.7.22 Tablero de control.....	179
5.8 VPN.....	180
5.9 LATIR.....	180
Capítulo 6. Conclusiones.....	182
Referencias.....	184
Apéndices.....	188

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Lean CANVAS</i>	42
Tabla 2 <i>Matriz PESTEL – Económico</i>	52
Tabla 3 <i>Matriz PESTEL – Político</i>	53
Tabla 4 <i>Matriz PESTEL – Legislación</i>	53
Tabla 5 <i>Matriz PESTEL - Tecnológico</i>	54
Tabla 6 <i>Matriz PESTEL – Socio Cultural</i>	55
Tabla 7 <i>Matriz PESTEL – Ambiental</i>	55
Tabla 8 <i>Precio</i>	72
Tabla 9 <i>Promoción</i>	74
Tabla 10 <i>Actividad económica</i>	74
Tabla 11 <i>Ficha técnica del producto</i>	86
Tabla 12 <i>¿Conoce usted el concepto de una Cooperativa de tenderos?</i>	90
Tabla 13 <i>¿Estaría dispuesto a unirse a una cooperativa que ayude a mejorar la negociación con proveedores?</i>	91
Tabla 14 <i>¿Que beneficio le interesaría más obtener de una cooperativa?</i>	92
Tabla 15 <i>¿Estaría dispuesto a realizar una aportación económica inicial para formar parte de la cooperativa?</i>	94
Tabla 16 <i>¿Qué tan importante considera que sería trabajar en conjunto con otros tenderos para enfrentar los retos del mercado?</i>	95
Tabla 17 <i>¿Estaría dispuesto a participar en reuniones periódicas de la cooperativa para tomar decisiones colectivas?</i>	96
Tabla 18 <i>¿Qué desafíos cree que podría surgir al formar parte de una cooperativa?</i>	98

Tabla 19 <i>¿Qué tan satisfecho esta con su actual capacidad de negociación con sus proveedores?</i>	99
Tabla 20 <i>¿Considera que formar parte de una cooperativa mejoraría la sostenibilidad de su negocio?</i>	100
Tabla 21 <i>¿Estaría dispuesto a recomendar la idea de una cooperativa a otros tenderos?</i>	101
Tabla 22 <i>Cronograma de actividades</i>	104
Tabla 23 <i>Costos fijos</i>	122
Tabla 24 <i>Costos Variables</i>	124
Tabla 25 <i>Proyección en ventas</i>	125
Tabla 26 <i>Inversión</i>	125
Tabla 27 <i>Flujo de caja</i>	127
Tabla 28 <i>Indicadores Financieros</i>	128
Tabla 29 <i>Estado de resultado</i>	129
Tabla 30 <i>Registro de Variables Financieras de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña</i>	132
Tabla 31 <i>Balance General de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña</i>	137
Tabla 32 <i>Análisis vertical al balance general de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña</i>	140
Tabla 33 <i>Análisis horizontal al balance general de la Cooperativa de tenderos de Ocaña</i>	143
Tabla 34 <i>Resumen del análisis al balance general de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña</i>	146

Tabla 35 <i>Estado de resultado de la Cooperativa de Tenderos en Ocaña</i>	148
Tabla 36 <i>Análisis vertical al estado de resultado de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña</i>	149
Tabla 37 <i>Análisis Horizontal al estado de resultados de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña</i>	150
Tabla 38 <i>Resumen del análisis del estado de resultado</i>	151
Tabla 39 <i>Balance general y estado de resultado</i>	153
Tabla 40 <i>Indicadores de liquidez en la Cooperativa de tenderos de Ocaña</i>	160
Tabla 41 <i>Indicadores de rotación con su respectivo análisis general en la Cooperativa de tenderos de Ocaña</i>	163
Tabla 42 <i>Indicadores de endeudamiento en la Cooperativa de tenderos de Ocaña</i>	165
Tabla 43 <i>Indicadores de rentabilidad en la Cooperativa de tenderos de Ocaña</i>	167
Tabla 44 <i>Indicadores de generación de valor en la Cooperativa de tenderos de Ocaña</i>	170
Tabla 45 <i>Análisis de metas en la Cooperativa de tenderos de Ocaña</i>	173
Tabla 46 <i>Tablero de Control en la Cooperativa de tenderos de Ocaña</i>	179

Lista de figuras

Figura 1 <i>Mapa del Norte de Santander</i>	29
Figura 2 <i>Marca, Nombre: AGROCOOP OCAÑA. Logo</i>	33
Figura 3 <i>Cronograma de cooperativismo con los tenderos del sector a partir de un calendario programado</i>	34
Figura 4 <i>Distribución de género</i>	56
Figura 5 <i>Ubicación de las tiendas en el sector</i>	57
Figura 6 <i>Experiencia en el sector</i>	57
Figura 7 <i>Fuentes de abastecimiento</i>	58
Figura 8 <i>Dificultad para negociar los precios</i>	59
Figura 9 <i>Disposición para formalizar la cooperativa</i>	60
Figura 10 <i>Beneficios esperados de la cooperativa</i>	61
Figura 11 <i>Nivel de competencia en el sector</i>	62
Figura 12 <i>Fortalecimiento de los tenderos a través de la cooperativa</i>	63
Figura 13 <i>Nivel de participación en la cooperativa de tenderos</i>	63
Figura 14 <i>Confianza en el modelo de cooperativa</i>	64
Figura 15 <i>Disposición para invertir en la cooperativa</i>	65
Figura 16 <i>Servicios más demandados</i>	66
Figura 17 <i>Impacto de la cooperativa en la rentabilidad</i>	67
Figura 18 <i>Disposición a asumir responsabilidades dentro de la cooperativa</i>	67
Figura 19 <i>Principales barreras para la creación de la cooperativa</i>	68
Figura 20 <i>Matriz de perfil competitivo</i>	69
Figura 21 <i>Puntos débiles identificados</i>	70

Figura 22 <i>Diagrama de flujo de la Cooperativa de Tenderos en Ocaña Norte de Santander</i>	86
Figura 23 <i>¿Conoce usted el concepto de una Cooperativa de tenderos?</i>	90
Figura 24 <i>¿Estaría dispuesto a unirse a una cooperativa que ayude a mejorar la negociación con proveedores?</i>	92
Figura 25 <i>¿Que beneficio le interesaría más obtener de una cooperativa?</i>	93
Figura 26 <i>¿Estaría dispuesto a realizar una aportación económica inicial para formar parte de la cooperativa?</i>	94
Figura 27 <i>¿Qué tan importante considera que sería trabajar en conjunto con otros tenderos para enfrentar los retos del mercado?</i>	96
Figura 28 <i>¿Estaría dispuesto a participar en reuniones periódicas de la cooperativa para tomar decisiones colectivas?</i>	97
Figura 29 <i>¿Qué desafíos cree que podría surgir al formar parte de una cooperativa? ..</i>	98
Figura 30 <i>¿Qué tan satisfecho esta con su actual capacidad de negociación con sus proveedores</i>	99
Figura 31 <i>¿Considera que formar parte de una cooperativa mejoraría la sostenibilidad de su negocio?</i>	101
Figura 32 <i>¿Estaría dispuesto a recomendar la idea de una cooperativa a otros tenderos?</i>	102
Figura 33 <i>Organigrama</i>	109
Figura 34 <i>Perfiles</i>	110
Figura 35 <i>Calculo del VPN</i>	127

Figura 36 <i>Resumen del análisis al balance general de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña - Grafica</i>	147
Figura 37 <i>Resumen del análisis al balance general de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña – Grafica 2</i>	147
Figura 38 <i>Resumen del análisis del estado de resultado – Grafica</i>	151
Figura 39 <i>Resumen del análisis del estado de resultado – Grafica 2</i>	152
Figura 40 <i>Indicadores de liquidez en la Cooperativa de tenderos de Ocaña – Grafica</i>	162
Figura 41 <i>Indicadores de liquidez en la Cooperativa de tenderos de Ocaña – Grafica 2</i>	162
Figura 42 <i>Análisis de indicadores de rotación resultados</i>	164
Figura 43 <i>Indicadores de rotación con su respectivo análisis general en la Cooperativa de tenderos de Ocaña – Grafica</i>	164
Figura 44 <i>Indicadores de endeudamiento en la Cooperativa de tenderos de Ocaña - Grafica</i>	166
Figura 45 <i>Indicadores de rentabilidad - Grafica</i>	168
Figura 46 <i>Indicadores de rentabilidad, desigualdad financiera- Grafica</i>	168
Figura 47 <i>Indicadores de generación de valor - Grafica</i>	172
Figura 48 <i>Cuentas de Balance</i>	174
Figura 49 <i>Composición de los activos</i>	175
Figura 50 <i>Composición de pasivo y patrimonio</i>	175
Figura 51 <i>Ingresos – egresos y utilidad</i>	176
Figura 52 <i>Cumplimiento meta de la liquidez</i>	176
Figura 53 <i>Análisis ciclo de caja vs meta</i>	177

Figura 54 <i>Análisis del endeudamiento</i>	177
Figura 55 <i>Análisis de la rentabilidad</i>	178

Lista de Anexos

Resumen

El plan de negocios para la cooperativa de tenderos de Ocaña, Norte de Santander, tiene como objetivo principal el crecimiento empresarial y el aumento de ingresos. Este propósito se basa en la investigación de mercados del sector comercial, utilizando estrategias efectivas en competencia, precios, calidad, servicio y promociones para mejorar y dinamizar la empresa.

El plan incluye:

- **Estudio de mercados:** Se recopila información mediante encuestas, las cuales revelan datos clave para la implementación del negocio. Los resultados validan la oportunidad en el mercado y el concepto de negocio planteado.
- **Aspectos técnicos, operativos, organizacionales y legales:** Observación y análisis de factores que contribuyen a la viabilidad de la cooperativa.
- **Proyecciones financieras:** Ventas estimadas, costos por producto, inversión inicial requerida y posibles fuentes de financiación.

Capítulos destacados del plan:

1. **Análisis del sector:** Identificación de factores que explican el crecimiento del mercado.
2. **Investigación de mercado:** Comprensión de las necesidades y preferencias de los consumidores, como espacios cómodos, buena ubicación y características valoradas.
3. **Desarrollo del modelo de negocio:** Propuesta de valor y estrategia comercial.
4. **Operaciones:** Procesos clave para el funcionamiento de la cooperativa.
5. **Finanzas:** Estados financieros que concluyen la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

En resumen, el plan confirma que la cooperativa tiene un potencial significativo para posicionarse en el mercado, respaldado por estrategias sólidas y análisis detallados.

Abstract

The business plan for the grocers' cooperative in Ocaña, Norte de Santander, has as its main objective business growth and increased revenue. This objective is based on prior market research in the commercial sector, using effective strategies in competition, pricing, quality, service, and promotions to improve and boost the company.

The plan includes:

- Market research: Information is gathered through surveys, which reveal key data for business implementation. The results validate the market opportunity and the proposed business concept.
- Technical, operational, organizational, and legal aspects: Observation and analysis of factors that contribute to the viability of the cooperative.
- Financial projections: Estimated sales, costs per product, required initial investment, and potential sources of financing.

Highlighted chapters of the plan:

1. Sector analysis: Identification of factors that explain market growth.
2. Market research: Understanding consumer needs and preferences, such as comfortable spaces, a good location, and valued features.
3. Business model development: Value proposition and commercial strategy.
4. Operations: Key processes for the cooperative's operation.
5. Finance: Financial statements that demonstrate the project's viability and profitability.

In summary, the plan confirms that the cooperative has significant potential to position itself in the market, supported by solid strategies and detailed analysis.

Introducción

El Plan de negocios para el proyecto de emprendimiento de la cooperativa de tenderos de Ocaña Norte de Santander, el cual se plasma, tiene como finalidad el crecimiento empresarial y aumento de los ingresos, utilizando la experiencia obtenida en el desarrollo de su actividad económica en el sector comercial, donde cuenta con un posicionamiento en el mercado y se da como resultado de las diferentes estrategias utilizadas en cuanto a la competencia, precios, servicio, calidad y promociones que ayudan al constante mejoramiento y dinamización de la empresa. Como consecuencia de esto se realiza un plan de negocios incluyendo un estudio de mercados, mediante la recopilación de información que se obtuvo tras realizar una encuesta y la cual arrojan resultados significativos para la implementación de la cooperativa de tenderos.

Seguidamente se establecen los aspectos técnicos, operativos, organizacionales y legales, por medio de la observación y algunos factores que contribuyan a que la cooperativa sea una realidad, por último, se fijan las proyecciones de ventas, los costos por productos, la inversión necesaria para la implementación del negocio y su financiación.

El plan de negocios inicia con un análisis de un sector que está en crecimiento incluyendo los factores que explican este crecimiento. En el capítulo siguiente se presentan todo lo referente al problema, objetivos, justificación y demás ítems necesarios para analizar este plan de negocios.

Los capítulos siguientes incluyen los hallazgos de la investigación de mercado realizada mediante encuestas. La investigación tuvo como finalidad entender qué significa para los encuestados tener un espacio cómodo, con buena ubicación, y buenos clientes, medios por los cuales se enteran de una nueva propuesta, características más valoradas cuando van a un a una

Tienda y se plantea como hipótesis principal la aprobación de la propuesta del concepto de negocio. Los resultados permiten tener un conocimiento más profundo del potencial de la cooperativa de tenderos y validar que existe una oportunidad en el mercado.

A lo largo de los capítulos, se desarrolla la oportunidad comprendiendo el modelo de negocio y se presenta la estrategia comercial que incluye el desarrollo de la propuesta de valor. En el capítulo de operaciones se presentan los procesos claves y en el capítulo de finanzas finalmente se detallan los Estados Financieros concluyendo como un proyecto rentable y factible.

Capítulo 1. Identificación del modelo de negocio

1.1 Descripción de la idea de negocio según modelo Canvas

1.1.1 Visión general

La cooperativa de tenderos es una organización formada por pequeños y medianos minoristas que buscan optimizar sus operaciones mediante la compra en conjunto, mejorar condiciones de negociación con proveedores y compartir recursos en la comuna 4 Adolfo Milanés del Municipio de Ocaña promoviendo así una red comercial solida de tenderos que a través de la compra colectiva de productos frescos como verduras, frutas, lácteos, vegetales y hortalizas, se apoyen los servicios organizacionales y financieros. (Arraut, 2010)

Crear una cooperativa para tenderos de la comuna 4 de Ocaña la cual pueda proporcionar a través de una plataforma un mejor nivel de competitividad, reducir costos, acceder a formación y recursos, fomentar economía solidaria, desarrollo y empleo en sector. (Arraut, 2010)

1.1.1.1 Impacto. Una cooperativa para tenderos puede tener varios impactos positivos, tanto a nivel individual como comunitario, entre ellas destacamos:

Al conformar una cooperativa, los tenderos pueden negociar precios y condiciones con los proveedores, lo cual reduciría costos y aumentaría márgenes de ganancia. (Arraut (2010)

Acceso a recursos que pueden ayudar a los tenderos a que sus negocios sean sostenibles. (Arraut, 2010)

Las cooperativas suelen ofrecer programas de formación con el fin de mejorar sus habilidades de gestión y operación en sus negocios. (Arraut, 2010)

Adquirir productos en grandes cantidades representa beneficios para las cooperativas ya que pueden obtener descuentos económicos, con ello reduce los costos de transporte que se ven reflejados en los costos unitarios de esta manera ofrecer precios más accesibles a los clientes. (Arraut, 2010)

Las cooperativas fomentan un sentido de economía solidaria, involucran la comunidad y con ello el apoyo mutuo, lo que puede ser especialmente valioso en tiempos de crisis o dificultades económicas. (Arraut, 2010)

Innovar y mejorar continuamente las prácticas comerciales permite el crecimiento a escala del sector económico en el que se encuentran los tenderos, ofrecer un mejor servicio al cliente siendo más eficiente y atractivo. (Arraut, 2010)

Las cooperativas centran sus objetivos en la sostenibilidad y el desarrollo social, lo que mejorar para los tenderos su imagen en la comunidad y atrae a clientes que valoran estos principios. (Arraut, 2010)

1.1.2 Objetivos a largo plazo

Proponer la creación de una cooperativa de tenderos que fortalezca la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de los pequeños comerciantes, mediante la unión de recursos y capacidades para optimizar la compra de productos, acceso a servicios y mejorar la gestión de los negocios.

1.1.3 Objetivos específicos:

Analizar las necesidades y expectativas de los tenderos locales para diseñar una propuesta de valor que fomente su participación en la cooperativa.

Desarrollar un plan operativo y financiero que asegure la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa, incluyendo la gestión logística, el soporte tecnológico y la captación de nuevos socios.

Establecer los pasos necesarios para la creación de una cooperativa de tenderos, que incluya desde la identificación de necesidades comunes hasta la formalización legal de la entidad, con el fin de fomentar la cooperación entre los miembros

1.1.3.1 Impacto. Una cooperativa para tenderos puede tener varios impactos positivos, tanto a nivel individual como comunitario, entre ellas destacamos:

Al conformar una cooperativa, los tenderos pueden negociar precios y condiciones con los proveedores, lo cual reduciría costos y aumentaría márgenes de ganancia.

Acceso a recursos que pueden ayudar a los tenderos a que sus negocios sean sostenibles.

Las cooperativas suelen ofrecer programas de formación con el fin de mejorar sus habilidades de gestión y operación en sus negocios.

Adquirir productos en grandes cantidades representa beneficios para las cooperativas ya que pueden obtener descuentos económicos, con ello reduce los costos de transporte que se ven reflejados en los costos unitarios de esta manera ofrecer precios más accesibles a los clientes.

Las cooperativas fomentan un sentido de economía solidaria, involucran la comunidad y con ello el apoyo mutuo, lo que puede ser especialmente valioso en tiempos de crisis o dificultades económicas.

Innovar y mejorar continuamente las prácticas comerciales permite el crecimiento a escala del sector económico en el que se encuentran los tenderos, ofrecer un mejor servicio al cliente siendo más eficiente y atractivo.

Las cooperativas centran sus objetivos en la sostenibilidad y el desarrollo social, lo que mejorar para los tenderos su imagen en la comunidad y atrae a clientes que valoran estos principios.

El objetivo de esta cooperativa es facilitar el proceso de surtido de las tiendas en la Comuna 4 Adolfo Milanés de Ocaña que cuenta con 94 tenderos activos que comercializan productos frescos como verduras, frutas, lácteos, vegetales y hortalizas. Además, se busca implementar estrategias de cooperativismo para mejorar la eficiencia en la compra y distribución de estos productos, impulsando a los tenderos para que sean más competitivos y sostenibles. (EIA, 2007)

1.2 Segmento de clientes

Los clientes de la Cooperativa de Tenderos de la Comuna 4 Adolfo Milanés de Ocaña son pequeños comerciantes que buscan mejorar la eficiencia operativa de sus tiendas mediante el abastecimiento de productos frescos, como verduras, frutas, lácteos, vegetales y hortalizas. Estos tenderos atienden a diversos grupos de consumidores, desde familias numerosas que compran grandes cantidades, hasta individuos que buscan productos saludables para su consumo diario. En la cultura local, los productos frescos son esenciales en la dieta diaria y muy valorada por su

calidad, lo que les da una ventaja competitiva. Estos tenderos buscan un suministro constante y fiable que mantenga la frescura de los productos, al mismo tiempo que minimizan costos y aumentan su rentabilidad. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

1.2.1 Segmento Geográfico

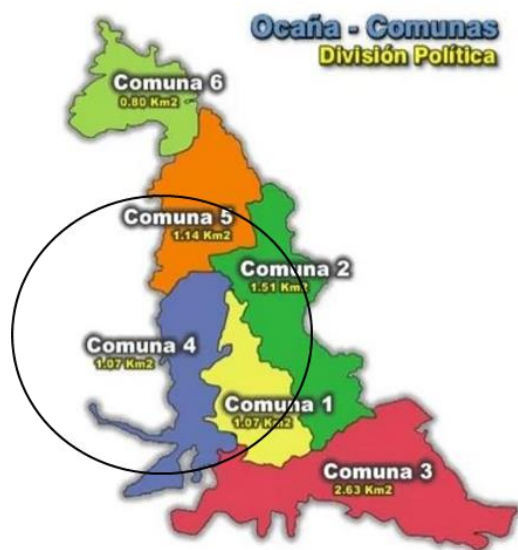
Ubicación: Comuna 4, Ocaña, Colombia.

Ámbito: Aunque inicialmente la cooperativa operará en la Comuna 4, Ocaña, existe la posibilidad de expandirse a áreas cercanas en función de la demanda.

Consideraciones: La ubicación geográfica de los tenderos influye directamente en la logística de distribución y transporte. Se debe optimizar la cadena de suministro para que productos frescos lleguen de manera rápida y eficaz, minimizando costos de transporte y asegurando la frescura. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

Figura 1

Mapa del Norte de Santander



1.2.2 Segmento Demográfico

Tenderos locales que pertenecen a niveles socioeconómicos medios y bajos.

Son pequeños empresarios que dependen de sus tiendas como principal fuente de ingresos y requieren productos accesibles para mejorar la rentabilidad de sus negocios. Estos tenderos abastecen a una población diversa que incluye familias de ingresos bajos a medios, empleados públicos, y personas con estilos de vida activos y conscientes de la salud. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

1.2.3 Segmento Psicográficas

Los tenderos valoran la sostenibilidad y la calidad de los productos que venden. Están comprometidos con el fortalecimiento de su comunidad a través del cooperativismo, viendo a la cooperativa como un medio para mejorar la economía local. Prefieren abastecerse de proveedores locales y apoyar a la región, lo que les permite ofrecer productos frescos a precios competitivos, a la vez que se fortalecen las relaciones dentro de la comunidad. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

1.2.4 Segmento conductual

Tienen una base de clientes fieles que frecuentan sus tiendas para obtener productos frescos regularmente. Los tenderos buscan soluciones de abastecimiento que mejoren la eficiencia operativa de sus tiendas, reduciendo costos y asegurando que los productos lleguen a sus clientes en las mejores condiciones. Prefieren proveedores que ofrezcan flexibilidad en los tiempos de entrega, permitiendo el reabastecimiento en tiempos óptimos. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

1.2.5 Segmento aspiracional

Estos tenderos aspiran a consolidar sus negocios y aumentar su competitividad en el mercado local. Buscan ser líderes en la oferta de productos frescos y saludables, al tiempo que mejoran la sostenibilidad económica de sus tiendas. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

Desean posicionarse como establecimientos de confianza que ofrezcan calidad a su clientela y fortalezcan sus relaciones dentro de la comunidad.

Perfil del consumidor o usuario Nombre: José

Edad: 30-50 años

Género: Masculino

Estado Civil: Casado o en una relación

Ocupación: Propietario de tienda, comerciante local Nivel Educativo: Secundaria completa o técnica

Características Demográficas: José reside en la Comuna 4 de Ocaña donde opera su tienda. Sus ingresos son medios, y su enfoque principal es ofrecer productos frescos de alta calidad que incluye frutas, verduras, lácteos, vegetales y hortalizas. A José le preocupa la satisfacción de sus clientes, por lo que busca mantenerse siempre abastecido con productos frescos y accesibles. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

1.2.6 Características Psicográficas

José está comprometido con el crecimiento de su negocio y valora las soluciones prácticas y sostenibles. Le gusta trabajar con proveedores locales y busca participar en el cooperativismo como una forma de mejorar sus márgenes de ganancia, al tiempo que mantiene la frescura de los

productos que ofrece. Además, está dispuesto a adoptar nuevas tecnologías que faciliten la gestión de su inventario y la optimización de sus operaciones como tendero. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

1.2.7 Comportamiento de compra

José realiza sus compras en función de la calidad de los productos y la fiabilidad de los proveedores. Busca siempre la mejor relación calidad-precio y valora el apoyo que la cooperativa puede ofrecerle en la negociación de mejores condiciones y precios. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

Además, considera que los sistemas de distribución eficientes aseguran la frescura de los productos y permiten optimizar costos en su tienda. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

La Cooperativa de Tenderos de la Comuna 4 en Ocaña responde a una necesidad urgente de simplificar el proceso de abastecimiento de productos frescos, principalmente frutas, verduras y lácteos, a precios competitivos. Los tenderos locales enfrentan varios desafíos, incluyendo la falta de acceso constante a productos frescos, dificultades logísticas y altos costos asociados al transporte. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

Además, la gran movilidad de la clientela, que incluye tanto a residentes como a trabajadores públicos, genera la necesidad de reabastecimiento continuo para satisfacer la demanda diaria. La cooperativa proporcionará soluciones que garanticen la frescura y disponibilidad de productos, al tiempo que optimiza la logística para minimizar los problemas relacionados con el desplazamiento y los tiempos de entrega. (Pigneur y Osterwalder, 2010)

1.3 Descripción general de atributos físicos, funcionales, y psicológicos del producto

Figura 2

Marca, Nombre: AGROCOOP OCAÑA. Logo



Nota. Elaboración propia

1.3.1 Eslogan

Productos frescos, saludables y locales a tu alcance

1.3.2 Diseño

1.3.2.1 Diseño del producto o características del servicio. El servicio que la cooperativa ofrece a los tenderos consiste en surtir tiendas con productos frescos, de calidad y a precios accesibles con enfoque en la sostenibilidad.

1.3.2.2 Funciones o beneficios. Acceso a productos frescos, saludables y a precios competitivos, mejorando la oferta de los tenderos.

1.3.2.3 Usos o aplicaciones. Estos productos están dirigidos a tiendas de barrio, minoristas, y pequeños Negocios

1.3.3 Transporte

1.3.3.1 Empaque, embalaje. Empaque sostenible, con materiales reciclables, garantizando la frescura y calidad durante el transporte.

1.3.3.2 Descripción de APP. No se aplica en esta etapa, pero podría ser una futura herramienta para que los tenderos realicen pedidos de manera fácil y rápida desde su teléfono móvil

1.3.3.3 Descripción de la Plataforma. No se aplica por el momento, pero se podría implementar una plataforma en línea para hacer pedidos y gestionar inventarios.

1.3.4 Actividades claves requeridas

Figura 3

Cronograma de cooperativismo con los tenderos del sector a partir de un calendario programado



AGROCOOP

Productos frescos, saludables
y locales a tu alcance

FECHA	ACTIVIDADES	OBJETIVO
SEMANA 1	Primera reunión entre tenderos e impulsores de la cooperativa para presentar beneficios de la formalización	Informar los beneficios que ofrece la cooperativa y con ello atraer a los tenderos para formalizar el proyecto como un emprendimiento
SEMANA 2	Aplicación de encuestas sobre las necesidades y expectativas identificadas por los tenderos del sector	Identificar aspectos importantes sobre los tenderos, sus necesidades y prioridades
SEMANA 3	Análisis de resultados de las encuestas aplicadas	Diagnosticar la situación actual de los tenderos y establecer estrategias para la poner en marcha un plan de acción
SEMANA 4	Elaboración de un plan de negocio	Establecer una hoja de ruta clara y detallada para el lanzamiento, desarrollo y crecimiento de la cooperativa en el sector de tenderos.

Nota. Elaboración propia

1.4 Estrategias de precio

1.4.1 Precio de la competencia

Los competidores ofrecen productos a precios variados dependiendo de la calidad y el acceso a proveedores. Los mayoristas tienen un leve descuento, pero los minoristas tienden a tener precios más elevados debido a los costos de transporte.

1.4.2 Precio que está dispuesto a pagar el cliente

Los tenderos están dispuestos a pagar precios que se alineen con los productos de calidad y el servicio adicional, como la entrega directa y el acceso a productos frescos.

1.4.3 Estrategia de precios

1.4.3.1 Penetración. Los tenderos están dispuestos a pagar precios que se alineen con los productos de calidad y el servicio adicional, como la entrega directa y el acceso a productos frescos.

1.4.3.1.1 Justificación. Facilita la captación inicial de tenderos interesados en productos frescos y de Calidad a precios competitivos

1.4.4 Costo y precio de venta

El costo incluye la adquisición de productos, transporte y empaques. Se estima un margen de utilidad del 15-20%. El precio de venta será fijado por el análisis de la competencia y el costo de insumos, logrando que sea competitivo pero rentable

1.5 Estrategias de distribución

Las siguientes estrategias de distribución optimizan la distribución de los productos y fortalece la cooperación y el éxito colectivo de la cooperativa y sus miembros.

1.5.1 Distribución Offline

1.5.1.1 Minorista. Los tenderos serán los principales distribuidores.

1.5.1.1.1 Implementación. Los tenderos al ser miembros activos de la cooperativa actúan como principales medios de distribución de los productos, dando prioridad a la red de comercio ya establecida por ellos.

1.5.1.2 Ventajas. Mayor alcance en la comunidad

Fomento de lealtad entre clientes y compromiso de los tenderos con la cooperativa.

1.5.2 Mayoristas como aliados estratégicos

En el sector donde la cooperativa enfoca su actividad existen supermercados que pueden actuar como aliados en la distribución de los productos que ofrece la cooperativa

1.5.2.1 Ventajas. Mejoras en las condiciones de negociación y precios debido al volumen de compra de los productos.

1.5.3 Tienda propia

La cooperativa tendrá un centro de distribución donde los tenderos pueden recoger los productos o solicitar envíos.

1.5.4 Distribución Online

La cooperativa puede mejorar efectivamente la eficiencia en la distribución de los productos, aumentar la satisfacción de los tenderos en el sector y ampliar su mercado de manera efectiva

1.5.4.1 Marketplace. Vender los productos a través de plataformas específicas para los productos demandados por los tenderos de la comuna 4 Adolfo Milanés

1.5.4.2 Redes sociales. Redes de publicación de información de forma masiva como Facebook e Instagram que promuevan el consumo de productos frescos en las tiendas afiliadas a la cooperativa y las ofertas que estas brindan.

1.5.4.3 Sitio Web. A futuro implementar un sistema de gestión de inventarios enlazados con cada tienda afiliada a la cooperativa con el objetivo de mantener actualizados el stock de productos facilitando la reposición automática.

1.5.5 Aprovechamiento

1.5.5.1 Transporte. La cooperativa deberá para iniciar contratar vehículos de carga externos para la distribución de sus productos, debe asegurarse que cumplan con todo lo reglamentario como seguros SOAT y lo más importante que sean aptos para el transporte de productos alimenticios. Desde el proveedor a la cooperativa vehículos de carga como Furgón o camioneta por la cantidad de productos y desde la cooperativa a la tienda afiliada moto cargueros que hagan el trabajo de distribución seccionada. A largo plazo invertir en vehículos propios considerando el mantenimiento de los mismos.

1.5.5.2 Como llevará los inventarios. La cooperativa debe llevar un sistema de gestión de inventario digital para llevar el control de productos disponibles, las fechas de caducidad y el stock de productos esto facilita el reabastecimiento de la cooperativa y de las tiendas.

1.5.5.3 Cómo será el proceso de pedidos. La cooperativa propone que el proceso de pedidos sea centralizado a través de una plataforma en línea donde los tenderos minimicen sus operaciones y optimicen los servicios. Una vez los pedidos sean realizados, el equipo de aprovisionamiento de stock de la cooperativa deberá de manera oportuna y organizada enviar los productos a la tienda.

1.5.5.4 Formas de pago. La cooperativa debe ofrecer a sus tiendas afiliadas varias opciones de pago entre las cuales se consideran; pagos al contado, transferencias bancarias, pagos electrónicos y una opción viable será crédito con plazos específicos, para ello es importante establecer políticas claras y flexibles de pago con los tenderos facilitando las operaciones de la cooperativa y manteniendo buenas relaciones con los tenderos.

1.5.6 Tácticas para retener

Email marketing (Generar ventas) Personalizado y contextualizado

Perfiles de empresa en redes

Bases de datos

Eventos. Explique cómo se realizará.

Palabras clave: Explique cuales usará (Keywords)

1.5.6.1 Ventaja competitiva

Identificar y sintetizar una cooperativa que supla las necesidades insatisfechas de los tenderos del sector comuna 4 Adolfo Milanés de Ocaña es importante tener en cuenta algunas ventajas competitivas que hemos identificado a lo largo de la construcción de estos proyectos, tales como:

Establecer y mantener una buena relación con proveedores: con ello aseguramos el abastecimiento constante de productos de calidad y a buenos precios.

1.5.6.2 Gestión de inventarios. El uso sistemas digitales en la implementación de inventarios permitirá un control eficiente, evitando faltantes y excesos.

1.5.6.3 Red de distribución de productos. Poseer una línea de transporte contratada o propia con disponibilidad optimiza la entrega a tiempo de productos en las tiendas reduce costos logísticos y asegura la lealtad del cliente.

1.5.6.4 Capacitaciones en desarrollo sostenible. Ofrecer constantemente a las tiendas afiliadas capacitaciones en atención al cliente, gestión de inventarios, fortalece las habilidades y el desempeño de los tenderos.

1.5.6.5 Flexibilidad en formas de pago. Al tener diversas opciones de pago ofrecemos a los tenderos la facilidad de operación para sus tiendas y mejoramos las relaciones comerciales con la cooperativa.

1.6 Lienzo CANVAS: Resumen grafico de la idea de negocio

Tabla 1

Lean CANVAS

Concepto del PMV:				
Problema:	Solución:	Propuesta de valor:	Ventaja competitiva:	Segmento de clientes:
Acceso limitado a productos frescos y de calidad, los tenderos enfrentan dificultades para obtener productos frescos como: verduras, frutas, lácteos, vegetales y	Compra colectiva centralizada; al agrupar a los tenderos, se permite una negociación más efectiva con los proveedores, obteniendo mejores precios y condiciones. (Romero, 2017) Logística optimizada; La	Nuestra propuesta ofrece una solución integral que combina la compra colectiva con la optimización logística y el acceso a servicios financieros organizacionales. Esta combinación única permite a los tenderos	La principal ventaja es que permite a los tenderos negociaciones colectivas efectivas y accesos exclusivos a proveedores locales, con un enfoque en la sostenibilidad económica y social. Este modelo de colaboración	Estamos creando valor para los tenderos independientes de la Comuna 4 en Ocaña, quienes necesitan acceso a productos frescos, servicios logísticos eficientes y soluciones

hortalizas a precios competitivos. (Romero, 2017)	implementación de una red de distribución con rutas eficientes asegura la entrega oportuna de productos frescos y de calidad. (Romero, 2017)	acceder a productos frescos y de calidad a precios competitivos, al mismo tiempo que mejora su estabilidad financiera a través del cooperativismo. Se propone implementar un sistema de gestión de inventarios que en beneficio para los tenderos reduzca las pérdidas por productos caducados.	fomenta la confianza y la participación activa de los tenderos en la toma de decisiones. La ventaja radica en las relaciones humanas y comunitarias que se construyen a lo largo del proceso, algo que no se puede replicar fácilmente ni comprar en el mercado. (Romero, 2017)	financieras organizacionales. Los beneficios incluyen: Precios competitivos y productos de calidad, gracias a la compra colectiva. Acceso a crédito y ahorro, que les permite mejorar su gestión de inventario y estabilidad económica. (Romero, 2017)
Altos costos operativos; la compra individual y la falta de negociación colectiva generan precios altos y márgenes de ganancia reducidos. Falta de estructura	oportuna de productos frescos y de calidad. (Romero, 2017)	estabilidad financiera a través del cooperativismo. Se propone implementar un sistema de gestión de inventarios que en beneficio para los tenderos reduzca las pérdidas por productos caducados.	decisiones. La ventaja radica en las relaciones humanas y comunitarias que se construyen a lo largo del proceso, algo que no se puede replicar fácilmente ni comprar en el mercado. (Romero, 2017)	Precios competitivos y productos de calidad, gracias a la compra colectiva. Acceso a crédito y ahorro, que les permite mejorar su gestión de inventario y estabilidad económica. (Romero, 2017)

<p>financiera; muchos tenderos carecen de acceso a servicios financieros como: créditos que les permitan mejorar su inventario y gestión.</p>	<p>Métricas clave ¿cuáles son las actividades clave que son relevantes para</p>	<p>Es importante indicar que la cooperativa establecería un negociar con proveedores unos mejores precios o descuentos por compras en volumen, lo cual se</p>	<p>Canales:</p>	<p>Optimización de la logística, asegurando la frescura de los productos y menores costos de</p>
<p>. (Andrés Romero (2017)) ¿Quiénes son los afectados por este problema? (Romero, 2017)</p>	<p>poder medir su idea de negocio? ¿adquisición de clientes, ingresos, retención de clientes, entre otros? (Romero, 2017) Número de tenderos. Ingresos provenientes de las</p>	<p>traduciría en un aumento en el margen de ganancia para los tenderos. (Romero, 2017)</p>	<p>En este espacio, se define el cómo el cliente conocerá su PMV, además de dónde lo comprará y cómo lo recibirá. (Romero, 2017) ¿Cómo conocerá el cliente? A través de campañas de marketing digital, redes sociales, ferias comerciales</p>	<p>transporte. (Romero, 2017)</p>

<p>Los tenderos de la Comuna 4 en Ocaña son los principales afectados, ya que enfrentan costos elevados, dificultades logísticas y acceso limitado a productos frescos y</p>	<p>compras colectivas y servicios financieros. (Romero, 2017)</p> <p>Porcentaje de tenderos que continúan participando y utilizando los servicios.</p> <p>Incremento en los márgenes de ganancia de los tenderos.</p>	<p>y recomendaciones boca a boca en la comunidad de Ocaña. (Romero, 2017)</p> <p>¿Dónde lo comprará? Los tenderos accederán a los productos a través de una plataforma digital que centraliza las ofertas de</p>
--	---	--

financiamiento.

Estos problemas

afectan su

competitividad y

rentabilidad.

(Romero, 2017)

Evaluaciones periódicas

sobre la frescura y calidad

de los productos

suministrados.

(Romero, 2017)

proveedores y facilita los
pedidos colectivos.

(Romero, 2017)

¿Cómo lo recibiría? Los
productos serán entregados
directamente a las tiendas
de los tenderos a través de
una red logística
optimizada, garantizando
frescura y puntualidad.

(Romero, 2017)

Diseño de la idea de negocio:

Una propuesta que busca impulsar el crecimiento económico
local, que

nace de proponer ideas e identificar el dinamismo y potencial
comercial de un mercado amplio en esta región. Nuestro proyecto
se centra en “El

Retribución

Beneficios económicos:

Diseño de un Plan de Compras para los Tenderos de la Comuna 4 - Sur Occidental - Adolfo Milanés del Municipio de Ocaña Norte de Santander'.

Características de la idea de negocio:

1. Plataforma digital: Conecta a tenderos con proveedores y facilita la gestión de compras. (Romero, 2017)
2. Personalización: Ofrece planes de compras personalizados para cada tendero según sus necesidades. (Romero, 2017)
3. Capacitación: Brinda capacitación y asesoramiento a los tenderos para mejorar sus habilidades comerciales. (Romero, 2017)
4. Conexión con proveedores: Establece relaciones con proveedores confiables y ofrece condiciones ventajosas. (Romero, 2017)
5. Monitoreo y evaluación: Realiza un seguimiento continuo del plan de

Incremento en ventas y reducción de costos: Los tenderos aumentarán sus márgenes de ganancia al acceder a mejores precios de compra y servicios logísticos más eficientes.

Ingreso por comisiones: La plataforma puede generar ingresos por comisiones de las compras realizadas y por servicios financieros ofrecidos a los tenderos. (Romero, 2017)

Beneficios académicos:

Estudio de impacto social y económico: La implementación de este plan puede ser un caso de estudio para analizar el impacto del cooperativismo en la sostenibilidad de pequeños negocios locales. (Romero, 2017)

compras y evalúa su efectividad. (Romero, 2017)

Información que se espera recibir:

1. Datos de los tenderos: Información sobre los tenderos, como su ubicación, tipo de negocio y necesidades.
2. Información de proveedores: Datos de los proveedores, como su ubicación, productos ofrecidos y condiciones de venta.
3. Necesidades y preferencias: Información sobre las necesidades y preferencias de los tenderos y clientes de la Comuna 4.
4. Análisis de la competencia: Información sobre los competidores actuales en la zona y su oferta comercial.
5. Regulaciones y normativas: Información sobre las

Desarrollo de habilidades empresariales: El proyecto puede ser utilizado como un modelo educativo para enseñar a otros estudiantes sobre estrategias de compra colectiva, cooperativismo y gestión financiera.

(Romero, 2017)

regulaciones y normativas locales que afectan el comercio en

la Comuna 4.

6. Datos demográficos: Información sobre la población de la
Comuna

4, como edad, género, ingresos, etc. (Romero, 2017)

7. Infraestructura y logística: Información sobre la

infraestructura y logística existente en la zona para el transporte y

almacenamiento de mercancías. (Romero, 2017)

Nota. Elaboración propia

Capítulo 2. Investigación de mercado

2.1 Investigación de mercado

2.1.1 *Análisis del Mercado*

En la Comuna 4 Adolfo Milanés de Ocaña los tenderos enfrentan diversos desafíos para acceder a productos frescos, de calidad y a precios competitivos. Este mercado muestra una fuerte dependencia de intermediarios, lo que aumenta los costos y reduce los márgenes de ganancia. Además, el acceso a productos perecederos puede verse afectado por la falta de una logística optimizada, es decir un plan de transporte de proveedor a tienda que reduzca los costos, tiempos de desplazamiento de los productos y mantenga la cadena de calidad de los mismos. (Bylund, 2018)

2.1.1.1 Demanda de Productos Frescos. La comunidad de la Comuna 4 muestra una demanda constante de productos frescos y de alta calidad. Sin embargo, la falta de una red eficiente de abastecimiento impide que los tenderos puedan ofrecer una oferta competitiva. Existe una clara oportunidad para crear una cooperativa que permita a los tenderos adquirir productos directamente de productores locales y regionales, reduciendo costos y asegurando la frescura.

2.1.1.2 Estrategias de Cooperativismo. El cooperativismo se presenta como una solución eficaz para enfrentar estos retos. A través de la creación de una red cooperativa, los tenderos podrán:

Realizar compras colectivas, lo que incrementará su poder de negociación con los proveedores.

Acceder a mejores condiciones de pago y precios más competitivos.

Compartir los costos logísticos, optimizando las rutas de distribución y asegurando la entrega oportuna de productos frescos.

2.1.1.3 Impacto en la Comunidad. El proyecto de cooperativa no solo mejorará la capacidad de los tenderos para surtir sus tiendas, sino que también fortalecerá el tejido económico local. Al comprar directamente de productores locales, se impulsará la economía regional y se reducirá la dependencia de intermediarios, generando una oferta más sostenible y accesible de productos frescos para la población. (Bylund, 2018)

Tabla 2*Matriz PESTEL – Económico*

Variable PESTEL	Amenazas	Oportunidades	Impacto
Económico			
Tamaño de su industria o sector	Competencia creciente y costos operativos.	La cooperativa puede aprovechar el auge del comercio local y el interés en tiendas de barrio.	La creciente demanda de productos locales puede aumentar el volumen de ventas y la sostenibilidad del negocio.
Inflación en el sector	Aumento de costos y reducción del margen de beneficio.	Impulsa la necesidad de buscar proveedores competitivos y eficiencias operativas.	La inflación puede aumentar los precios para los consumidores y reducir el margen de beneficios.
Decisiones de los consumidores de ahorrar	Reducción en el volumen de compras.	Ofrecer productos a precios accesibles y promociones para atraer a consumidores preocupados por su presupuesto.	El ahorro de los consumidores puede reducir las ventas, aunque las promociones pueden ayudar a mantener el volumen de ventas.
Barreras de ingreso en su industria	Limitaciones de acceso a financiamiento o aumento de costos iniciales.	Colaboración entre tenderos para superar barreras económicas y compartir recursos.	Las barreras económicas pueden ser superadas mediante cooperación y estrategias compartidas.
Tasa de desempleo	Reducción del poder adquisitivo de los clientes.	Facilita la contratación de personal a menor costo.	Menos capacidad adquisitiva puede reducir las ventas, pero precios más bajos pueden atraer a los consumidores.

Variable PESTEL	Amenazas	Oportunidades	Impacto
Económico			
Escenario para emprender	Desafíos competitivos en el entorno local.	Apoyo a iniciativas comunitarias y compra en comercios locales.	El entorno local puede ofrecer apoyo y oportunidades para emprender, pero también puede haber desafíos competitivos.

Nota. Elaboración propia

Tabla 3

Matriz PESTEL – Político

Variable PESTEL	Amenazas	Oportunidades	Impacto
Político			
Conflictos iniciativos, incentivos o impuestos	Cambios en políticas fiscales que afectan los costos operativos.	Incentivos fiscales locales o iniciativas gubernamentales que pueden beneficiar a la cooperativa.	Las políticas fiscales pueden afectar la rentabilidad del negocio.
Estatutos o leyes que regulan el sector	Necesidad de adaptarse a normativas locales para evitar problemas	Cumplimiento de regulaciones para fortalecer la operación.	La falta de cumplimiento puede resultar en sanciones, mientras que el cumplimiento puede fortalecer la operación.

Nota. Elaboración propia

Tabla 4

Matriz PESTEL – Legislación

Variable PESTEL	Amenazas	Oportunidades	Impacto
Legislación			
Ley de cooperativas	Necesidad de cumplir con requisitos específicos.	Leyes diseñadas para apoyar la formación y operación de cooperativas.	Las leyes pueden facilitar la operación, pero el incumplimiento puede generar sanciones.
Protección del consumidor	Requerimientos adicionales y necesidad de adaptación.	Fortalecimiento de la confianza en cooperativas que cumplen con las normativas.	Las regulaciones que protegen al consumidor pueden aumentar la confianza en la cooperativa.
Cumplimiento normativo y reclamaciones	Manejo de diversas normativas y potenciales litigios.	Preparación para manejar reclamaciones puede fortalecer la gestión.	Las cooperativas deben estar preparadas para manejar reclamaciones y cumplir con normativas para evitar problemas legales.

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Matriz PESTEL - Tecnológico

Variable PESTEL	Amenazas	Oportunidades	Impacto
Tecnológico			
Digitalización y comercio electrónico	Necesidad de adaptación tecnológica y falta de habilidades.	Implementación de plataformas de venta en línea y sistemas avanzados de gestión.	La digitalización puede mejorar la eficiencia y alcanzar más clientes.
Herramientas de marketing digital	Competencia con grandes cadenas con más recursos tecnológicos	Uso de redes sociales y herramientas digitales para promover la cooperativa	Las herramientas digitales pueden atraer más clientes y promover la cooperativa.

Nota. Elaboración propia

Tabla 6*Matriz PESTEL – Socio Cultural*

Variable PESTEL	Amenazas	Oportunidades	Impacto
Socio Cultural			
Cambio en las preferencias del consumidor	Desafíos en atraer y retener clientes si prefieren grandes cadenas o compras en línea.	Interés en productos orgánicos, locales y sostenibles que beneficia a cooperativas.	La creciente conciencia social puede llevar a más apoyo a cooperativas locales.
Conciencia social	Cambios en el comportamiento del consumidor.	Mayor apoyo a iniciativas comunitarias y productos responsables.	La conciencia sobre el impacto social y económico de las compras puede fortalecer el apoyo a la cooperativa.

Nota. Elaboración propia**Tabla 7***Matriz PESTEL – Ambiental*

Variable PESTEL	Amenazas	Oportunidades	Impacto
Ambiental			
Sostenibilidad	Necesidad de cumplir con prácticas sostenibles.	Creciente preocupación por el medio ambiente puede atraer consumidores que valoran la sostenibilidad.	Las prácticas sostenibles pueden reducir costos operativos y mejorar la imagen de la cooperativa.
Eficiencia energética	Regulaciones que pueden aumentar los costos de cumplimiento.	Iniciativas para mejorar la eficiencia energética.	Las mejoras en eficiencia energética pueden reducir costos y promover una imagen positiva.

Nota. Elaboración propia

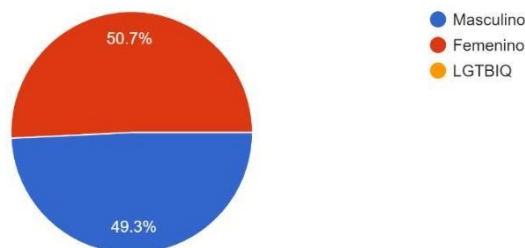
2.1.2 Identificación del cliente

Los clientes de la Cooperativa de Tenderos de la Comuna 4 Adolfo Milanés en Ocaña son pequeños comerciantes que buscan abastecer sus tiendas con productos frescos como verduras, frutas, lácteos, vegetales y hortalizas. Estos tenderos atienden a una variedad de consumidores, desde familias numerosas hasta personas que prefieren opciones saludables en su dieta diaria. Los productos frescos son altamente valorados en la cultura local, ya que forman parte esencial de la alimentación diaria y se adaptan a diferentes gustos y necesidades alimenticias de la población. (Montero, 2002)

Figura 4

Distribución de género

1. Genero
67 respuestas



Nota. Elaboración propia

La encuesta muestra una distribución equilibrada entre hombres (50%) y mujeres (50%) dentro de los tenderos de la Comuna 4 en Ocaña. Este equilibrio de género indica que la cooperativa debe considerar estrategias inclusivas y equitativas en términos de capacitación y

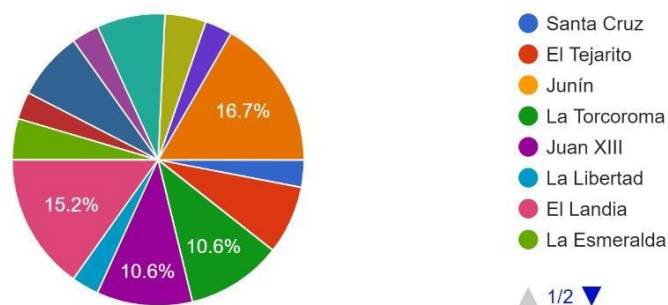
acceso a productos. La diversidad de género podría también reflejar diferentes enfoques en la gestión de los negocios, lo que podría ser un valor añadido para las decisiones estratégicas y la estructura de apoyo ofrecida por la cooperativa.

Figura 5

Ubicación de las tiendas en el sector

2. ¿En que barrio se encuentra ubicada su tienda?

66 respuestas



Nota. Elaboración propia

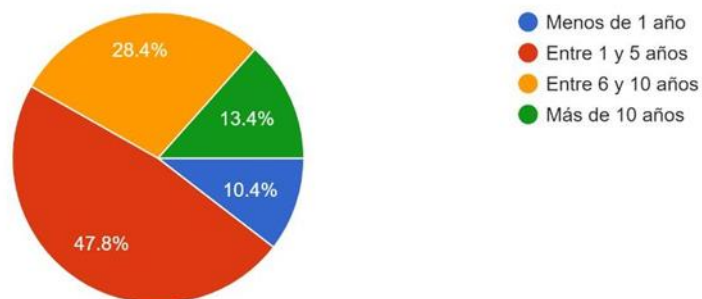
La mayor concentración de tiendas para la creación de la cooperativa se encuentran en los barrios Junin (16.7%), Landia (15.2%) Juan XXIII (10.6%) y la Torcoroma (10.6%), sin embargo otros barrios tienen una gran concentración de comercio por tiendas ya que representan el 46.9%, para tomar una decisión acertada sobre la ubicación de la cooperativa es importante considerar otros aspectos o factores relevantes como; accesibilidad, competencia en cada área y las necesidades específicas de cada barrio.

Figura 6

Experiencia en el sector

3. ¿Cuántos años tiene usted como tendero en la comuna 4 de Ocaña?

67 respuestas



Nota. Elaboración propia

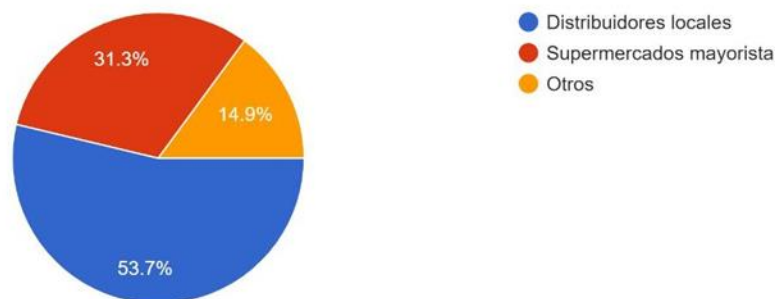
La mayoría de los tenderos (47.8%) tienen entre 1 y 5 años de experiencia, lo que representa un grupo relativamente nuevo, pero con suficiente conocimiento del mercado local. El 28.4% de los tenderos tiene entre 6 y 10 años en el negocio, lo que los convierte en una fuente clave de experiencia. Estos tenderos más experimentados pueden actuar como mentores dentro de la cooperativa, mientras que los tenderos con menos de un año de experiencia (10.4%) podrían beneficiarse más de programas de capacitación y asesoramiento. La cooperativa debería diseñar un enfoque diferenciado para atender las necesidades de los diversos niveles de experiencia.

Figura 7

Fuentes de abastecimiento

4. ¿Cuál es su principal fuente de productos para surtir su tienda?

67 respuestas



Nota. Elaboración propia

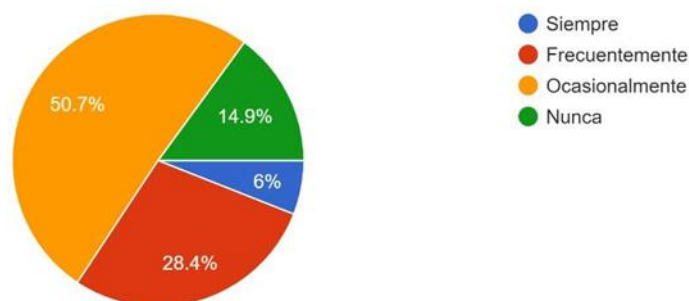
El 53.7% de los tenderos se abastece principalmente de distribuidores locales, lo que resalta la importancia de mejorar las condiciones de negociación con estos proveedores. La cooperativa debe enfocarse en establecer relaciones sólidas con los distribuidores para garantizar precios competitivos y mejores condiciones de pago. También es importante que la cooperativa explore la posibilidad de diversificar las fuentes de abastecimiento, especialmente con productores locales y regionales, lo que podría reducir la dependencia de intermediarios y mejorar los márgenes de ganancia.

Figura 8

Dificultad para negociar los precios

5. ¿Tiene dificultades para negociar precios con sus proveedores?

67 respuestas



Nota. Elaboración propia

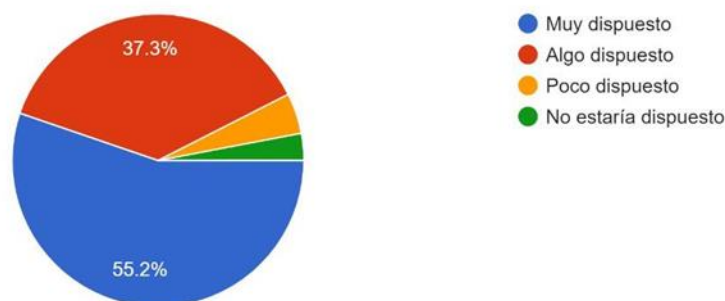
El 28.4% de los tenderos indica que tiene dificultades frecuentes para negociar precios con los proveedores, mientras que un 6% lo experimenta constantemente. Esto demuestra la necesidad de la cooperativa para facilitar mejores negociaciones colectivas, ya que los tenderos individuales tienen poca capacidad de presión. El 55.2% reporta que estas dificultades son ocasionales, lo que sugiere que una estrategia de negociación centralizada podría generar un impacto positivo significativo en la mayoría de los miembros.

Figura 9

Disposición para formalizar la cooperativa

6. ¿Qué tan dispuesto estaría a unirse a una cooperativa?

67 respuestas



Nota. Elaboración propia

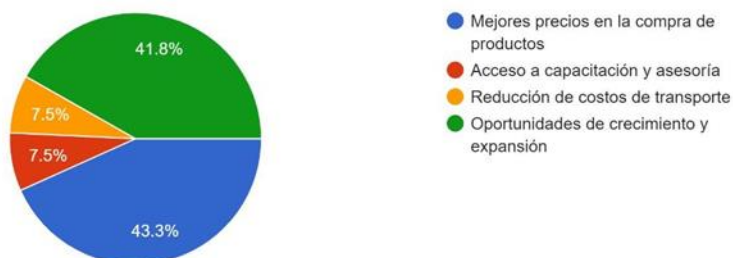
El 55.2% de los tenderos está dispuesto a unirse a la cooperativa, lo que representa una mayoría considerable. Un 44.8% muestra cierta resistencia o indecisión, probablemente debido al desconocimiento del proyecto. Esto sugiere que la cooperativa debe centrarse en campañas de divulgación y talleres informativos para explicar los beneficios específicos, lo que aumentaría la participación activa de los tenderos en el proyecto.

Figura 10

Beneficios esperados de la cooperativa

7. ¿Qué beneficios le gustaría obtener al ser parte de una cooperativa de tenderos?

67 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los dos principales beneficios esperados por los tenderos son mejores precios en la compra de productos (43.3%) y oportunidades de crecimiento y expansión (41.8%).

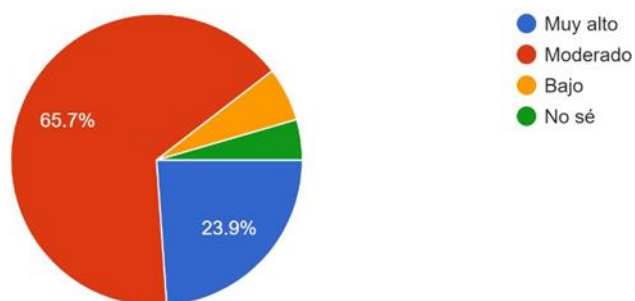
Esto refuerza la importancia de enfocarse en estrategias que mejoren la capacidad de negociación de la cooperativa y en el desarrollo de herramientas de crecimiento empresarial. Las prioridades deben estar alineadas con estas expectativas para atraer y mantener el interés de los miembros.

Figura 11

Nivel de competencia en el sector

8. ¿Cómo considera el nivel actual de competencia en la comuna 4?

67 respuestas



Nota. Elaboración propia

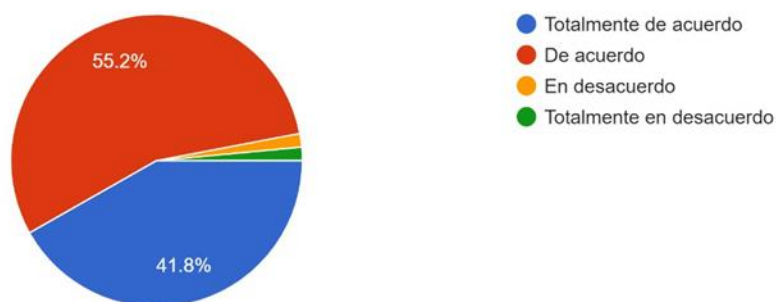
El 65.7% de los tenderos percibe la competencia como moderada, lo que indica que, aunque la competencia existe, no es lo suficientemente fuerte como para impedir el crecimiento individual de los negocios. Sin embargo, un 23.9% considera que la competencia es alta, lo que puede estar relacionado con la densidad de tiendas en la zona o la falta de diferenciación entre ellas. La cooperativa puede aprovechar esta situación proporcionando ventajas competitivas adicionales, como precios más bajos y mejor acceso a productos frescos.

Figura 12

Fortalecimiento de los tenderos a través de la cooperativa

9. ¿Cree que una cooperativa podría fortalecer la posición de los tenderos frente a competidores más grandes?

67 respuestas



Nota. Elaboración propia

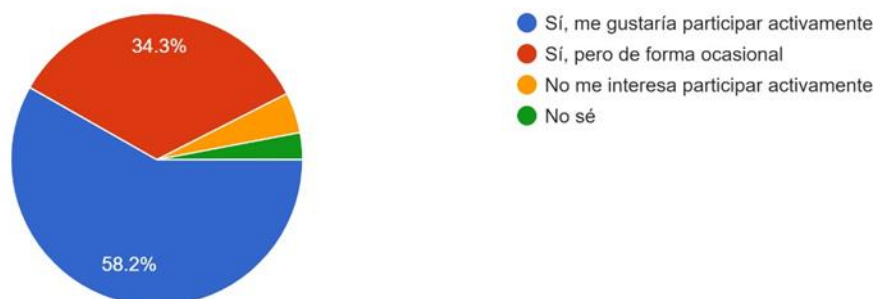
La percepción general sobre la formalización de la cooperativa de tenderos para hacer frente a los competidores en el mercado es positiva, ya que en general el 97% de los tenderos estaría de acuerdo con la formalización y este sería un alto nivel de aceptación y apoyo que refleja una base sólida de confianza entre los tenderos lo cual es importante para el éxito y sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

Figura 13

Nivel de participación en la cooperativa de tenderos

10. ¿Le gustaría participar activamente en la gestión de una cooperativa de tenderos?

67 respuestas



Nota. Elaboración propia

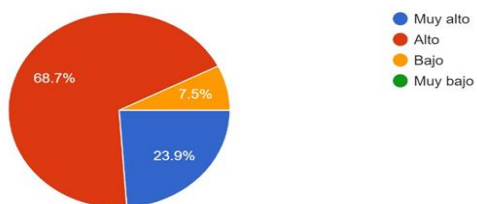
Los datos que arroja la encuesta nos indica que la mayoría de los tenderos les gustaría participar activamente de la cooperativa para tenderos y gozar de sus beneficios (58.2%) mientras que en consideración un 34.3% lo haría pero de forma ocasional, analizando la situación se deduce que la mayoría estaría dispuesto a invertir tiempo, esfuerzo en la gestión activa de la cooperativa lo cual indica compromiso y por supuesto disposición, por el contrario un grupo reflejado en el 34.3% de los tenderos no haría parte activa sino ocasional del proyecto quizás por tiempo o por limitaciones en recursos.

Figura 14

Confianza en el modelo de cooperativa

11. ¿Cómo evaluaría su nivel de confianza en las cooperativas como modelo de negocio?

67 respuestas



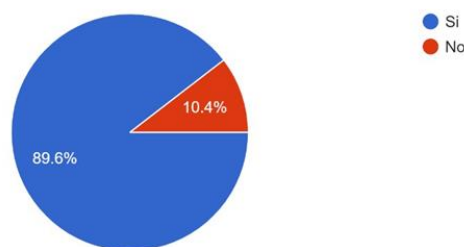
Nota. Elaboración propia

La mayoría de los tenderos (68.7%) tiene un nivel alto de confianza en las cooperativas como modelo de negocio. Este dato es alentador, ya que demuestra que la comunidad está predispuesta a confiar en la cooperación mutua para enfrentar los desafíos del mercado. Sin embargo, un 7.5% muestra desconfianza, lo que podría deberse a malas experiencias previas o a un desconocimiento del funcionamiento adecuado de las cooperativas. Es crucial implementar mecanismos de transparencia y participación activa para aumentar la confianza entre los miembros.

Figura 15

Disposición para invertir en la cooperativa

12. ¿Estaría dispuesto a invertir una cuota para formar parte de la cooperativa?
67 respuestas



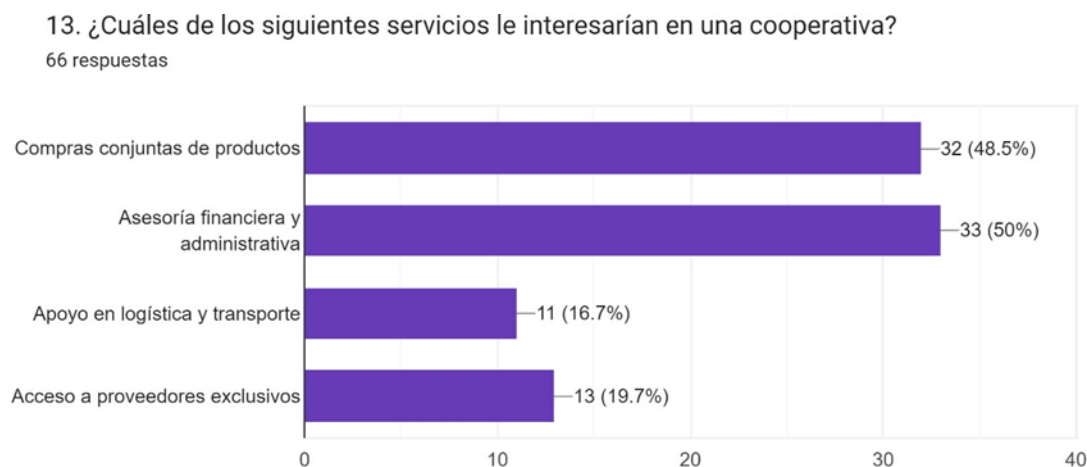
Nota. Elaboración propia

El 89.6% los tenderos estarían dispuestos a invertir una cuota para consolidar la cooperativa lo que muestra un alto compromiso y confianza en el proyecto. Este nivel de participación económica refleja una fuerte disposición para contribuir al éxito de la iniciativa. Sin embargo, el 10.4% que no está dispuesto a invertir podría deberse a limitaciones financieras

o falta de comprensión de los beneficios. La cooperativa debe buscar métodos de financiamiento flexible para los tenderos con menores recursos.

Figura 16

Servicios más demandados



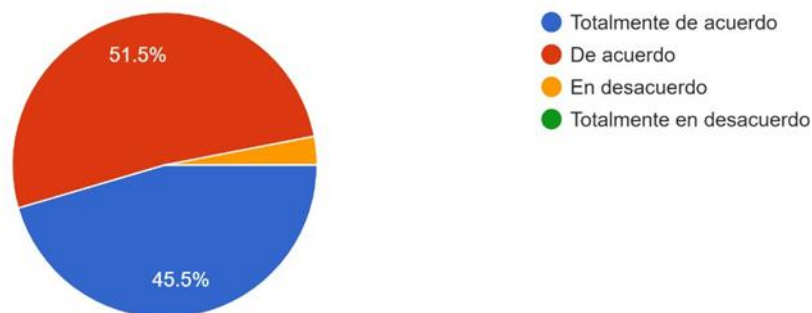
Nota. Elaboración propia

Los servicios más demandados por los tenderos son las compras conjuntas de productos (48.5%) y la asesoría financiera y administrativa (50%). Esto muestra que los tenderos buscan no solo beneficios inmediatos en la reducción de costos, sino también apoyo en la gestión de sus negocios. La cooperativa debe centrarse en ofrecer estos servicios desde el principio, asegurando un impacto directo en sus ganancias y una proyección del negocio a largo plazo.

Figura 17*Impacto de la cooperativa en la rentabilidad*

14. ¿Considera que la creación de una cooperativa mejoraría su rentabilidad?

66 respuestas



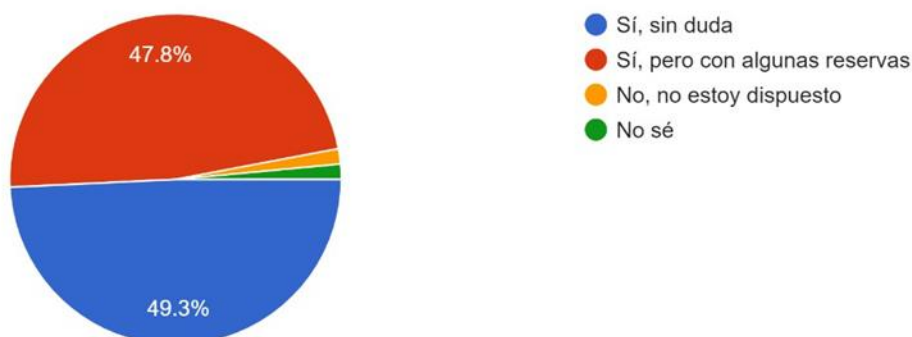
Nota. Elaboración propia

Un 97% de los tenderos cree que la cooperativa mejorará la rentabilidad de sus negocios, lo que es un respaldo contundente a la creación de esta iniciativa. Este nivel de optimismo debe ser aprovechado para motivar la participación activa de los tenderos en la formación de la cooperativa, resaltando ejemplos concretos de cómo la rentabilidad se incrementará a través de las acciones cooperativas.

Figura 18*Disposición a asumir responsabilidades dentro de la cooperativa*

15. ¿Estaría dispuesto a aceptar ciertos compromisos y responsabilidades dentro de la cooperativa para obtener beneficios compartidos?

67 respuestas



Nota. Elaboración propia

El 49.3% de los tenderos está dispuesto a asumir compromisos y responsabilidades dentro de la cooperativa, mientras que un 47.8% tiene algunas reservas. Aunque la mayoría se muestra dispuesta, el alto porcentaje de tenderos con reservas podría deberse a limitaciones de tiempo o recursos. Es recomendable implementar un modelo flexible de participación, donde los miembros puedan asumir responsabilidades de acuerdo con sus posibilidades, sin comprometer el funcionamiento eficiente de la cooperativa.

Figura 19

Principales barreras para la creación de la cooperativa

Las principales barreras identificadas son las dificultades financieras (37.3%) y la falta de confianza entre los tenderos (34.3%). Esto indica que la cooperativa debe enfocarse en soluciones que aborden estos problemas, como la creación de mecanismos de financiamiento accesibles y programas que fortalezcan la confianza y la cohesión entre los miembros.

2.1.3 Competencia *MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC*

La Cooperativa de Tenderos enfrenta competencia de varios actores locales y regionales, tanto directos como indirectos. Se ha identificado a los siguientes competidores clave:

Figura 20

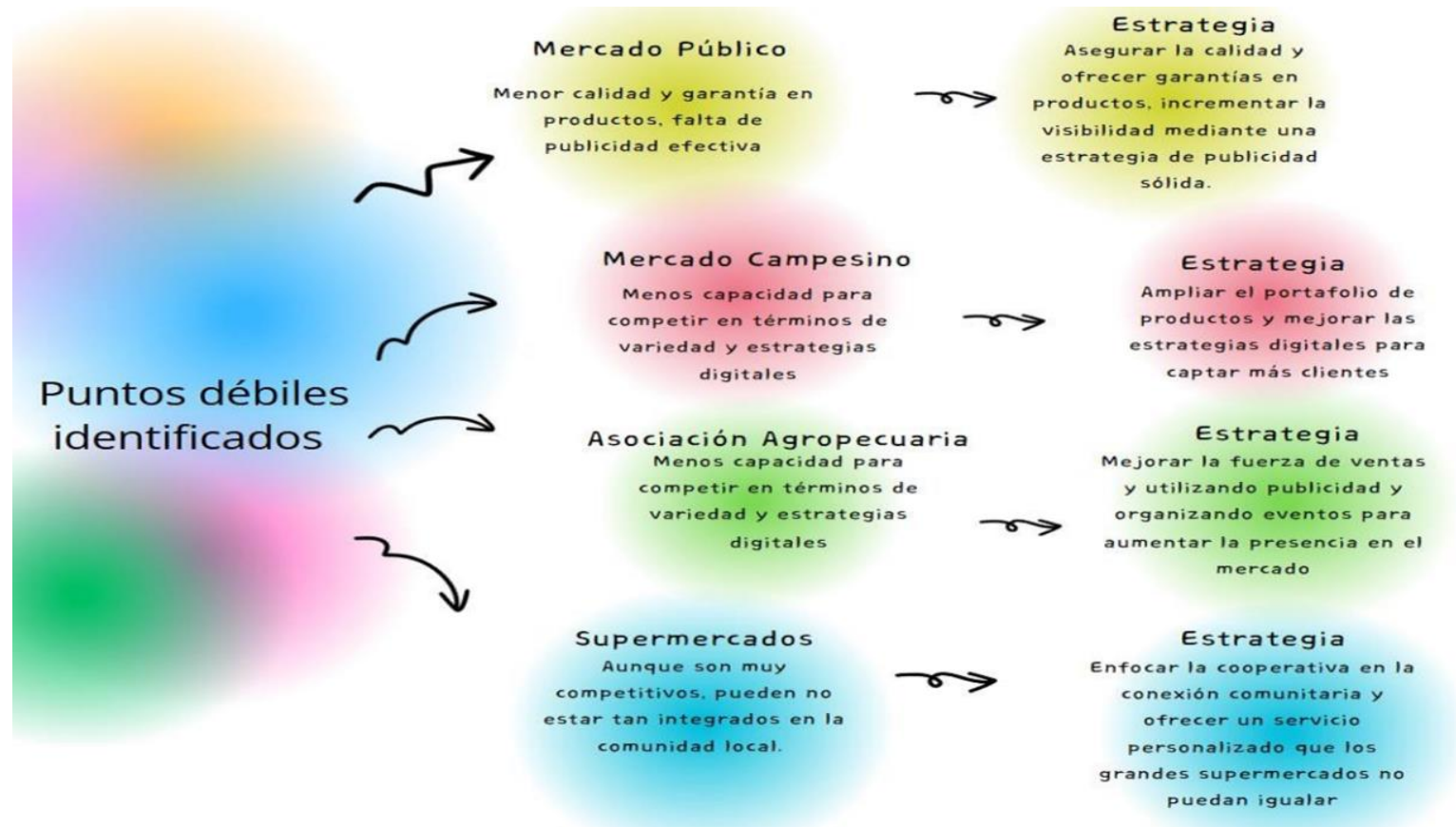
Matriz de perfil competitivo

Factores	Características principales	Mercado Público	Mercado Campesino	Asociación agropecuaria	Mi idea de negocio
Producto/ Servicio	Calidad	3	4	4	4
	Portafolio	3	3	4	4
	Garantías	2	3	3	4
Precio	Formas de pago	4	3	4	4
	Tiempos de pago	4	3	4	4
	Descuentos	3	2	3	4
Distribución	Ubicación	3	4	3	4
	Cobertura	3	3	3	4
	Fuerza de ventas	2	2	2	4
Comunicación	Publicidad	3	2	2	4
	Estrategias digitales	2	1	2	3
	Eventos	3	2	2	4
Total		41	32	41	60

Nota. Elaboración propia

Figura 21

Puntos débiles identificados



Nota. Elaboración propia

La cooperativa de tenderos tiene la oportunidad de destacarse al ofrecer una combinación de alta calidad, un portafolio diversificado, buenas garantías, y estrategias efectivas de comunicación y distribución. Con una puntuación total más alta, la cooperativa puede aprovechar las debilidades de los competidores para establecerse como una opción preferida en la Comuna 4 de Ocaña.

2.2 Marketing Mix

Una propuesta de mercado es relevante para las tiendas de barrio porque les permite diferenciarse en un mercado saturado, captando la atención de los clientes y generando una ventaja competitiva. (Kotler, 2002)

Ofrecer beneficios funcionales para el tendero es establecer una conexión emocional que transforma clientes ocasionales en leales, la comunicación asertiva hace única a la tienda de barrio, además, satisface necesidades específicas de los clientes cumplimiento con uno de sus objetivos mejorar las ventas. Esto asegura que los clientes comprendan el valor de los productos o servicios, eligiendo la tienda sobre otras opciones similares. (Kotler, 2002)

2.2.1 Producto

2.2.1.1 Variedad y Calidad. Ofrecer una selección de productos que satisfagan las necesidades y preferencias de los clientes locales. La calidad es crucial para mantener la lealtad del cliente. (Kotler, 2002)

2.2.1.2 Servicios adicionales. Considera agregar servicios como entregas a domicilio o pedidos en línea para mejorar la conveniencia. (Kotler, 2002)

Utilizar las redes sociales para crear contenido en el que resalten la calidad y exclusividad de los productos locales, origen, trayectoria, cadenas de conservación de los productos que se ofrecen a los tenderos y de ellos a sus clientes a través de la cooperativa. (Kotler, 2002)

2.2.2 Precio

Tabla 8

Precio

		<p>Promociones y descuentos</p> <p>Ofrecer descuentos y promociones especiales para incentivar las compras en los clientes y crear hábitos de lealtad</p> <p>Usar códigos de descuentos que estén disponibles para seguidores de la cooperativa en redes sociales</p> <hr/> <p>Publicar por redes sociales una lista de comparación de precios que muestren como los productos que ofrece la cooperativa pueden ser más económicos destacando así el ahorro que pueden tener al comprar directamente en la cooperativa</p>
Competitividad	Asegúrate de que tus precios sean competitivos en comparación con otras tiendas de la zona. Puedes realizar estudios de mercado para ajustar tus precios adecuadamente	

Ubicación Estratégica	<p>La ubicación de la tienda es clave, así como lo es la ubicación de la cooperativa para los tenderos, se debe considerar establecerse en un lugar visible y de fácil acceso que facilite la implementación de un sistema de geolocalización, es decir la identificación de posibles clientes por medio del uso de herramientas digitales con el objetivo de dirigir anuncios a personas que se encuentren cerca de las tiendas afiliadas a la cooperativa.</p>
Plaza (Distribución):	
Canales de Distribución	<p>Aparte de las tiendas físicas, se considera también el “click and collect” es decir implementar un sistema de pedidos en línea en los cuales el tendero pueda hacer uso de las herramientas digitales como WhatsApp para surtir su tienda solicitando recibir sus productos en su punto físico o recogerlos directamente en la cooperativa.</p>
	<p>Incentivar a los tenderos para ampliar la participación en mercados locales o eventos comunitarios, como miembros activos de la cooperativa.</p>

Nota. Elaboración propia

2.2.3 Promoción

Tabla 9

Promoción

<p>Uso de recursos</p> <p>Publicitarios</p>	<p>Los medios de comunicación e información locales aportan una estrategia efectiva para promocionar los productos que ofrece la cooperativa y las tiendas afiliadas, el uso de cuñas radiales es una opción considerable para dar a conocer los servicios, la publicidad exterior visual llega al cliente de manera clara y efectiva</p>
<p>Redes Sociales</p>	<p>Sé activo en redes sociales como Facebook e Instagram para interactuar con la comunidad y promocionar productos y ofertas, creando un hashtag oficial de la cooperativa con el fin de realizar eventos entre sus afiliados, clientes y proveedores locales</p>
<p>Eventos comunitarios</p>	<p>Organizar y hacernos partícipes de eventos que involucren a la comunidad como mercados campesinos permitirá que crezca el reconocimiento no solo de la cooperativa sino también de los tenderos en el sector que tendrán una opción efectiva para dar a conocer sus productos y sus precios</p>

Nota. Elaboración propia

2.2.4 Actividad económica

Tabla 10

Actividad económica

<p>Revise el código CIU.</p>	<p><i>Comercio al por menor en establecimientos no especializados (CIU - 4711)</i></p> <p>El CIU - 4711 se refiere al comercio al por menor en establecimientos que no están especializados en un único tipo de producto. Estos establecimientos suelen vender principalmente alimentos, bebidas o tabaco, pero también pueden ofrecer una variedad de otros productos para el hogar como vestuario,</p>
------------------------------	--

<p><i>2. Comercio al por menor en tiendas especializadas (CIU - 4721 y 4722)</i></p> <p>Descripción</p> <p>General: El CIU - 4721 y 4722 abarca el comercio al por menor de productos específicos en tiendas especializadas, como alimentos frescos y productos alimenticios.</p>	<p>electrodomésticos, muebles, artículos de ferretería, y cosméticos.</p> <p>Incluye supermercados, cooperativas de consumidores, y tiendas en barrios o pueblos tradicionales. (CIU – 4711 (2023))</p> <p>Aplicación para la Cooperativa de Tenderos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades Principales: La cooperativa de tenderos puede agrupar varias tiendas de barrio que ofrezcan productos básicos a nivel local. Estas tiendas pueden incluir alimentos, bebidas, productos de limpieza, y otros artículos para el hogar. • Beneficios: Este enfoque permite a la cooperativa aprovechar la tendencia hacia el comercio local, al mismo tiempo que diversifica su oferta para satisfacer las necesidades básicas de los consumidores en la comuna. (CIU - 4721 y 4722 (2023)) <p>Actividades Para Incluir:</p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • CIU - 4721: Comercio al por menor de frutas y verduras en 	<p>1. Venta de Alimentos y Bebidas: Como parte del surtido principal, la cooperativa ofrecerá productos alimenticios tanto frescos como empaquetados, así como bebidas alcohólicas y no alcohólicas. (CIU - 4721 y 4722 (2023))</p>
<p>establecimientos especializados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIU - 4722: Comercio al por menor de carne y productos cárnicos en establecimientos especializados. 	<p>2. Venta de Otros Productos de Consumo Diario: Además de alimentos y bebidas, se venderán otros productos de uso cotidiano como artículos de limpieza, productos de cuidado personal, y algunos artículos de ferretería. (CIU - 4721 y 4722 (2023))</p> <p>Exclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comidas Preparadas: El expendio de comidas preparadas en restaurantes o cafeterías no se incluirá. La cooperativa se centrará en productos no preparados y envasados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas Alcohólicas para Consumo en el Lugar: No se permitirá el consumo de bebidas alcohólicas en el lugar, siguiendo la normativa del CIU. (CIU - 4721 y 4722 (2023)) <p>Aplicación para la Cooperativa de Tenderos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades Especializadas: En el contexto de la cooperativa, algunas tiendas podrían especializarse en ciertos tipos de alimentos frescos como frutas, verduras, o productos cárnicos, en lugar de ofrecer un surtido general. Esta especialización puede atraer a clientes que buscan productos frescos de alta calidad. (CIU - 4721 y 4722 (2023))
	<p>Actividades Para Incluir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta Especializada de Frutas y Verduras: Algunas tiendas dentro de la cooperativa pueden enfocarse en la venta de frutas y verduras frescas. (CIU - 4721 y 4722 (2023)) 2. Venta Especializada de Carne y Productos Cárnicos: Otra parte de la cooperativa puede especializarse en carne y productos cárnicos, garantizando frescura y calidad. (CIU - 4721 y 4722 (2023))

	<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite a la cooperativa diversificar su oferta y atraer a diferentes segmentos del mercado, mejorando la experiencia del cliente y satisfaciendo necesidades específicas. (CIIU - 4721 y 4722 (2023)) • La cooperativa de tenderos en la Comuna 4 de Ocaña puede beneficiarse al integrar actividades del comercio de productos al por menor o al detalle (CIIU - 4711) y, en algunos casos, en tiendas especializadas (CIIU - 4721 y 4722). Esto le permitirá ofrecer una amplia variedad de productos a nivel local, atraer a clientes con diferentes necesidades y preferencias, y aprovechar la tendencia hacia el comercio local. Al centrarse en productos básicos y de alta rotación, la cooperativa puede optimizar su operación y proporcionar un servicio valioso a la comunidad. (CIIU - 4721 y 4722 (2023))
--	--

	<p>Marco legal</p> <p>Algunas de las normas que serán mencionadas a continuación contribuyen a la investigación, leyes, decretos, resoluciones o acuerdos que de una u otra forma regulan la creación de cooperativas para tenderos, sucursales y demás, que entren en este objeto social.</p> <p>Referencias Normativas</p>
--	---

Asesoramiento Legal	Normas	Quien Expide	Descripción
	Constitución Política De Colombia 1991	El congreso de la república	Título XII del régimen económico de la hacienda pública
	Título XII, Artículo 333, Constitución Política De Colombia 1991	El congreso de la república	Las actividades económicas e iniciativa privada son libres y estas dentro de los límites del bien común
	Ley 2069 De 2020	El congreso de la república	Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en

			Colombia
	Ley 1258 De 2008	El congreso de la república	Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas.
	Ley 1014 De 2006	El congreso de la república	De fomento a la cultura del emprendimiento.

	Ley 1116 De 2006	El congreso de la república	Por la cual se establece el régimen de insolvencia empresarial en la república de Colombia y se dictan otras disposiciones
	Ley 232 De 1995	El congreso de la república	"Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales"

	Ley 590 De 2000	El congreso de la república	"Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas".
--	--------------------	--------------------------------	--

	Ley 454 De 1998	El Congreso de La República	Regula las actividades de la economía solidaria en Colombia y menciona los procesos de inscripción y supervisión de las cooperativas
	Ley 79 De 1988	El Congreso de la Republica	Exige que las cooperativas promuevan la educación de sus socios.
	Ley 905 De 2004	El congreso de la república	"Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo
			de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".

		Ley 789 De 2002	El congreso de la república	Dicta normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y modifica algunos artículos del código sustantivo de trabajo.
		Decreto 410 De 1971	El congreso de la república	Por la cual se expide el código de comercio. En este se rige la aplicabilidad de la ley para los comerciantes y los asuntos mercantiles.
		Ley 1014 De 2006	El congreso de la república	Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia
		Decreto 2269 De 1993	Ministerio De Desarrollo Económico	Descentralizó El Proceso De Elaboración De Normas Técnicas A Cada Sector Que Lo Requiera Y Determine Sus Necesidades.

	Decreto 3026 De 2013	El Congreso De La República	Por El Cual Se Reglamenta Parcialmente El Estatuto Tributario
	Decreto 2300 De 2008	El Presidente De La República	Por El Cual Se Reglamenta El Artículo <u>124</u> De La Ley 1116 De 2006, Sobre La Vigilancia De Las Sucursales De Sociedades Extranjeras Y La Aprobación Del Inventario Del Patrimonio Social, Y Se Dictan Otras Disposiciones.
	Decreto 1074 De 2015	El Presidente De La República	Por Medio Del Cual Se Expide El Decreto Único Reglamentario Del Sector Comercio, Industria Y Turismo

	<p>Norma Técnica Sectorial Colombiana Nts - Usna 007</p>	<p>Consejo Directivo De La Unidad Sectorial De Normalización De La Industria Gastronómica</p>	<p>Norma Sanitaria De Manipulación De Alimentos</p>
	<p>Norma Técnica Sectorial Colombiana Nts - Usna 001</p>	<p>Consejo Directivo De La Unidad Sectorial De Normalización De La Industria Gastronómica</p>	<p>Preparación De Alimentos De Acuerdo Con El Orden De Producción. 2015.</p>
	<p>Norma Técnica Sectorial Colombiana Nts - Usna 002</p>	<p>Consejo Directivo De La Unidad Sectorial De Normalización De La Industria Gastronómica</p>	<p>Servicio De Alimentos Y Bebidas De Acuerdo Con Estándares Técnicos. 2015.</p>
	<p>Norma Técnica Sectorial Colombiana Nts - Usna 003</p>	<p>Consejo Directivo De La Unidad Sectorial De Normalización De La Industria Gastronómica</p>	<p>Control En El Manejo De Materia Prima E Insumos En El Área De Producción De Alimentos Conforme A Requisitos De</p>

				Calidad. 2016.	
--	--	--	--	----------------	--

Nota. Elaboración propia

Capítulo 3. Modulo técnico u operación

3.1 Descripción del proceso

3.1.1 Ficha técnica del producto servicio

Tabla 11

Ficha técnica del producto

Nombre del Producto o Servicio	Presentación	Cantidad	Duración	Información Adicional
Paquete de Productos Básicos	Caja cerrada	10 unidades	1 semana	Incluye arroz, azúcar, aceite, lentejas y sal.
Transporte Compartido	Servicio semanal	N/A	1 día	Transporte de mercancías desde proveedores locales.
Capacitación en Gestión de Negocios	Sesión presencial	20 personas	3 horas	Formación especializada para tenderos asociados.

Nota. Elaboración propia

3.1.2 Diagrama de flujo de producción o del servicio

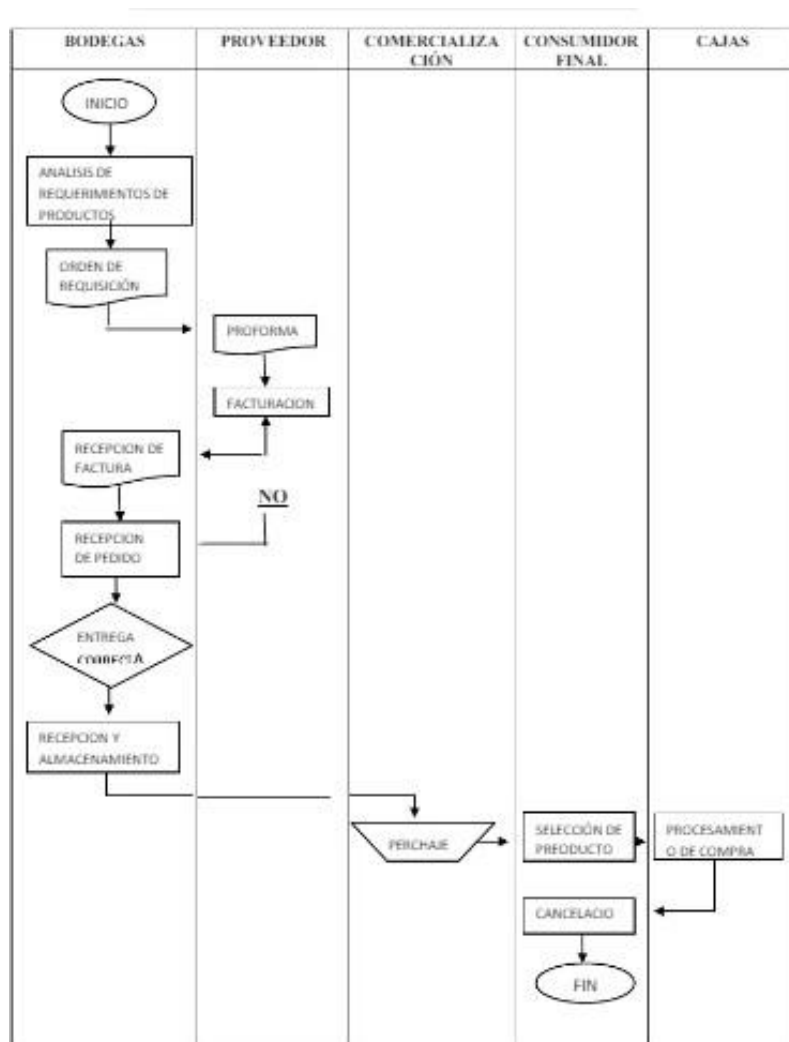
Considere el proceso de fabricación u obtención de su nuevo producto o servicio, desde que las materias primas o insumos son entregados en la unidad productiva, hasta que el producto o servicio llega a las manos del cliente o consumidor final. Puede ingresar a

<https://www.lucidchart.com/pages/es/ejemplos/diagrama-de-flujo-online> o <https://flowchart.fun/>

como herramientas para realizar el flujograma.

Figura 22

Diagrama de flujo de la Cooperativa de Tenderos en Ocaña Norte de Santander



Nota. Elaboración propia

3.2 Validación de la idea

Cuestionario aplicado a diez tenderos de la zona para saber si están dispuestos hacer parte de la cooperativa. El instrumento a aplicar es la encuesta (Ver anexo).

3.2.1 Prueba Piloto

Las pruebas piloto son una herramienta estratégica que permite evaluar la viabilidad del producto o servicio en un entorno controlado antes de realizar un lanzamiento completo. Este

proceso ayuda a identificar posibles ajustes necesarios para garantizar su éxito en el mercado. Los pasos clave para llevar a cabo las pruebas piloto en la Cooperativa de Tenderos de Ocaña son los siguientes

3.2.1.1 Diseñar un Plan de Pruebas. Definir los objetivos específicos que se desean alcanzar con las pruebas piloto.

Establecer el alcance y las métricas de éxito para evaluar los resultados.

Identificar las áreas o mercados donde se implementarán las pruebas piloto y seleccionar los productos o servicios a evaluar.

3.2.1.2 Seleccionar un grupo de prueba. Elegir un grupo representativo del público objetivo, como tenderos locales interesados en participar.

Asegurarse de que los participantes estén dispuestos a ofrecer retroalimentación sincera y constructiva.

3.2.1.3 Configurar el entorno de pruebas. Preparar el entorno necesario para llevar a cabo las pruebas, incluyendo herramientas, equipos y recursos humanos.

Garantizar que todos los elementos requeridos para simular las condiciones reales estén disponibles.

3.2.1.4 Realizar las pruebas. Implementar las pruebas según el plan establecido

Observar y documentar los resultados, problemas encontrados y comentarios proporcionados por los participantes.

3.2.1.5 Evaluar los resultados. Analizar la información recopilada para identificar fortalezas y áreas de mejora en el producto o servicio antes de escalar su implementación.

3.2.1.6 Encuestas y Retroalimentación. La recopilación de encuestas y retroalimentación es una etapa crucial para entender las percepciones, necesidades y expectativas de los clientes potenciales con base en las pruebas piloto. Los pasos a seguir incluyen:

3.2.1.6.1 Diseñar la Encuesta. Crear preguntas claras y específicas sobre la experiencia del cliente con el producto o servicio evaluado.

Incluir preguntas abiertas y cerradas que permitan identificar tanto aspectos positivos como oportunidades de mejora.

3.2.1.6.2 Recopilar Datos. Aplicar las encuestas a los participantes de las pruebas piloto. Asegurarse de organizar y almacenar los datos de manera estructurada para facilitar su análisis posterior.

3.2.1.6.3 Analizar los Resultados. Examinar las respuestas para identificar patrones, tendencias y puntos críticos señalados por los participantes.

Clasificar las opiniones en categorías como fortalezas, debilidades y sugerencias de mejora.

3.2.1.6.4 Identificar Oportunidades de Mejora. Basarse en los resultados del análisis para detectar áreas de insatisfacción o sugerencias de nuevas características.

Priorizar las oportunidades de mejora según su impacto y viabilidad.

3.2.1.6.5 Implementar Mejoras. Realizar los cambios necesarios en el producto o servicio, integrando las sugerencias relevantes proporcionadas por los encuestados.

Comunicar a los participantes cómo sus comentarios han influido positivamente en el proceso de mejora, fortaleciendo su compromiso con la cooperativa.

Estas estrategias aseguran que la Cooperativa de Tenderos de Ocaña optimice su oferta de productos y servicios, incrementando su aceptación y competitividad en el mercado local.

3.2.2 Tabulación de la información

Tabla 12

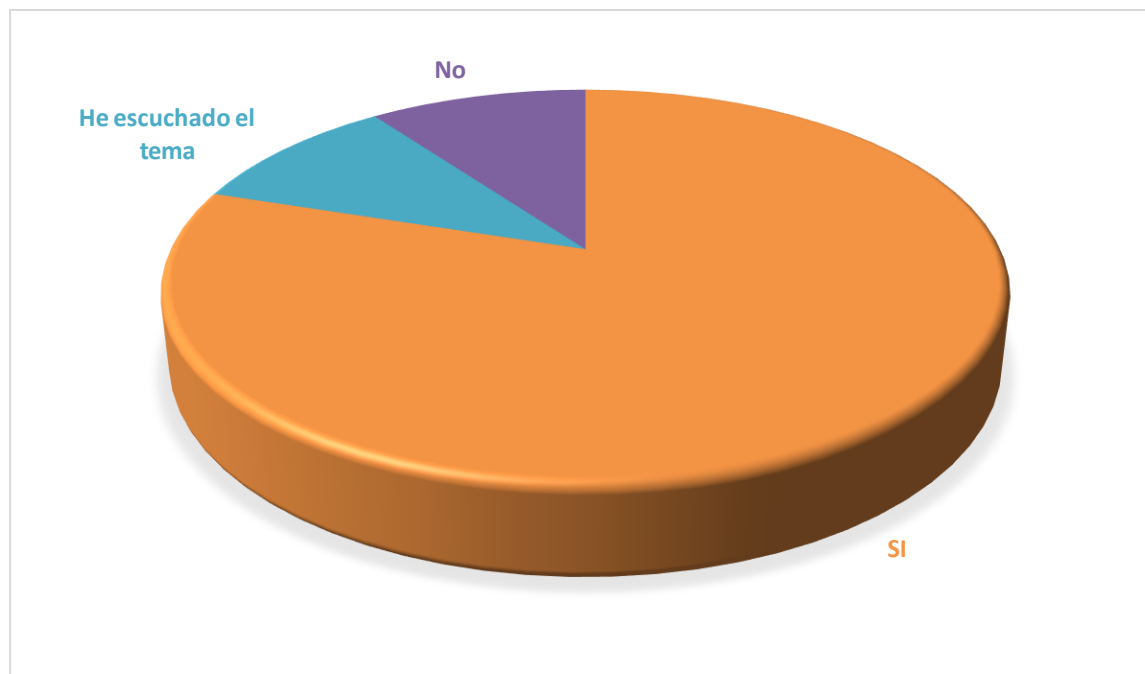
¿Conoce usted el concepto de una Cooperativa de tenderos?

PREGUNTA	RESPUESTA	%
SI	8	80 %
NO	1	10%
He escuchado el tema pero no estoy seguro	1	10%
TOTAL	10	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 23

¿Conoce usted el concepto de una Cooperativa de tenderos?



Nota. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados correspondientes al ochenta por ciento 80%, afirman que conocen el concepto de cooperativa de tenderos.

Tabla 13

¿Estaría dispuesto a unirse a una cooperativa que ayude a mejorar la negociación con proveedores?

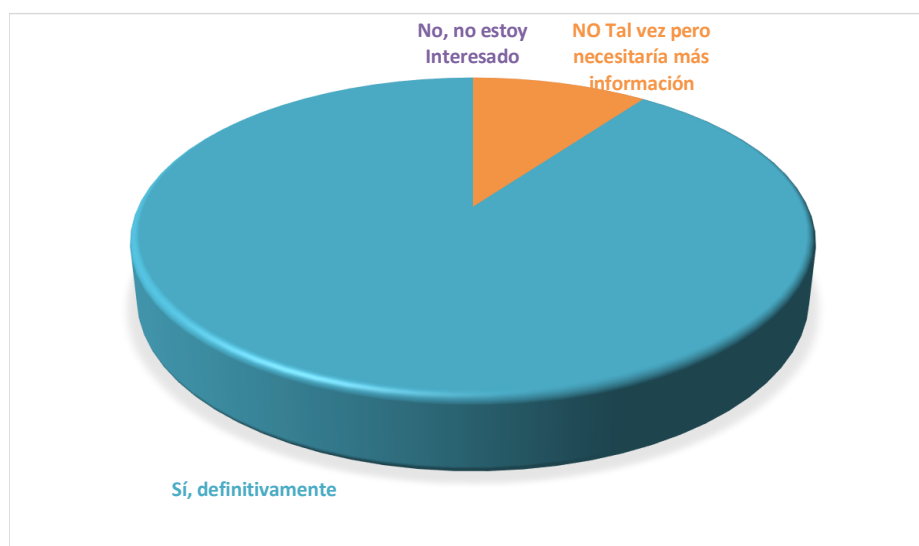
PREGUNTA	RESPUESTA	%
Sí, definitivamente	9	90 %
NO Tal vez, pero necesitaría más información	1	10%

No, no estoy Interesado	0	10%
TOTAL	10	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 24

¿Estaría dispuesto a unirse a una cooperativa que ayude a mejorar la negociación con proveedores?



Nota. Elaboración propia

Mediante el análisis de la encuesta se pudo observar que el 90 % de los encuestados comerciantes estaría dispuesto a unirse a la cooperativa de tenderos de Ocaña Norte de Santander.

Tabla 14

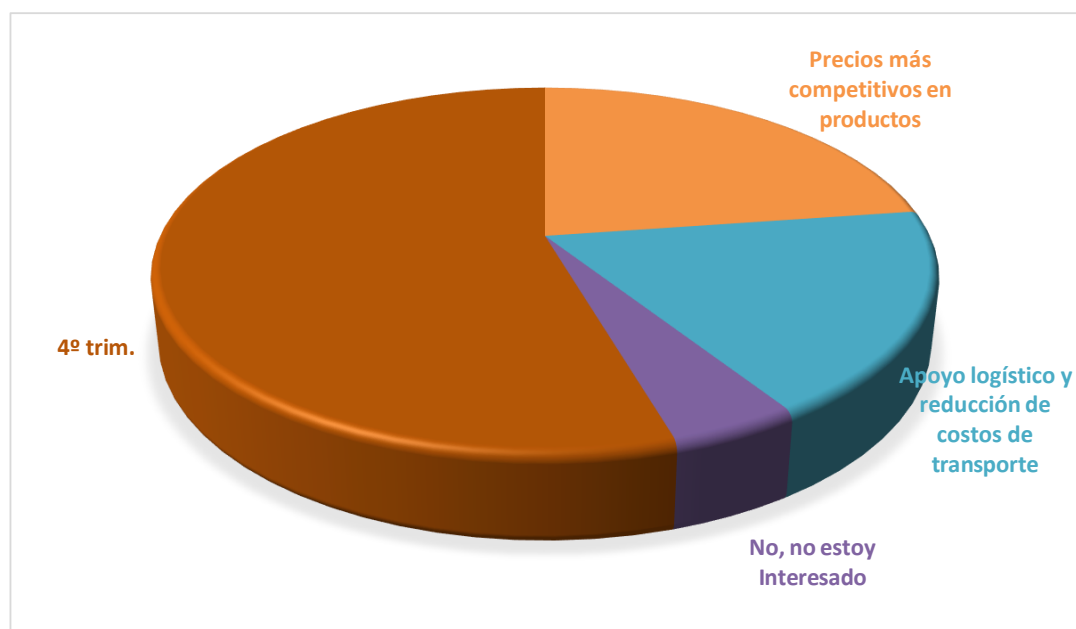
¿Que beneficio le interesaría más obtener de una cooperativa?

PREGUNTA	RESPUESTA	%
Precios más competitivos en productos	5	50 %
Apoyo logístico y reducción de costos de transporte	4	40%
No, no estoy interesado	1	10%
Otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 25

¿Que beneficio le interesaría más obtener de una cooperativa?



Nota. Elaboración propia

Con base en la información suministrada, por los tenderos encuestados pudimos observar qué el beneficio que le interesaría más de obtener de una cooperativa, es precios más competitivos en productos con un 50% y apoyo logístico y reducción de precios de transporte con un 40%, razón por la cual se hace necesaria la creación de una cooperativa.

Tabla 15

¿Estaría dispuesto a realizar una aportación económica inicial para formar parte de la cooperativa?

PREGUNTA	RESPUESTA	%
Sí, dependiendo del monto	9	90 %
No, prefiero no realizar aportes económicos	1	10 %
Necesitaría más detalles antes de decidir	0	0 %
TOTAL	10	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 26

¿Estaría dispuesto a realizar una aportación económica inicial para formar parte de la cooperativa?



Nota. Elaboración propia

Está claro que la mayoría de tenderos encuestados con un 90% estaría dispuesto a participar en la cooperativa de tenderos, lo que la hace atractiva para su creación.

Tabla 16

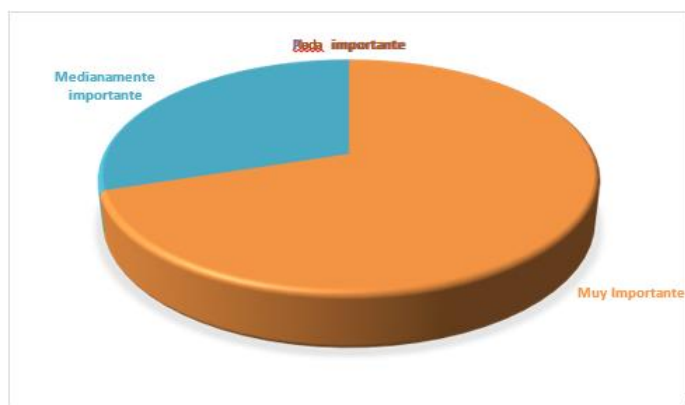
¿Qué tan importante considera que sería trabajar en conjunto con otros tenderos para enfrentar los retos del mercado?

PREGUNTA	RESPUESTA	%
Muy importante	7	70 %
Medianamente importante	3	30%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
TOTAL	10	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 27

¿Qué tan importante considera que sería trabajar en conjunto con otros tenderos para enfrentar los retos del mercado?



Nota. Elaboración propia

Se puede observar de una mayoría significativa correspondiente al 70 % le parece importante trabajar en conjunto, que afirman que enfrentar el mercado solos es más complicado.

Tabla 17

¿Estaría dispuesto a participar en reuniones periódicas de la cooperativa para tomar decisiones colectivas?

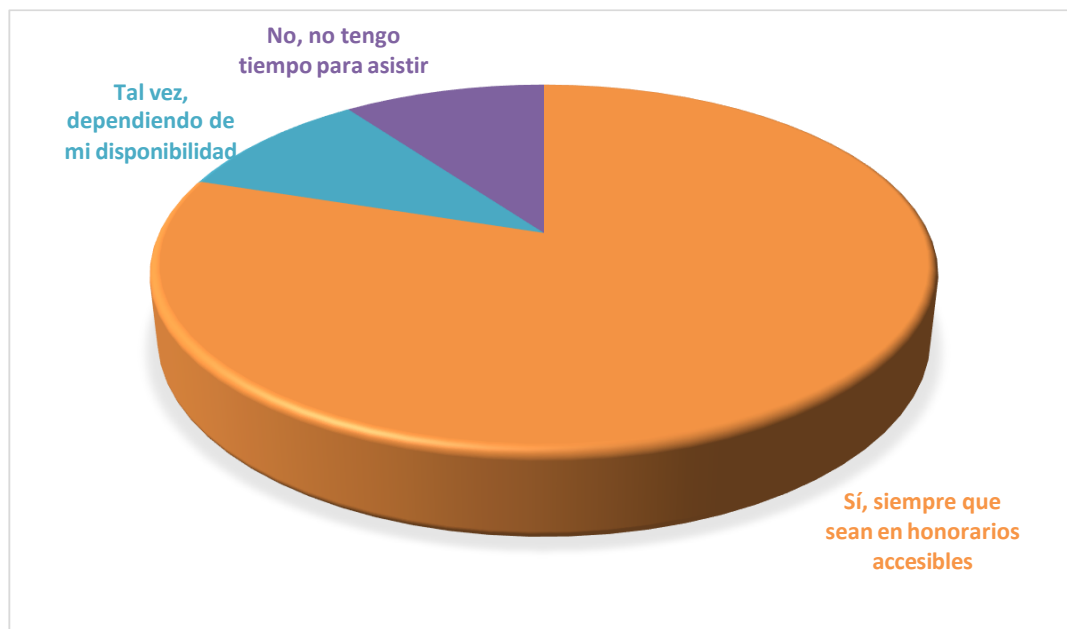
PREGUNTA	RESPUESTA	%
Sí, siempre que sean en honorarios accesibles	8	80%
Tal vez, dependiendo de mi disponibilidad	10	10%

No, no tengo tiempo para asistir	10	0%
TOTAL	10	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 28

¿Estaría dispuesto a participar en reuniones periódicas de la cooperativa para tomar decisiones colectivas?



Nota. Elaboración propia

La totalidad de los tenderos con un 80% de disponibilidad para empaparse de todo lo referente a la cooperativa de tenderos es indiscutible.

Tabla 18

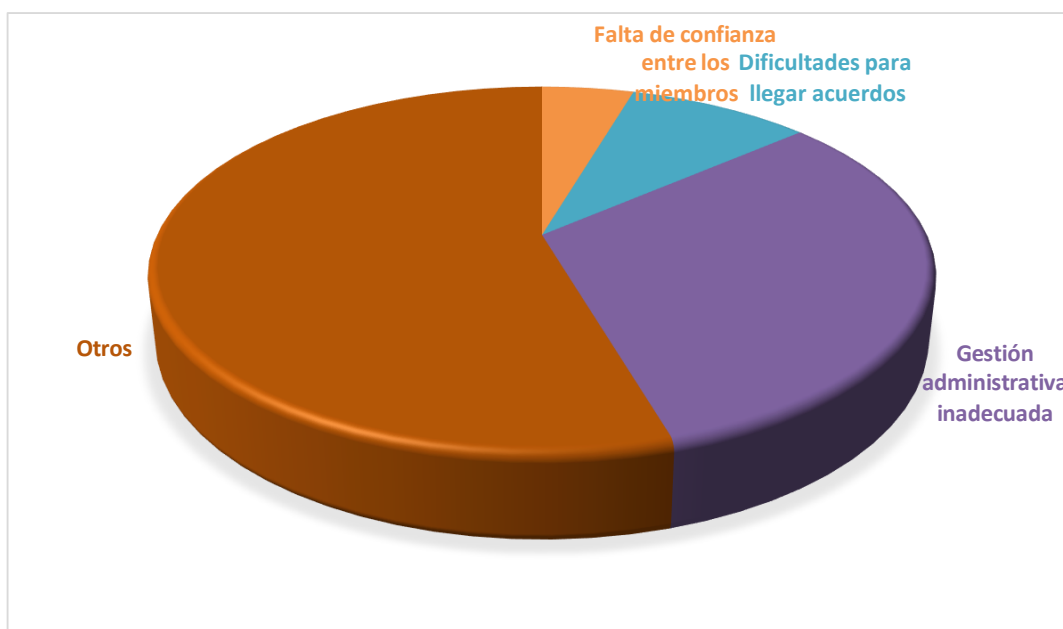
¿Qué desafíos cree que podría surgir al formar parte de una cooperativa?

PREGUNTA	RESPUESTA	%
Falta de confianza entre los miembros	1	10 %
Dificultades para llegar acuerdos	2	20%
Gestión administrativa inadecuada	7	70%
Otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 29

¿Qué desafíos cree que podría surgir al formar parte de una cooperativa?



Nota. Elaboración propia

Cabe resaltar que un 70 % de los tenderos encuestados considera que es un desafío una gestión administrativa inadecuada.

Tabla 19

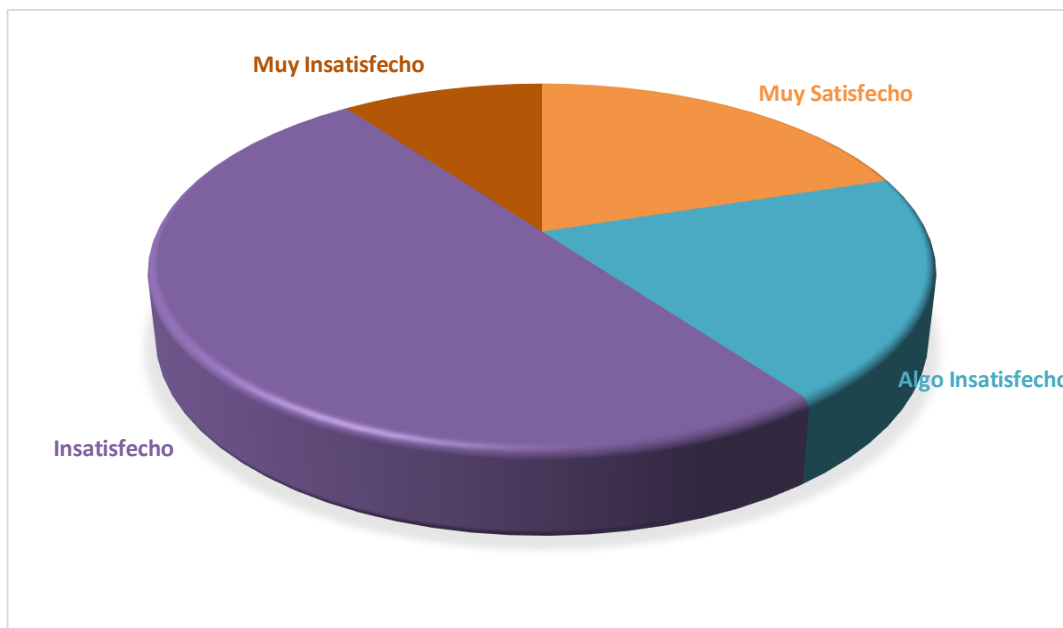
¿Qué tan satisfecho está con su actual capacidad de negociación con sus proveedores?

PREGUNTA	RESPUESTA	%
Muy Satisfecho	2	20%
Algo satisfecho	2	20%
Insatisfecho	5	50%
Muy Insatisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 30

¿Qué tan satisfecho está con su actual capacidad de negociación con sus proveedores?



Nota. Elaboración propia

Un 50 % de los tenderos encuestados cree que estar en conjunto es mejor pues los proveedores ya no les dan garantías exequibles en precios y ofertas para sus negocios.

Tabla 20

¿Considera que formar parte de una cooperativa mejoraría la sostenibilidad de su negocio?

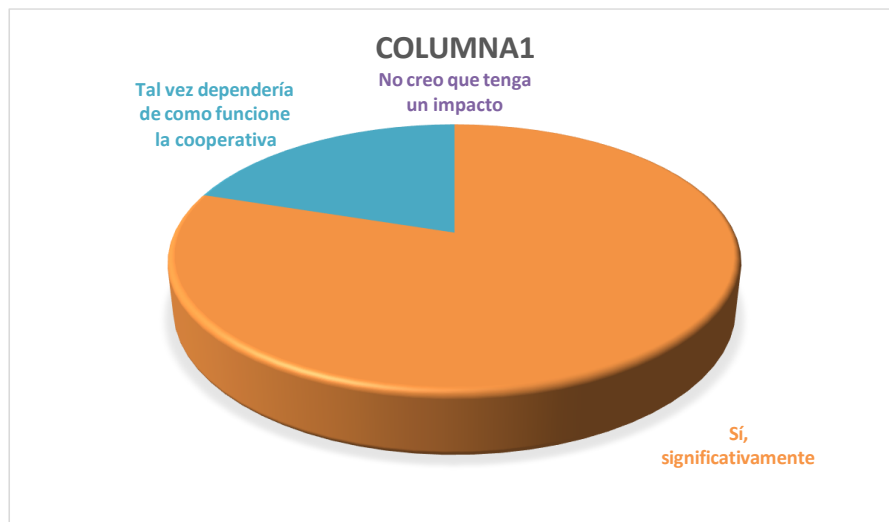
PREGUNTA	RESPUESTA	%
Sí, significativamente	8	80%
Tal vez dependería de como funcione la cooperativa	2	20%
No creo que tenga un impacto	0	0%

TOTAL	10	100%
--------------	-----------	-------------

Nota. Elaboración propia

Figura 31

¿Considera que formar parte de una cooperativa mejoraría la sostenibilidad de su negocio?



Nota. Elaboración propia

Según los tenderos encuestados consideran en un 80% que su actividad económica mejoraría significativamente, dado a que es mejor trabajar en conjunto al lado de profesionales.

Tabla 21

¿Estaría dispuesto a recomendar la idea de una cooperativa a otros tenderos?

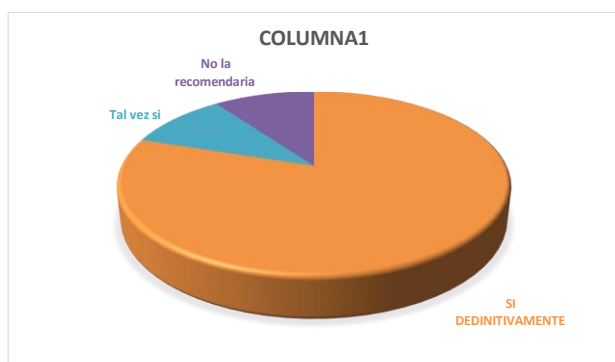
PREGUNTA	RESPUESTA	%
Sí, definitivamente	8	80%

Tal vez si veo buenos resultados	1	10%
Insatisfecho	0	0%
No, no la recomendaría	1	10%
TOTAL	10	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 32

¿Estaría dispuesto a recomendar la idea de una cooperativa a otros tenderos?



Nota. Elaboración propia

3.3 Análisis de los resultados

El enfoque de investigación inductiva permite, a través de la observación, proponer estrategias y acciones para su implementación. En el análisis de la creación de una cooperativa de tenderos, nos posibilita establecer la segmentación del mercado según las observaciones y el análisis de la validación de la encuesta a los tenderos. De esta manera, se define que es factible en un 90% su creación, pues la disposición de querer crecer y satisfacer la demanda del mercado de Ocaña Norte de Santander hace que la creación sea un buen referente, brindando productos de

calidad y un excelente servicio al cliente. Para llevar a cabo en la creación de la cooperativa, se empleó la investigación cuantitativa, la cual implica la recolección de datos con el fin de probar hipótesis mediante mediciones numéricas y análisis estadístico, con el propósito de establecer patrones de comportamiento y validar teorías (Sampieri, 2014, p.4). Las encuestas se basan en muestras representativas de la población y suelen incluir cuestionarios estructurados con preguntas cerradas, lo que permite una mayor facilidad en el análisis de datos mediante técnicas estadísticas como distribuciones de frecuencias y tabulaciones cruzadas (Santesmases et al., 2014, p. 140).

Este tipo de investigación comienza con una idea general que se va refinando a medida que se establecen objetivos, preguntas de investigación y se revisa la literatura relevante para construir un marco teórico. A partir de las preguntas, se formulan hipótesis y se identifican variables, para luego diseñar un plan de estudio que permita probarlas. Posteriormente, se realizan mediciones en un contexto específico, se analizan los datos utilizando métodos estadísticos y se obtienen conclusiones en relación con las hipótesis planteadas (Sampieri, 2014, p.4). Para determinar los aspectos administrativos, técnicos y operativos necesarios para el plan de negocios., se hace necesario contextualizar sobre al análisis del mercado, además de escoger negocios o tiendas que hacen parte de nuestra competencia, los lugares más cercanos se escogió tiendas enfocados en una sola región y negocios que tienen enfoque en venta de productos de primera necesidad, todos estos presentan diversidad de marcas y se podría decir que diferentes conceptos en cuanto a fortalezas y debilidades, por lo cual se podría decir que no se tiene un competidor directo, ya que se cuenta con opiniones muy neutrales y con algunos picos en los cuales nos vamos a enfocar. Los negocios como supermercados y tiendas más grandes que son objeto de la competencia, tienen precios muy competitivos, sin embargo, en el resto de

características tienden a la baja. Nuestra Cooperativa de tenderos el cual también tiene muy buena puntuación en variedad de productos y productos especiales, al igual que los supermercados de cadena, sin embargo, según las encuestas realizadas somos innovación, el cual permite diversidad de productos de muchos precios, marcas y calidades, lo que genera cierto plus a la hora de preferencia por los clientes.

3.4 Plan de implementación

3.4.1 Proceso detallado

Es factible la apertura de una Cooperativa de Tenderos en Ocaña Norte de Santander, ya que con ella podemos generar desarrollo económico y mejor calidad de vida, de los dueños de las tiendas o negocios pues lo único en que estarían preocupados es por satisfacer las necesidades de los clientes. Se hace necesario entonces la apertura que satisfaga las necesidades de sus clientes. La cooperativa de Tenderos aparte de estar brindando sus productos de calidad, puede enfocarse también en diferentes alternativas como brindar un buen servicio para que los clientes reales y potenciales estén cómodos a la hora de comprar en la cooperativa de tenderos.

3.4.2 Cronograma

El cronograma se crea siguiendo las actividades realizadas en el formato uno y dos, teniendo en cuenta los meses de trabajo y organizándolas por semanas laborales.

Tabla 22

Cronograma de actividades

Semana	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos Necesarios
1	Sensibilización y Convocatoria	Realizar reuniones informativas para explicar los beneficios de la cooperativa y captar interesados. Taller sobre principios cooperativos, legislación y ventajas de pertenecer a una cooperativa.	Representante	Material audiovisual, salón.
2	Formación Inicial	Identificar a los socios fundadores y conformar un grupo líder para gestionar el proceso.	Representante	Presentaciones, material impreso.
3	Conformación del Grupo Promotor	Redactar los estatutos sociales según la normativa vigente.	Representante	Lista de asistencia.
4	Elaboración de Estatutos	Tramitar el registro en la Cámara de Comercio y obtener el NIT ante la DIAN.	Grupo Promotor	Guía legal, asesor jurídico.
5	Gestión de Documentos Legales	Crear un plan que incluya misión, visión, objetivos, análisis de mercado, y proyección financiera.	Representante Legal	Formularios, documentos legales.
6	Diseño del Plan de Negocios		Representante y Grupo Promotor	Herramientas de planificación.
7	Apertura de Cuenta Bancaria	Abrir una cuenta para la cooperativa y gestionar el capital inicial.	Representante Legal	Documentos de registro.

Semana	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos Necesarios
8	Estrategia de Comunicación	Diseñar un plan para promocionar la cooperativa entre los tenderos de la región.	Grupo Promotor	Redes sociales, diseño gráfico.
9	Captación de Nuevos Socios	Promover la inscripción de más socios interesados.	Grupo Promotor	Formularios de inscripción.
10	Firma de Acta de Constitución	Formalizar la creación de la cooperativa con la firma de los socios fundadores.	Grupo Promotor	Documento de acta de constitución.
11	Primera Asamblea General	Elegir el Consejo de Administración y demás órganos de dirección.	Representante Legal	Guía de procedimientos.
12	Inicio de Operaciones	Iniciar las actividades de la cooperativa, como compras conjuntas o capacitaciones.	Todos los integrantes	Instalaciones, recursos iniciales.

Nota. Elaboración propia

Capítulo 4. Estructura organizacional

4.1 Misión y visión

4.1.1 Misión

Proporcionar a los tenderos independientes una plataforma para mejorar su eficiencia operativa, reducir costos de transporte de productos y fortalecer su posición en el mercado a través de la colaboración.

4.1.2 Visión

Para el año 2034 consolidarnos como una cooperativa de tenderos con reconocimiento en la región, con capacidad en el mercado para ofrecer precios competitivos, siendo un referente de economía solidaria gracias al apoyo que brindaremos a sus miembros para su crecimiento y éxito.

4.2 Valores Corporativos

4.2.1 Solidaridad.

Fomentar el mutuo apoyo entre miembros de la cooperativa para alcanzar objetivos en común.

4.2.2 Responsabilidad

Asumir la toma de decisiones y el impacto en la comunidad con total responsabilidad

4.2.3 Transparencia

Asegurar la confianza mutua manteniendo una comunicación clara, honesta y abierta

4.2.4 Compromiso

Dedicar esfuerzos constantes para innovar en nuevas formas de mejorar los servicios ofrecidos mejorando las condiciones de los tenderos en la Comuna 4.

4.2.5 Equidad

Garantizar un trato justo y equitativo para todos los tenderos.

4.2.6 Sostenibilidad

Promover prácticas que aseguren el bienestar económico, social y ambiental a largo plazo.

4.3 Objetivos estratégicos

4.3.1 Objetivo general

Proponer la creación de una cooperativa de tenderos que fortalezca la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de los pequeños comerciantes, mediante la unión de recursos y capacidades para optimizar la compra de productos, acceso a servicios y mejorar la gestión de los negocios.

4.3.2 Objetivos específicos

Analizar las necesidades y expectativas de los tenderos locales para diseñar una propuesta de valor que fomente su participación en la cooperativa.

Desarrollar un plan operativo y financiero que asegure la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa, incluyendo la gestión logística, el soporte tecnológico y la captación de nuevos socios.

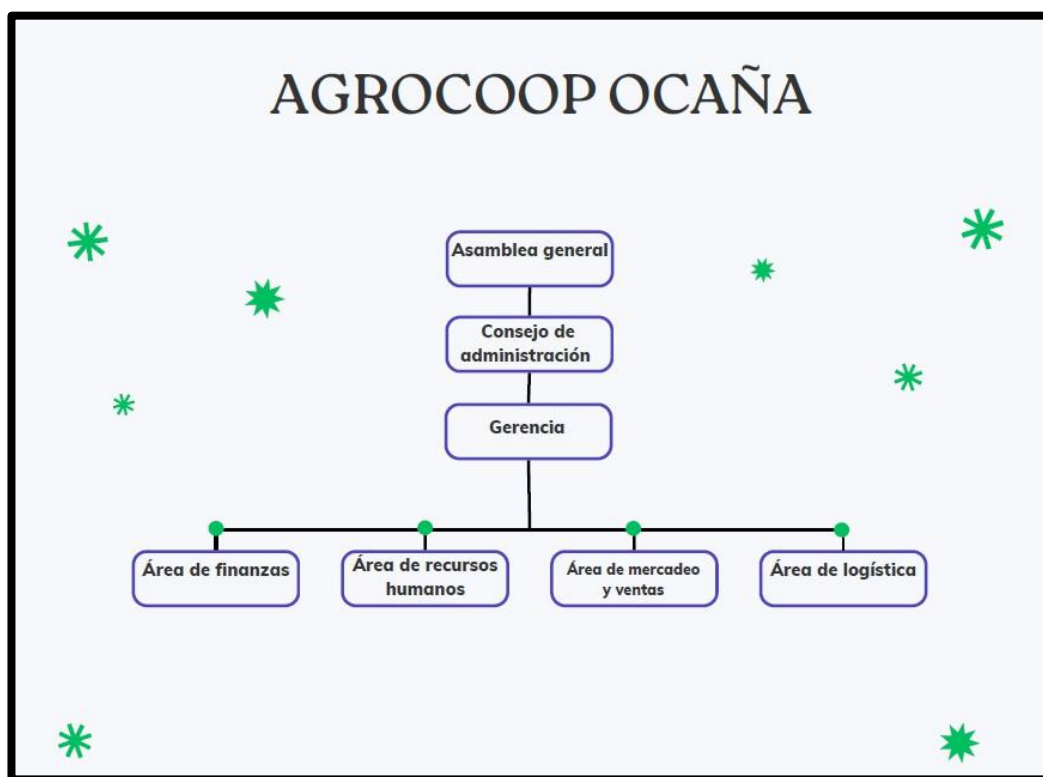
Establecer los pasos necesarios para la creación de una cooperativa de tenderos, que incluya desde la identificación de necesidades comunes hasta la formalización legal de la entidad, con el fin de fomentar la cooperación entre los miembros

4.4 Organigrama y perfiles

4.4.1 Estructura orgánica

Figura 33

Organigrama



Nota. Elaboración propia

4.4.2 Perfiles

Figura 34

Perfiles

CARGO: Gerente General	
Área: Gerencia	
Propósito del Cargo:	
Liderar y supervisar todas las áreas de <u>Agrocoop</u>	
Tabla 13. Propósito del Cargo	
Características Generales	
Edad:	25
Sexo:	Femenino
Estado Civil	Casada
Formación	Administración de empresas
Estudios	Técnico en Asesoría comercial y operaciones de entidades financieras
Competencias Técnicas	Dirección de proyectos y gestión de recursos
Experiencia	3 años en liderazgo
Habilidades	Liderazgo, toma de decisiones
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar áreas operativas y directivas ➤ Definir estrategias ➤ Buen manejo de los recursos de <u>Agrocoop</u> ➤ Organizar y planificar el trabajo en equipo
Área a Quien reporta	Consejo de Administración
Salario:	\$2.500.000

Nota. Elaboración propia

CARGO: jefe de Finanzas
Área: Finanzas
Propósito del Cargo:

 Administración de recursos y control financiero de Agrocoop
Características Generales
Edad: 35

Sexo: Femenino

Estado Civil Soltera

Formación Administración de empresas

Estudios Técnico en administración financiera

Competencias Técnicas Análisis financiero

Experiencia 4 años en finanzas

Habilidades Gestión de recursos

Funciones

- Manejo de cuentas y pagos
- Análisis y planificación financiera
- Gestión del presupuesto
- Gestión del flujo de caja

Área a Quien reporta Gerente General

Salario: \$2.000.000

Nota. Elaboración propia

CARGO: Coordinadora de logística
Área: Logística
Propósito del Cargo:

 Distribución eficiente de los productos de Agrocoop
Características Generales
Edad: 32

Sexo: Femenino

Estado Civil Casada

Formación Administración de empresas

Estudios Técnico en logística

Competencias Técnicas Gestión de inventario, negociación con proveedores

Experiencia 5 años en logística

Habilidades Planificación, organización y resolución de problemas

Funciones

- Gestión de rutas de distribución
- Supervisión de inventarios
- Almacenamiento
- Planificar, organizar y gestionar el transporte

Área a Quien reporta Gerente General

Salario: \$2.000.000

Nota. Elaboración propia

CARGO: Recursos Humanos
Área: Recursos Humanos
Propósito del Cargo:

 Coordinar la contratación, capacitación y bienestar del equipo en Agrocoop.

Características Generales
Edad: 28

Sexo: Femenino

Estado Civil Casada

Formación Administración de empresas

Estudios Profesional

Competencias Técnicas Gestión de talento humano

Experiencia 6 años en recursos humanos

Habilidades Comunicación, organización, empatía

Funciones

- Comunicación
- Organización
- Responsable
- Resolución de problemas

Área a Quien reporta Gerente General

Salario: \$2.000.000

Nota. Elaboración propia

CARGO: Mercadeo y ventas

Área: Mercadeo y ventas

Propósito del Cargo:

Promover la cooperativa y apoyar a los tenderos en ventas.

Características Generales

Edad: 30

Sexo: Femenino

Estado Civil Casada

Formación Administración de empresas

Estudios Profesional

Competencias Técnicas Estrategia de ventas, atención al cliente

Experiencia 2 años en mercadeo y ventas

Habilidades Comunicación, creatividad, negociación

Funciones

- Comunicación
- Creatividad
- Negociación

➤ Fidelización a tenderos

Área a Quien reporta Gerente General

Salario: \$2.000.000

Nota. Elaboración propia

4.5 Constitución empresa y aspectos legales

Para establecer la cooperativa de tenderos en la Comuna 4 Adolfo Milanés de Ocaña Norte de Santander, es fundamental ceñirse a pasos legales y administrativos que permitan la constitución de la misma, es por ello que se hace necesario conformar la asamblea constitutiva

con la cual se reúnan a los interesados en hacer parte activa de la cooperativa en el sector, con el objetivo de establecer y aprobar los estatutos que regirán los lineamientos a seguir. Dentro de estos estatutos debe quedar claro la aprobación del nombre de la cooperativa, el objeto social, la dirección, los deberes y derechos que tienen los

socios y cada una de las normas de funcionamiento, que incluye aspectos financieros, operativos y de gestión.

Una vez se tenga conformada la asamblea constitutiva de la cooperativa y se halla aprobado los estatutos y las actas de constitución, se procederá a realizar el registro

y legalización de la misma ante la Cámara de Comercio y así obtener el registro mercantil

El registro mercantil y el Número de Identificación Tributaria NIT deben solicitarse ante la DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales) de Ocaña.

Además de estos trámites es necesario que la cooperativa se haga responsable del cumplimiento de normativas y regulaciones tales como la Inscripción en la Superintendencia de Economía Solidaria, cabe mencionar, que este aspecto es muy importante para la cooperativa ya que se fomenta un sentido de comunidad y apoyo mutuo entre los socios, lo cual es especialmente valioso en tiempos de crisis.

4.5.1 Forma legal de la empresa

Constituir legalmente la cooperativa trae ciertas ventajas y desventajas que responsablemente deben documentarse para conocer a fondo que puede afectar a corto y largo plazo el funcionamiento de la misma;

Ventajas:

- Los socios tienen responsabilidad limitada.

- Beneficios fiscales y exenciones en algunos casos.
- Propiedad y control democrático por parte de los socios.
- Fomenta la economía solidaria y el desarrollo comunitario.

Desventajas:

- Responsabilidad: Limitada, pero los socios deben cumplir con las obligaciones cooperativas.
- Impuestos: Puede enfrentar impuestos específicos según la actividad.
- Estructura de Propiedad: Decisiones tomadas colectivamente, lo que puede ralentizar el proceso.
- Regulaciones: Cumplimiento de normativas específicas para cooperativas.

4.5.2 Registro y constitución

La cooperativa de tenderos de la Comuna 4 Adolfo Milanés de Ocaña debe registrarse ante la Cámara de Comercio del Municipio de Ocaña para lo cual debe presentar ante esta entidad los siguientes documentos;

Los estatutos y el acta de constitución.

Cancelar el valor monetario de 695.000 pesos por inscripción.

Una vez se obtenga el registro mercantil se debe solicitar el NIT (Numero Único Tributario) ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

Inscripción en el RIT (Registro Información Tributaria) para Industria y comercio en el Municipio de Ocaña.

Obtención de Licencias y Permisos:

La actividad comercial de la cooperativa requiere la obtención de licencias como uso de suelo, salud y seguridad, entre otros.

Plazos y Tarifas

1. Plazos: El proceso completo puede tardar entre 1 y 4 semanas, dependiendo de la rapidez con la que se completen los trámites y se obtengan los documentos necesarios.

2. Tarifas: Las tarifas varían según el tipo de empresa y el capital social, pero generalmente incluyen costos de registro en la Cámara de Comercio, obtención del NIT, y registros de ICA

4.5.3 Capital social

El capital social de la Cooperativa de Tenderos de la Comuna 4 Adolfo Milanés de Ocaña es un elemento clave para la estabilidad y crecimiento y su adecuada gestión es fundamental para el éxito del negocio.

No hay un monto mínimo establecido por la ley, pero debe ser suficiente para cumplir con el objeto social de la cooperativa, y en común acuerdo debe estar establecido el valor del aporte con los socios

Aportes: Los socios deben realizar aportes en dinero o en especie, y estos deben estar claramente definidos en los estatutos.

Aportes en Especie: Pueden incluir bienes tangibles e intangibles, como maquinaria, equipos, patentes, etc.

4.5.4 Requisitos legales y regulatorios

Entre los requisitos legales y regulatorios que se necesitan para formalizar la cooperativa de tenderos en la comuna 4 de Ocaña, con los cuales debemos cumplir

para ejercer la actividad económica como lo establece la ley detallamos;

1. Registro en la Cámara de Comercio:

Documentos: Estatutos de la cooperativa, acta de constitución, identificación de los socios.

Plazo: Generalmente, el proceso puede tardar entre 1 y 2 semanas.

Tarifas: Varían según el capital de la cooperativa, pero suelen oscilar entre \$ 200,000 y \$ 1, 000,000.

2. Obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria):

Documentos: Formulario de solicitud, copia de los estatutos, acta de constitución.

Plazo: Aproximadamente 1 semana.

Tarifas: Gratuito.

3. Inscripción en el RUT (Registro Único Tributario): Industria y comercio

Documentos: Formulario de inscripción, copia del NIT, identificación de los socios.

Plazo: Inmediato, una vez obtenida la cita en la DIAN.

Tarifas: Gratuito.

4. Certificado de Uso de Suelo:

Documentos: Solicitud en la oficina de planeación municipal, planos del local, identificación del solicitante.

Plazo: Entre 1 y 2 semanas.

Tarifas: 48.000 incluye estampilla Hospital Universitario Erasmo MEOZ

5. Registro en la Superintendencia de la Economía Solidaria:

Documentos: Estatutos de la cooperativa, acta de constitución, identificación de los socios.

Plazo: Entre 1 y 2 semanas.

Tarifas: Varían según el capital de la cooperativa.

4.5.5 Impuestos y obligaciones fiscales

La cooperativa de tenderos der la Comuna 4 Adolfo Milanés de Ocaña, debe cumplir con diversas obligaciones fiscales para operar legalmente y evitar sanciones

1. Impuesto sobre la Renta:

Descripción: Declarar anualmente utilidades generadas por la cooperativa durante el año fiscal anterior, debe presentarse entre marzo y abril del siguiente año

2. Impuesto al Valor Agregado (IVA):

Descripción: Declarar ingresos gravados la venta de productos y prestación de servicios con una tarifa 19% de forma bimestral o cuatrimestral, dependiendo del régimen tributario que cobije la cooperativa.

3. Impuesto de Industria y Comercio (ICA):

Descripción: Declaración del ejercicio de actividades comerciales o de servicios, con una tarifa que varía según el Estatuto de rentas del Municipio de Ocaña y la actividad económica de la cooperativa, su declaración puede ser anual o bimestral, dependiendo de la normativa local.

4.5.6 Cumplimiento normativo y ético

La cooperativa de tenderos en la comuna 4 de Ocaña se compromete a operar bajo los más altos estándares de ética empresarial y cumplimiento normativo. Este compromiso no solo asegura la legalidad de nuestras operaciones, sino que también

fortalece la confianza de nuestros socios, clientes y la comunidad en general.

Principios de Ética Empresarial

1. **Transparencia:** Mantener una comunicación abierta y honesta con todos los socios y partes interesadas.

2. **Integridad:** Actuar con honestidad y equidad en todas las transacciones y decisiones.

3. **Responsabilidad Social:** Contribuir al bienestar de la comunidad y al desarrollo sostenible.

4. **Respeto:** Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

1. Código de Ética

Formular un documento que establece los valores, principios y normas de conducta que deben seguir todos los miembros de la cooperativa, que deben firmarlo al unirse a la misma y recibir capacitación periódica sobre su contenido.

2. Cumplimiento Normativo

Regulaciones Sectoriales: Asegurar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables al sector de comercio minorista y cooperativas.

Monitoreo y Auditoría: Realizar auditorías internas y externas periódicas para verificar el cumplimiento normativo y detectar posibles irregularidades.

3. Políticas Anticorrupción

Prohibición de Sobornos: Establecer una política clara que prohíba cualquier forma de soborno o corrupción.

Canales de Denuncia: Implementar mecanismos seguros y confidenciales para que los socios y empleados puedan reportar conductas indebidas.

4. Protección de Datos

Confidencialidad: Asegurar que toda la información personal y comercial se maneje de manera confidencial y segura.

Cumplimiento de Normativas: Cumplir con las leyes de protección de datos personales, como la Ley 1581 de 2012 en Colombia.

5. Responsabilidad Social y Ambiental

Programas de Sostenibilidad: Implementar iniciativas que promuevan la sostenibilidad ambiental y el desarrollo comunitario.

Educación y Conciencia: Fomentar la educación y la conciencia sobre prácticas sostenibles entre los socios y la comunidad.

4.5.7 Asesoramiento legal

Para asegurar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones, la cooperativa de tenderos en la comuna 4 Adolfo Milanés de Ocaña contará con asesoramiento legal externo.

Los asesores externos pueden ofrecer una experiencia y conocimientos especializados en áreas específicas del derecho, permitiendo que la cooperativa acceda a servicios legales sin la necesidad de mantener un gran equipo interno.

Capítulo 5. Modulo financiero

La estructura financiera de la Cooperativa de Tenderos de la Comuna 4 Adolfo Milanés en Ocaña se basa en una evaluación de los costos de producción, la proyección de ingresos y gastos, la inversión inicial requerida, y el flujo de caja proyectado. Es importante la implementación de indicadores financieros clave para monitorear la salud financiera de la cooperativa y asegurar su sostenibilidad.

5.1 Fuentes de financiamiento

Evaluar una proyección de ventas para el montaje de la cooperativa de tenderos de Ocaña Norte de Santander, se hace necesario conocer el tamaño de la empresa se va a definir con respecto a la capacidad organizacional, en función del nivel de ventas en condiciones normales de la empresa con base en los procesos de la organización. Para hacer el cálculo del tamaño del proyecto se establece un total de atención al usuario de 8 horas diarias por 350 días al año, con atención de domingo a domingo.

Para tal efecto, recopilamos nuestra proyección de ventas en tres años, teniendo en cuenta los gastos de inicio, los estados de resultados, balance general, estado de flujo de efectivo y gastos de nómina, que son indispensables para nuestra proyección de ventas.

5.2 Costos de producción

5.2.1 Costos fijos

Tabla 23

Costos fijos

Ítem	Costos fijos	Unidad	Valor total
Alquiler de establecimiento de la cooperativa	Espacio físico para oficina y centro de distribución de productos	Mensual	\$ 2.000.000
Salarios	Sueldos de personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa	Mensual	\$ 7.500.000
Servicios Públicos	Costos de Electricidad, agua y gas.	Mensual	\$ 700.000
Gastos administrativos	Materiales de oficina, papelería	Mensual	\$ 100.000
Mantenimientos y servicios generales	Reparación y manteniendo regular de las instalaciones	Mensual	\$ 400.000
TOTAL MENSUAL			\$ 10.700.000
COSTOS FIJOS ANUALES			\$ 128.400.000

Nota. Elaboración propia

5.2.2 Costos Variables

Tabla 24

Costos Variables

Ítem	Costos variables totales	Unidad	Valor total
Costos de productos frescos	Gastos asociados a la compra de productos para la venta	Mensual	\$ 20.000.000
Transporte y distribución	Gastos para el traslado de productos desde proveedores a la cooperativa y de la cooperativa a tenderos	Mensual	\$ 3.000.000
Material de embalaje para el transporte	Bolsas, cajas, canastilla y otros materiales de embalaje y necesarios para las ventas	Mensual	\$ 600.000
Publicidad y marketing	Gastos generados en Campañas publicitarias y promociones que pueden variar según la temporada	Mensual	\$ 1.000.000
		Costos variables mensuales	\$24.600.000
		Costos Variables anuales	\$295.200.000

Nota. Elaboración propia

5.3 Proyección de ingresos, costos y gastos

5.3.1 Proyección de ventas

Tabla 25

Proyección en ventas

Producto/ servicio	Costo Variable	Precio Venta	Costo FIJO
	Unitario	Unitario	
Producto 1 /Verduras	\$ 1.52	\$ 2.09	\$ 9.500.000
Producto 2 /Leguminosas	\$ 1.33	\$ 1.98	\$ 9.000.000
Producto 3 /Tubérculos	\$ 1.81	\$ 2.53	\$ 18.400.000
Producto 4 /Frutas	\$ 2.09	\$ 2.86	\$ 6.500.000
Producto 5 /Semillas y avena	\$ 1.71	\$ 2.64	\$ 4.560.000
Producto 6 /Lácteos	\$ 1.81	\$ 2.31	\$ 18.400.000

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Producto 1 / Verduras	3.74	4.114	4.525	4.978
Producto 2 / Leguminosas	3.96	4.356	4.792	5.271
Producto 3 / Tubérculos	6.1	6.71	7.381	8.119
Producto 4 / Frutas	330	363	399	439
Producto 5 / Semillas y avena	100	121	133	146
Producto 6 / Lácteos	7.548	8.303	9.133	10.046

Nota. Elaboración propia

5.4 Inversión

Tabla 26

Inversión

Activos fijos (Discriminar)	Proveedores	Es a crédito	Recurs os propi os	Total requerido
Total Gastos de Constitución		-	-	\$4.500.000,00
Registro de la Cooperativa	\$2.500.000,00	\$-		\$2.500.000,00
honorarios de abogados y Notarias	\$1.500.000,00	\$-		\$1.500.000,00
Documentación y trámites	\$500.000,00			\$500.000,00
Total Equipamiento y mobiliario		-	-	\$9.000.000,00
Mobiliario de Oficina		\$ 3.000.000,00	\$	\$ 3.000.000,00
Equipos de Computo		\$ 4.000.000,00	\$	\$ 4.000.000,00
Otros equipos (Teléfono, impresora, etc.)		\$ 2.000.000,00	\$	\$ 2.000.000,00
Capital de trabajo		-	-	\$9.300.000,00
Salario Mínimo \$ 1300,000			\$-	
Empleados 2	\$7.800.000,00			\$7.800.000,00
Gastos Operativos (Servicios Público, inter	\$1.500.000,00			\$1.500.000,00
Inversión Total		\$-	\$	\$22.800.000,0 0

Nota. Elaboración propia

5.5 Flujo de caja

Tabla 27

Flujo de caja

PROYECCION DE FLUJO DE CAJA PARA 5 AÑOS				
Año	Ingresos totales	Costos variables Totales	Costos fijos Totales	Flujo de caja total
año 0	0	0	0	
Año 1	15.000.000,00	0,10	1,10	13.636.364
Año 2	20.000.000,00	0,10	1,21	16.528.925
Año 3	25.000.000,00	0,10	1,331	18.796.522
Año 4	30.000.000,00	0,10	1,4641	20.487.870
Año 5	35.000.000,00	0,10	1,61051	21.740.231
				90.179.912

Nota. Elaboración propia

Figura 35

Calculo del VPN

$$\begin{aligned}
 VPN &= \left(\frac{15,000,000}{(1+0.10)^1} + \frac{20,000,000}{(1+0.10)^2} + \frac{25,000,000}{(1+0.10)^3} + \frac{30,000,000}{(1+0.10)^4} + \frac{35,000,000}{(1+0.10)^5} \right) - 22,800,000 \\
 &= \left(\frac{15,000,000}{1.10} + \frac{20,000,000}{1.21} + \frac{25,000,000}{1.331} + \frac{30,000,000}{1.4641} + \frac{35,000,000}{1.61051} \right) - 22,800,000 \\
 &\approx (13,636,364 + 16,528,925 + 18,796,522 + 20,487,870 + 21,740,231) - 22,800,000 \\
 &\approx 90,179,912 - 22,800,000 \\
 &= 67,379,912 \text{ COP}
 \end{aligned}$$

5.6 Indicadores financieros

Tabla 28

Indicadores Financieros

Indicador	Interpretación
TIR:	40% (Mayor que la tasa de descuento del 10% lo cual nos sugiere que el proyecto es muy rentable)
VPN:	\$ 67.379.921 COP (Positivo, indicándonos que el proyecto generará más valor que la inversión inicial)

Nota. Elaboración propia

Tabla 29

Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO	AÑO 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	15.000.000,00	20.000.000,00	25.000.000,00	30.000.000,00	35.000.000,00
Costo de ventas (60%)	9.000.000,00	12.000.000,00	15.000.000,00	18.000.000,00	21.000.000,00
Utilidad Bruta	6.000.000,00	8.000.000,00	10.000.000,00	12.000.000,00	14.000.000,00
Gastos Administrativos	3.000.000,00	3.150.000,00	3.307.500,00	3.472.875,00	3.646.019,00
Utilidad Operativa	3.000.000,00	4.850.000,00	6.692.500,00	8.527.125,00	10.353.981,00
Impuestos (30%)	- 900,00	1.455.000,00	2.007.750,00	2.558.138,00	3.106.194,00
Utilidad Neta	2.100.000,00	3.395.000,00	4.684.750,00	5.968.988,00	7.247.787,00

Nota. Elaboración propia

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (BALANCE)					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Caja y equivalentes	6.000.000,00	8.395.000	11.079.750	14.068.738	17.316.525
Cuentas por cobrar	2.000.000,00	3.000.000,00	4.000.000,00	5.000.000,00	6.000.000,00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (BALANCE)

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Activos corrientes	8.000.000,00	11.395.000,00	15.079.750,00	19.068.738,00	23.316.525,00
Activos No corrientes					
Equipo y mobiliario	9.000.000,00	8.100.000,00	7.290.000,00	6.561.000,00	5.904.900,00
Total Activos	17.000.000,00	19.495.000,00	22.369.750,00	25.629.738,00	29.221.425,00
 PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Deudas (Gastos Iniciales)	2.500.000,00	-	-	-	-
Total Pasivos	2.500.000,00	-	-	-	-
 PATRIMONIO					
Capital Inicial	22.800.000,00	22.800.000,00	22.800.000,00	22.800.000,00	22.800.000,00
Utilidades Retenidas	8.300.000,00	5.305.000,00	1.620.250,00	- 4.200.738,00	- 11.447.725,00
Total de Patrimonio	14.500.000,00	17.495.000,00	21.179.750,00	27.000.738,00	34.247.725,00

Nota. Elaboración propia

5.7 Estados financieros

Este modelo de Análisis financiero se elaboró para la empresa Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.1 Ingreso de Variables

En la hoja de variables, ingrese la información de su empresa en la siguiente forma:

- a. Nombre de la empresa (Celda D2)
- b. Sector al que pertenece (Celda D3)
- c. Valores en que se presentan los estados financieros (Celda D4)
- d. Años que se están analizando (Celdas D6 a F6)
- e. Saldos de los activos de los tres períodos (Celdas D9 a F28)
- f. Saldos de los pasivos de los tres períodos (Celdas D31 a F42)
- g. Saldos del patrimonio de los tres períodos (Celdas D45 a F52)
- h. Valores del estado de resultados de los tres períodos (Celdas D56 a F64)
- i. En información adicional, ingresar el valor de las compras durante cada período.

(Celdas D68 a F68). En caso de no tener este valor, colocar el costo de la mercancía vendida para el caso de empresas comerciales o el porcentaje de compras estimado para empresas industriales o de servicios.

j. En información adicional, ingresar los saldos de cartera, inventarios, proveedores, activo corriente, activo fijo y patrimonio del período inicial correspondiente al primer año de análisis financiero. (Celdas D69 a D74).

k. En información adicional, ingresar los demás datos como egreso por depreciación de cada período, tasa mínima esperada por los accionistas, tasa de interés de los pasivos, tasa de impuestos aplicada a cada año analizado, días esperados de rotación de cartera, inventarios y proveedores de cada año. (Celdas D75 a F85)

l. Ingresar las metas y promedios del sector estimados de los principales indicadores para el análisis financiero y comparativo de los resultados (Celdas D90 a E108)

Tabla 30

Registro de Variables Financieras de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña

EMPRESA	COOPERATIVA DE TENDEROS DE OCAÑA		
DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	COMERCIAL		
VALORES PRESENTADOS EN	(Valores en miles de pesos)		
Años a analizar	2025	2026	2027
ACTIVO			
Disponible	\$ 2.432.670,00	\$ 4.250.000,00	\$ 6.500.000,00
Inversiones	\$ 20.000.000,00	\$ 22.000.000,00	\$ 24.000.000,00
Deudores (cartera)			
Inventarios	\$ 3.000.000,00	\$ 5.700.000,00	\$ 7.300.000,00

Diferidos			
Otros activos corrientes	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00	\$ 900.000,00
Muebles y enseres	\$ 10.000.000,00	\$ 11.500.000,00	\$ 12.500.000,00
Equipo de oficina	\$ 3.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Maquinaria	\$ 7.000.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 11.000.000,00
Vehículos			
Edificios			
Terrenos			
Equipo de cómputo			
Depreciación acumulada			
Propiedad planta y equipo			
Intangibles			
Inversiones permanentes			
Valorizaciones			
Otros activos no corrientes			

PASIVOS

Obligaciones financieras corto plazo
Proveedores
Cuentas y gastos por pagar
Impuestos, gravámenes y tasas
Obligaciones laborales
Otros pasivos corto plazo

Obligaciones financieras largo plazo
 Bonos y papeles comerciales por pagar
 Obligaciones laborales largo plazo
 Pasivos estimados y provisiones
 Otros pasivos largo plazo

PATRIMONIO

Capital social	\$ 45.000.000,00	\$ 56.500.000,00	\$ 67.500.000,00
Superávit de capital			
Reservas			
Revalorización del patrimonio			
Resultados del ejercicio			
Resultado de ejercicios anteriores			
Superávit por valorización			
Otras cuentas de patrimonio			

RESULTADOS

Ventas (Ingresos operativos)	5,434	7,345
Costo de ventas	2,345	3,456
Gastos de administración	1,234	2,567
Gastos de ventas	1	2
Ingresos financieros	20,89	22
Otros ingresos no operativos		
Gastos financieros		

Otros egresos no operativos

Provisión impuesto de renta

INFORMACION ADICIONAL	2025	2026	2027
Compras durante el año	600.002	2.700.003	\$ 1.600.000,00
Cartera al inicio del año	0		
Inventario al inicio del año	2.400.000		
Proveedores al inicio del año	0		
Activo corriente al inicio del año	20.586.136		
Activo fijo al inicio del año	16.000.000		
Patrimonio al inicio del año	36.586.136		
Depreciación y amortizaciones del período	1.960.000	2.450.000	\$ 2.850.000,00
TMRR (Tasa Patrimonio)	14,0%	11,0%	\$ 0,09
Tasa interés efectiva anual a corto plazo (Obligaciones financieras)	11,0%	9,0%	\$ 0,08
Tasa interés efectiva anual a largo plazo (Obligaciones financieras)	11,0%	9,0%	\$ 0,08
Tasa interés bonos y papeles comerciales	10,0%	8,0%	\$ 0,07
Costo de los proveedores	0,0%	0,0%	\$ -
Costo de otros pasivos	0,0%	0,0%	\$ -
Tasa de impuesto a la renta	35,0%	34,0%	\$ 0,33
INFORMACIÓN DEL SECTOR Y METAS DE LA EMPRESA	META	PROMEDIO	
PARA ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	EMPRESA	SECTOR	
%KTN	40,0%	40,0%	
%KTNO	30,0%	30,0%	

Razón corriente	2,0	2,0
Prueba ácida	1,0	1,0
Días de rotación cartera	45	60
días de rotación inventario	20	30
Días de rotación proveedores	30	50
Ciclo operativo	35	40
Endeudamiento total	50,00%	50,00%
Endeudamiento a corto plazo	40,00%	40,00%
Gastos financieros a Ebitda	15,00%	10,00%
% ROE	35,00%	30,00%
% ROI	30,00%	25,00%
% Margen Bruto	40,00%	35,00%
% Margen operativo	20,00%	20,00%
% Margen neto	15,00%	12,00%
% Margen Ebitda	25,00%	25,00%
Palanca de crecimiento	1,50	2,00
% Rentabilidad activo neto	30,00%	30,00%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero – Cooperativa de Tenderos de Ocaña”

5.7.2 Análisis de los resultados.

Una vez ingresados los datos en la hoja de variables, se generarán todos los cálculos matemáticos correspondientes al análisis financiero de los dos períodos consecutivos, como son los estados financieros básicos, análisis horizontal y vertical, indicadores financieros y flujo de caja.

5.7.3 Balance General

Se calcula el balance general resumido. Es importante verificar que esté cuadrado.

Tabla 31

Balance General de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña

COOPERATIVA DE TENDEROS DE OCAÑA				
BALANCE GENERAL				
(Valores en miles de pesos)				
	2025	2026	2027	
ACTIVO				
Disponible	\$ 2.432.670,00	\$ 4.250.000,00	\$ 6.500.000,00	
Inversiones	\$ 20.000.000,00	\$ 22.000.000,00	\$ 24.000.000,00	
Deudores (cartera)	\$ -	\$ -	\$ -	

Inventarios	\$	3.000.000,00	\$	5.700.000,00	\$	7.300.000,00
Diferidos	\$	-	\$	-	\$	-
Otros activos corrientes	\$	300.000,00	\$	600.000,00	\$	900.000,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	25.732.670,00	\$	32.550.000,00	\$	38.700.000,00
Propiedad planta y equipo	\$	20.000.000,00	\$	24.500.000,00	\$	28.500.000,00
Intangibles	\$	-	\$	-	\$	-
Inversiones permanentes	\$	-	\$	-	\$	-
Valorizaciones	\$	-	\$	-	\$	-
Otros activos no corrientes	\$	-	\$	-	\$	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$	20.000.000,00	\$	24.500.000,00	\$	28.500.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$	45.732.670,00	\$	57.050.000,00	\$	67.200.000,00
PASIVOS						
Obligaciones financieras corto plazo	0		0		0	
Proveedores	0		0		0	
Cuentas y gastos por pagar	0		0		0	
Impuestos, gravámenes y tasas	0		0		0	
Obligaciones laborales	0		0		0	
Otros pasivos corto plazo	0		0		0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0		0		0	
Obligaciones financieras largo plazo	0		0		0	

Bonos y papeles comerciales por pagar	0	0	0
Obligaciones laborales largo plazo	0	0	0
Pasivos estimados y provisiones	0	0	0
Otros pasivos largo plazo	0	0	0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	0	0
PATRIMONIO			
Capital social	45.732.670	57.050.000	67.500.000
Superávit de capital	0	0	0
Reservas	0	0	0
Revalorización del patrimonio	0	0	0
Resultados del ejercicio	0	0	0
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	0
Superávit por valorización	0	0	0
Otras cuentas de patrimonio	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	45.732.670	57.050.000	67.500.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	45.732.670	57.050.000	67.500.000
			300.000

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero – Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.4 Análisis vertical balance general

Calcula el análisis vertical indicando las cuentas de mayor peso porcentual en el activo, pasivo y patrimonio resaltadas en un color diferente para facilitar el análisis.

Tabla 32

Análisis vertical al balance general de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña

COOPERATIVA DE TENDEROS DE OCAÑA			
ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL			
ACTIVOS	2025	2026	2027
Disponible	9,5%	13,1%	16,8%
Inversiones	77,7%	67,6%	62,0%
Deudores (cartera)	0,0%	0,0%	0,0%
Inventarios	11,7%	17,5%	18,9%
Diferidos	0,0%	0,0%	0,0%
Otros activos corrientes	1,2%	1,8%	2,3%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	56,3%	57,1%	57,6%
Propiedad planta y equipo	100,0%	100,0%	100,0%
Intangibles	0,0%	0,0%	0,0%
Inversiones permanentes	0,0%	0,0%	0,0%
Valorizaciones	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	43,7%	42,9%	42,4%

TOTAL ACTIVOS**PASIVOS**

Obligaciones financieras corto plazo	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Proveedores	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Cuentas y gastos por pagar	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Impuestos, gravámenes y tasas	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Obligaciones laborales	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Otros pasivos corto plazo	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

TOTAL PASIVO CORRIENTE

#¡DIV/0! #¡DIV/0! #¡DIV/0!

Obligaciones financieras largo plazo	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Bonos y papeles comerciales por pagar	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Obligaciones laborales largo plazo	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Pasivos estimados y provisiones	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Otros pasivos largo plazo	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

TOTAL PASIVO LARGO PLAZO

#¡DIV/0! #¡DIV/0! #¡DIV/0!

TOTAL PASIVO**0,0%** **0,0%** **0,0%**

Capital social	100,0%	100,0%	100,0%
Superávit de capital	0,0%	0,0%	0,0%
Reservas	0,0%	0,0%	0,0%
Revalorización del patrimonio	0,0%	0,0%	0,0%
Resultados del ejercicio	0,0%	0,0%	0,0%
Resultado de ejercicios anteriores	0,0%	0,0%	0,0%
Superávit por valorización	0,0%	0,0%	0,0%
Otras cuentas de patrimonio	0,0%	0,0%	0,0%

TOTAL PATRIMONIO	100,0%	100,0%	100,0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.5 Análisis horizontal balance general

Calcula las variaciones en términos porcentuales y absolutos de los tres períodos del balance general. Muestra en un color resaltado las mayores variaciones en activo, pasivo y patrimonio.

Tabla 33

Análisis horizontal al balance general de la Cooperativa de tenderos de Ocaña

COOPERATIVA DE TENDEROS DE OCAÑA				
ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL				
	2026 - 2025		2027 - 2026	
	var absoluta	var relativa	var absoluta	var relativa
ACTIVOS				
Disponible	1.817.330	74,7%	2.250.000	52,9%
Inversiones	2.000.000	10,0%	2.000.000	9,1%
Deudores (cartera)	0	0,0%	0	0,0%
Inventarios	2.700.000	90,0%	1.600.000	28,1%
Diferidos	0	0,0%	0	0,0%
Otros activos corrientes	300.000	100,0%	300.000	50,0%

Total Activos Corrientes	6.817.330	26,5%	6.150.000	18,9%
Muebles y enseres	1.500.000	15,0%	1.000.000	8,7%
Equipo de oficina	1.000.000	33,3%	1.000.000	25,0%
Maquinaria	2.000.000	28,6%	2.000.000	22,2%
Vehículos	0	0,0%	0	0,0%
Edificios	0	0,0%	0	0,0%
Terrenos	0	0,0%	0	0,0%
Equipo de cómputo	0	0,0%	0	0,0%
Depreciación acumulada	0	0,0%	0	0,0%
Propiedad planta y equipo	4.500.000	22,5%	4.000.000	16,3%
Intangibles	0	0,0%	0	0,0%
Inversiones permanentes	0	0,0%	0	0,0%
Valorizaciones	0	0,0%	0	0,0%
Otros activos no corrientes	0	0,0%	0	0,0%
Total Activos Fijos	4.500.000	22,5%	4.000.000	16,3%
TOTAL ACTIVOS	11.317.330	24,7%	10.150.000	17,8%
PASIVOS				
Obligaciones financieras corto plazo	0	0,0%	0	0,0%
Proveedores	0	0,0%	0	0,0%
Cuentas y gastos por pagar	0	0,0%	0	0,0%
Impuestos, gravámenes y tasas	0	0,0%	0	0,0%
Obligaciones laborales	0	0,0%	0	0,0%

Otros pasivos corto plazo	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	#¡DIV/0!	0	#¡DIV/0!
Obligaciones financieras largo plazo	0	0,0%	0	0,0%
Bonos y papeles comerciales por pagar	0	0,0%	0	0,0%
Obligaciones laborales largo plazo	0	0,0%	0	0,0%
Pasivos estimados y provisiones	0	0,0%	0	0,0%
Otros pasivos largo plazo	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	#¡DIV/0!	0	#¡DIV/0!
TOTAL PASIVO	0	#¡DIV/0!	0	#¡DIV/0!
PATRIMONIO				
Capital social	11.317.330	24,7%	10.450.000	18,3%
Superávit de capital	0	0,0%	0	0,0%
Reservas	0	0,0%	0	0,0%
Revalorización del patrimonio	0	0,0%	0	0,0%
Resultados del ejercicio	0	0,0%	0	0,0%
Resultado de ejercicios anteriores	0	0,0%	0	0,0%
Superávit por valorización	0	0,0%	0	0,0%
Otras cuentas de patrimonio	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	11.317.330	24,7%	10.450.000	18,3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11.317.330	24,7%	10.450.000	18,3%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.6 Resumen balance

Presenta los totales y porcentajes de cada grupo del activo, pasivo y patrimonio y algunos gráficos del balance general para su respectivo análisis

Tabla 34

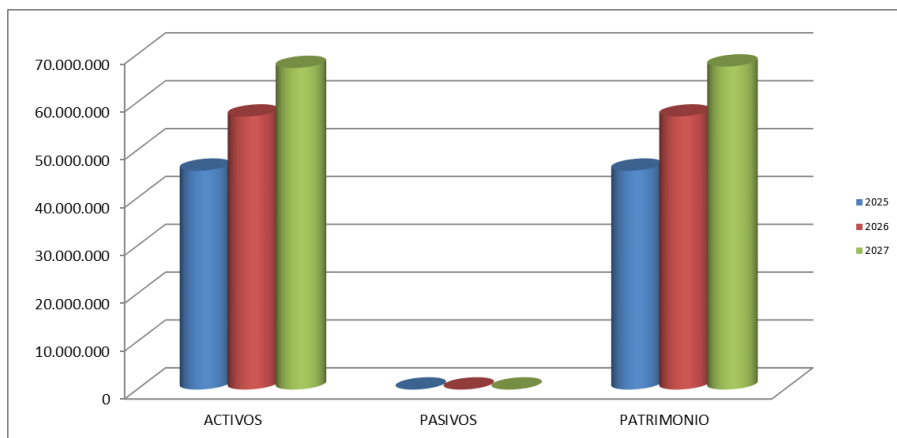
Resumen del análisis al balance general de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña

COOPERATIVA DE TENDEROS DE OCAÑA		
ANALISIS AL BALANCE GENERAL		
2025	2026	2027
DISTRIBUCIÓN DEL ACTIVO TOTAL ENTRE CORRIENTE Y NO CORRIENTE		
ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE
25.732.670	32.550.000	38.700.000
56%	57%	58%
ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVO NO CORRIENTE
20.000.000	24.500.000	28.500.000
44%	43%	42%
DISTRIBUCIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO CON RESPECTO AL TOTAL DE FINANCIACIÓN		
PASIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
0	0	0
0%	0%	0%
PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE
0	0	0
0%	0%	0%
PATRIMONIO	PATRIMONIO	PATRIMONIO
45.732.670	57.050.000	67.500.000
100%	100%	100%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 36

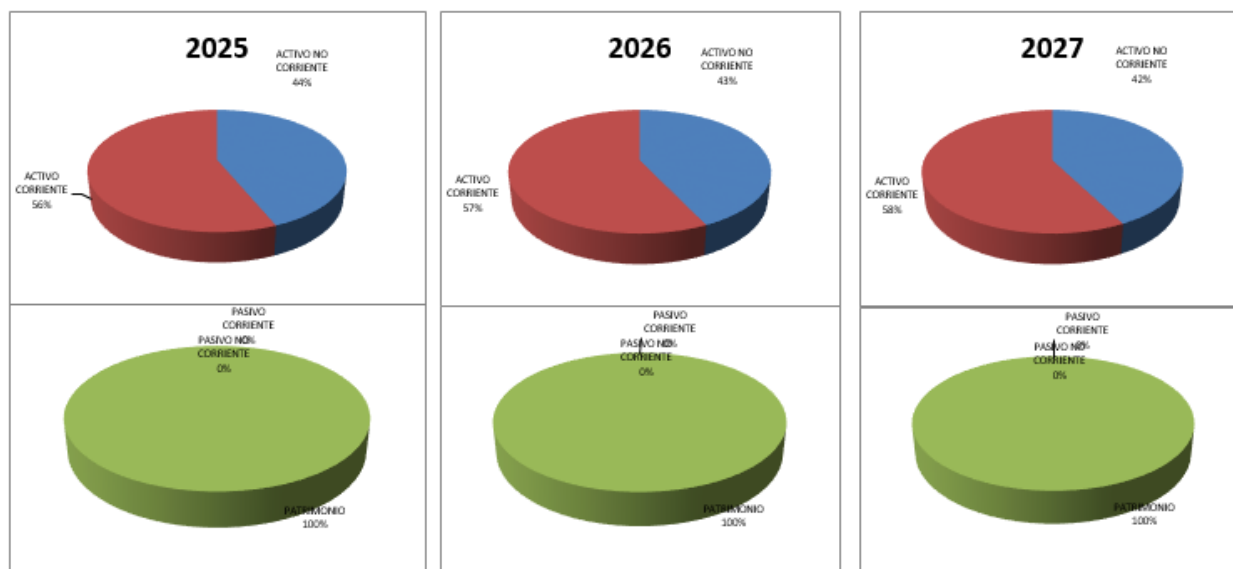
Resumen del análisis al balance general de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña - Grafica



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 37

Resumen del análisis al balance general de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña – Grafica 2



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.7 Estado de resultados

Presenta la estructura resumida del estado de resultados comparativo.

Tabla 35

Estado de resultado de la Cooperativa de Tenderos en Ocaña

ESTADO DE RESULTADOS			
(Valores en miles de pesos)			
	2025	2026	2027
Ventas (Ingresos operativos)	5	7	8
Costo de ventas	2	3	4
UTILIDAD BRUTA	3	4	4
Gastos de administración	1	3	5
Gastos de ventas	1	2	3
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)	1	-1	-4
Ingresos financieros	21	22	24
Otros ingresos no operativos	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0
Otros egresos no operativos	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	22	21	20
Provisión impuesto de renta	0	0	0
UTILIDAD NETA	22	21	20

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.8 Análisis vertical estado de resultados

Calcula el análisis vertical de los tres períodos consecutivos

Tabla 36

Análisis vertical al estado de resultado de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña

COOPERATIVA DE TENDEROS DE OCAÑA			
ANALISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADOS			
	2025	2026	2027
Ventas (Ingresos operativos)	100,0%	100,0%	100,0%
Costo de ventas	43,2%	47,1%	50,0%
UTILIDAD BRUTA	56,8%	52,9%	50,0%
Gastos de administración	22,7%	34,9%	62,5%
Gastos de ventas	18,4%	27,2%	37,5%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)	15,7%	-9,2%	-50,0%
Ingresos financieros	384,4%	299,5%	300,0%
Otros ingresos no operativos	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%
Otros egresos no operativos	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	400,2%	290,3%	250,0%
Provisión impuesto de renta	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIDAD NETA	400,2%	290,3%	250,0%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.9 Análisis horizontal estado de resultados

Calcula las variaciones en términos absolutos y porcentuales de los tres períodos del estado de resultados, resaltando en rojo las mayores variaciones positivas y en azul las menores.

Tabla 37

Análisis Horizontal al estado de resultados de la Cooperativa de Tenderos de Ocaña

ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADOS				
	2026 - 2025		2027 - 2026	
	var absoluta	var relativa	var absoluta	var relativa
Ventas (Ingresos operativos)	2	35,2%	1	8,9%
Costo de ventas	1	47,4%	1	15,7%
UTILIDAD BRUTA	1	25,9%	0	2,9%
Gastos de administración	1	108,0%	2	94,8%
Gastos de ventas	1	100,0%	1	50,0%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)	-2	-179,3%	-3	490,0%
Ingresos financieros	1	5,3%	2	9,1%
Otros ingresos no operativos	0	#¡DIV/0!	0	#¡DIV/0!
Gastos financieros	0	#¡DIV/0!	0	#¡DIV/0!
Otros egresos no operativos	0	#¡DIV/0!	0	#¡DIV/0!
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	0	-1,9%	-1	-6,2%
Provisión impuesto de renta	0	#¡DIV/0!	0	#¡DIV/0!
UTILIDAD NETA	0	-1,9%	-1	-6,2%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.10 Resumen Estado de Resultados

Presenta los principales totales de ingresos y egresos del estado de resultados con un análisis gráfico que complementa el diagnóstico general.

Tabla 38

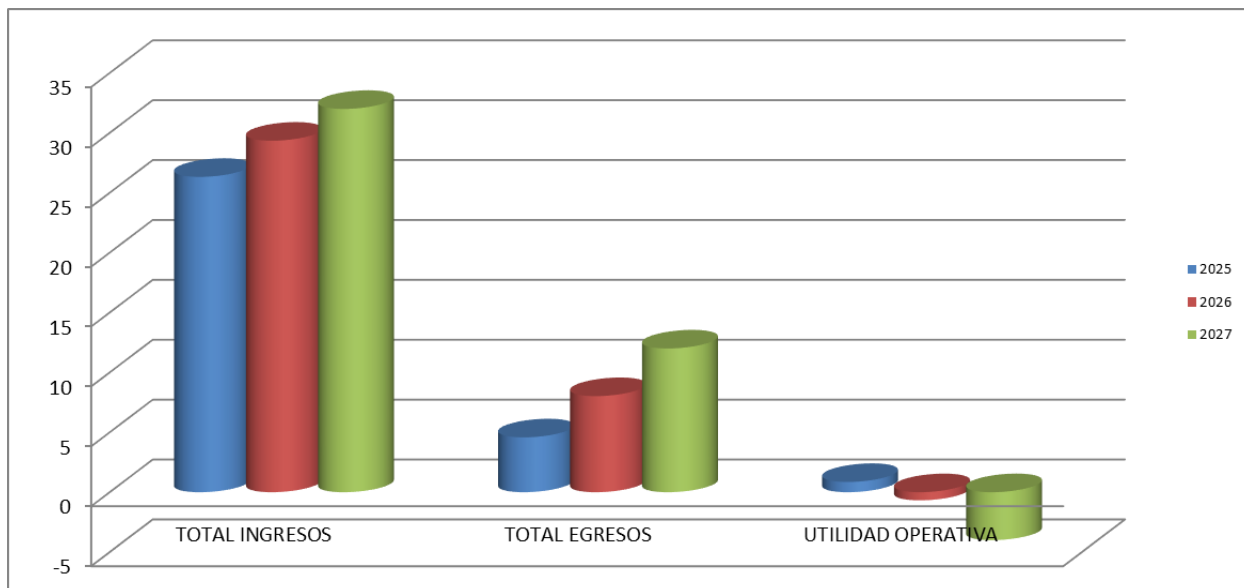
Resumen del análisis del estado de resultado

COOPERATIVA DE TENDEROS DE OCAÑA		
ANÁLISIS AL ESTADO DE RESULTADOS		
2025	2026	2027
TOTAL INGRESOS	TOTAL INGRESOS	TOTAL INGRESOS
26	29	32
TOTAL EGRESOS	TOTAL EGRESOS	TOTAL EGRESOS
5	8	12
UTILIDAD OPERATIVA	UTILIDAD OPERATIVA	UTILIDAD OPERATIVA
1	-1	-4
15,73%	-9,23%	-50,00%
UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA
22	21	20
400,17%	290,29%	250,00%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 38

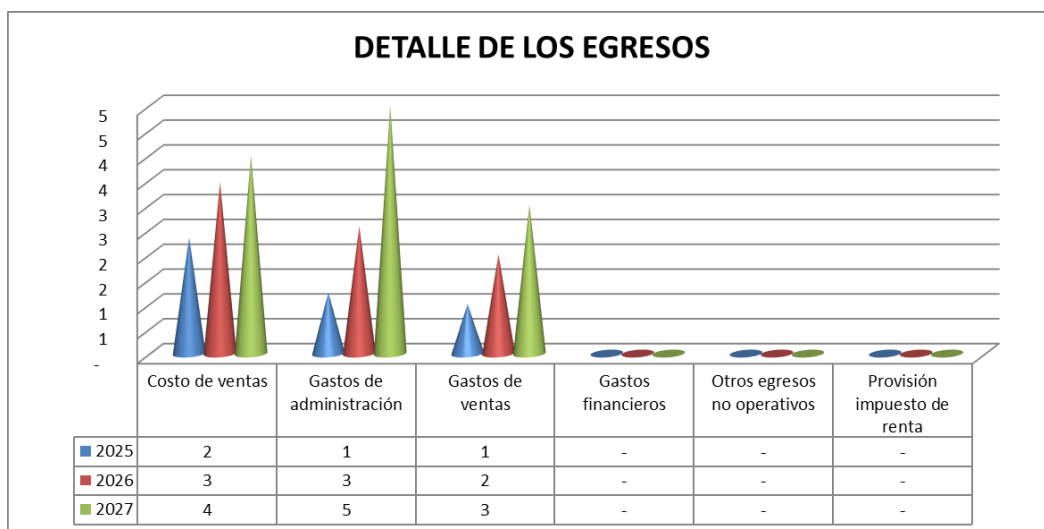
Resumen del análisis del estado de resultado – Grafica



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 39

Resumen del análisis del estado de resultado – Grafica 2



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.11 Estados y análisis

Presenta en un solo cuadro el balance general y estado de resultados con el análisis vertical y horizontal para una mejor lectura de las variaciones y participaciones porcentuales de estos estados.

Tabla 39

Balance general y estado de resultado

BALANCE GENERAL										
ACTIVOS	2025	2026	2027	2025	2026	2027	2026 - 2025	2027 - 2026		
	2.432.67	4.250.00	6.500.00		13,06	16,80	1.817.33	74,71	2.250.00	52,94
Disponible	0	0	0	9,45%	%	%	0	%	0	%
	20.000.0	22.000.0	24.000.0	77,72	67,59	62,02	2.000.00	10,00	2.000.00	
Inversiones	00	00	00	%	%	%	0	%	0	9,09%
Deudores (cartera)	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	3.000.00	5.700.00	7.300.00	11,66	17,51	18,86	2.700.00	90,00	1.600.00	28,07
Inventarios	0	0	0	%	%	%	0	%	0	%
Diferidos	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

								100,00		50,00
Otros activos corrientes	300.000	600.000	900.000	1,17%	1,84%	2,33%	300.000	%	300.000	%
	25.732.6	32.550.0	38.700.0	56,27	57,06	57,59	6.817.33	26,49	6.150.00	18,89
Total Activos Corrientes	70	00	00	%	%	%	0	%	0	%
	10.000.0	11.500.0	12.500.0	50,00	46,94	43,86				
Muebles y enseres	00	00	00	%	%	%	0	0,00%	0	0,00%
	3.000.00	4.000.00	5.000.00	15,00	16,33	17,54	1.500.00	15,00	1.000.00	
Equipo de oficina	0	0	0	%	%	%	0	%	0	8,70%
	7.000.00	9.000.00	11.000.0	35,00	36,73	38,60	1.000.00	33,33	1.000.00	25,00
Maquinaria	0	0	00	%	%	%	0	%	0	%
							2.000.00	28,57	2.000.00	22,22
Vehículos	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	%	0	%
Edificios	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Terrenos	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Equipo de cómputo	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Depreciación acumulada	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	20.000.0	24.500.0	28.500.0	100,00	100,00	100,00				
Propiedad planta y equipo	00	00	00	%	%	%	0	0,00%	0	0,00%
							4.500.00	22,50	4.000.00	16,33
Intangibles	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	%	0	%
Inversiones permanentes	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Valorizaciones	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

	20.000.0	24.500.0	28.500.0	43,73	42,94	42,41	4.500.00	22,50	4.000.00	16,33
Total Activos Fijos	00	00	00	%	%	%	0	%	0	%
	45.732.6	57.050.0	67.200.0				11.317.3	24,75	10.150.0	17,79
TOTAL ACTIVOS	70	00	00				30	%	00	%
PASIVO Y PATRIMONIO										
Obligaciones financieras corto				#iDIV/	#iDIV/	#iDIV/				
plazo	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%
				#iDIV/	#iDIV/	#iDIV/				
Proveedores	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%
				#iDIV/	#iDIV/	#iDIV/				
Cuentas y gastos por pagar	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%
				#iDIV/	#iDIV/	#iDIV/				
Impuestos, gravámenes y				#iDIV/	#iDIV/	#iDIV/				
tasas	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%
				#iDIV/	#iDIV/	#iDIV/				
Obligaciones laborales	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%
				#iDIV/	#iDIV/	#iDIV/				
Otros pasivos corto plazo	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%
				#iDIV	#iDIV	#iDIV		#iDIV/		#iDIV
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0	0	/0!	/0!	/0!	0	0!	0	/0!
Obligaciones financieras largo				#iDIV/	#iDIV/	#iDIV/				
plazo	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%

Bonos y papeles comerciales				#;DIV/	#;DIV/	#;DIV/				
por pagar	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%
Obligaciones laborales largo				#;DIV/	#;DIV/	#;DIV/				
plazo	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%
Pasivos estimados y				#;DIV/	#;DIV/	#;DIV/				
provisiones	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%
Otros pasivos largo plazo	0	0	0	0!	0!	0!	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVO LARGO				#;DIV	#;DIV	#;DIV		#;DIV/		#;DIV
PLAZO	0	0	0	/0!	/0!	/0!	0	0!	0	/0!
TOTAL PASIVO	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0!	0	/0!
PATRIMONIO								#;DIV/		#;DIV
	45.732.6	57.050.0	67.500.0	100,00	100,00	100,00	11.317.3	24,75	10.450.0	18,32
Capital social	70	00	00	%	%	%	30	%	00	%
Superávit de capital	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Reservas	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Revalorización del patrimonio	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Resultados del ejercicio	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Resultado de ejercicios										
anteriores	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Superávit por valorización	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Otras cuentas de patrimonio	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	45.732.6	57.050.0	67.500.0	100,00	100,00	100,00	11.317.3	24,75	10.450.0	18,32
TOTAL PATRIMONIO	70	00	00	%	%	%	30	%	00	%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	45.732.6	57.050.0	67.500.0				11.317.3	24,75	10.450.0	18,32
	70	00	00				30	%	00	%

ESTADO DE RESULTADOS

	2025	2026	2027	2025	2026	2027	2026 - 2025	2027 - 2026
							35,17	
VENTAS NETAS	5	7	8				2	%
				43,15	47,05	50,00	47,38	15,74
Costo de ventas	2	3	4	%	%	%	1	%
				56,85	52,95	50,00	25,90	
UTILIDAD BRUTA	3	4	4	%	%	%	1	%
				22,71	34,95	62,50	108,02	94,78
Gastos de administración	1	3	5	%	%	%	1	%
				18,40	27,23	37,50	100,00	50,00
Gastos de ventas	1	2	3	%	%	%	1	%
							-	-
				15,73		50,00	179,30	489,97
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	1	-1	-4	%	-9,23%	%	-2	%

				384,43	299,52	300,00				
Ingresos financieros	21	22	24	%	%	%	1	5,31%	2	9,09%
								#iDIV/		#iDIV/
Otros ingresos no operativos	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0!	0	0!
								#iDIV/		#iDIV/
Gastos financieros	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0!	0	0!
								#iDIV/		#iDIV/
Otros egresos no operativos	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0!	0	0!
UTILIDAD ANTES DE				400,17	290,29	250,00				
IMPUESTOS (U.A.I)	22	21	20	%	%	%	0	-1,95%	-1	-6,20%
								#iDIV/		#iDIV/
Provisión impuesto de renta	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0!	0	0!
				400,17	290,29	250,00				
UTILIDAD NETA	22	21	20	%	%	%	0	-1,95%	-1	-6,20%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.12 Estado de cambios en el patrimonio

Calcula las variaciones a las cuentas del patrimonio en los aumentos y disminuciones, asumiendo la diferencia en utilidades de períodos anteriores como distribución de dividendos. Es importante tener en cuenta que está elaborado a partir de variaciones del balance, por lo tanto, es más académico y para ser totalmente ajustado se requiere información complementaria a los estados financieros.

5.7.13 Estado de fuentes y aplicaciones de fondos

Determina las fuentes de corto y largo plazo, las aplicaciones de corto y largo plazo, la generación interna de fondos y la distribución de dividendos de los dos últimos períodos, analizando a partir del principio de conformidad financiera. Este estado se elabora a partir de las variaciones del balance general, por lo cual si se dispone de información complementaria puede ser de mayor utilidad.

5.7.14 Indicadores de liquidez

Calcula todos los indicadores de liquidez existentes con una interpretación general de cada uno y los resultados de los tres períodos consecutivos. Así mismo se generan algunos gráficos para su análisis

Tabla 40

Indicadores de liquidez en la Cooperativa de tenderos de Ocaña

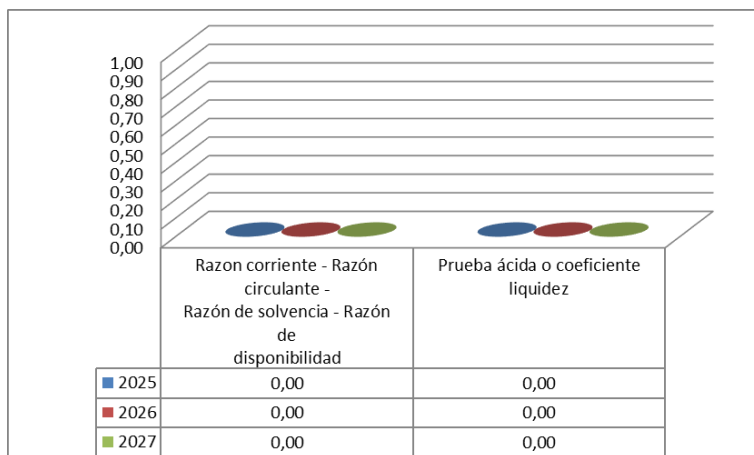
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Indicador	Formula	Interpretación	2025	2026	2027	
KT - Capital de trabajo	Activo corriente	Recursos de corto plazo para cubrir deudas de corto plazo y la operación.	25.7	32.5	38.7	
			32.6	50.0	00.0	
			70	00	00	
KTN - Capital de trabajo neto	Activo corriente - pasivo corriente	Determina cuánto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente	25.7	32.5	38.7	
			32.6	50.0	00.0	
			70	00	00	

KTO - Capital de trabajo operativo	Deudores + inventarios	Recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación por cartera pendiente y saldo inventarios	3.00 0.00 0	5.70 0.00 0	7.30 0.00 0
KTNO Capital de trabajo neto operativo	KTO - Proveedores	Valor de los recursos operativos de corto plazo que no son financiados por los proveedores (recursos propios).	3.00 0.00 0	5.70 0.00 0	7.30 0.00 0
Razón corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo.	#;DI V/0!	#;DI V/0!	#;DI V/0!
Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.	#;DI V/0!	#;DI V/0!	#;DI V/0!

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 40

Indicadores de liquidez en la Cooperativa de tenderos de Ocaña – Grafica

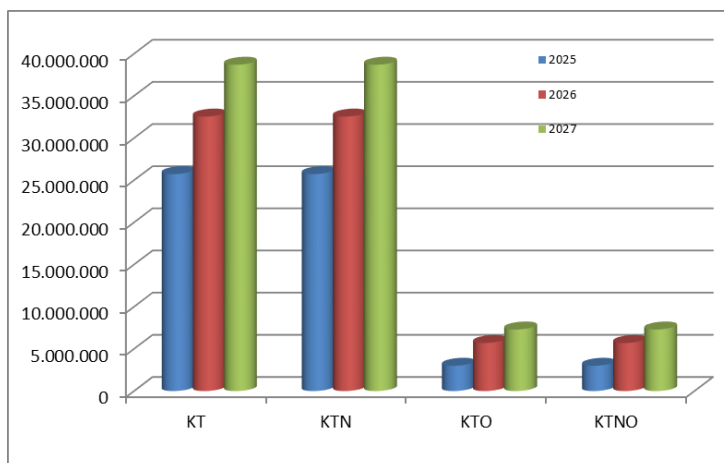


Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero

Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 41

Indicadores de liquidez en la Cooperativa de tenderos de Ocaña – Grafica 2



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero

Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.15 Indicadores de actividad

Calcula los indicadores de rotación con su respectivo análisis general y algunos gráficos para complementar el diagnóstico de los resultados de los tres períodos

Tabla 41

Indicadores de rotación con su respectivo análisis general en la Cooperativa de tenderos de Ocaña

INDICADORES DE ACTIVIDAD - ROTACIÓN					
Indicador	Formula	Interpretación	202 5	202 6	202 7
Días de rotación deudores	deudores promedio * 365 días / ventas	Mide el número de días que tarda la empresa en recuperar la cartera. Se compara con la política de la empresa	0	0	0
Días de rotación inventario	inventario promedio * 365 días / costo de ventas	Determina en cuantos días la empresa convierte sus inventarios en efectivo o en cartera.	420 255 864	459 418 403	593 125 000
Ciclo de caja operativo	días de cartera + días inventario	Determina los días que requiere la empresa para convertir lo producido en efectivo	420 255 864	459 418 403	593 125 000
Días de rotación proveedores	proveedores promedio * 365 días / compras	Determina los días que tarda la empresa en cancelar a los proveedores. Debe ser comparado con política de crédito	0	0	0
Ciclo de caja operativo neto	días de cartera+días inventario-días proveedores	Determina los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores.	420 255 864	459 418 403	593 125 000
FONDOS OCIOSOS					
Cuenta	Valor actual	días rotación	política rotación	saldo ideal	fondos ociosos

Deudores	0	0	30	1	1
		5931250			
Inventario	0	00	20	0	0
Proveedores	0	0	45	200.000	-200.000
		5931250			
KTNO	0	00	5	-199.999	-199.999

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 42

Análisis de indicadores de rotación resultados

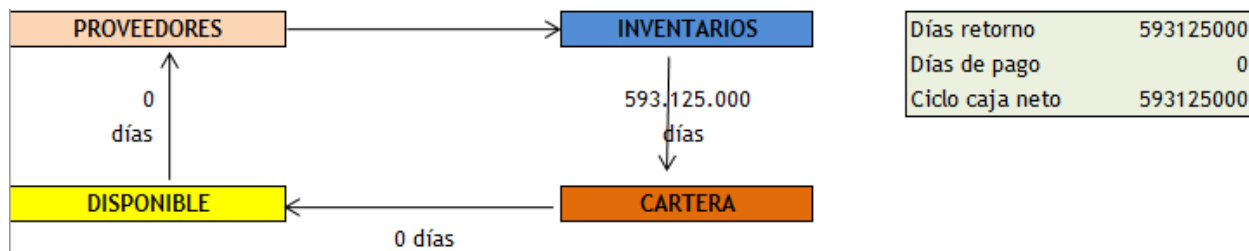
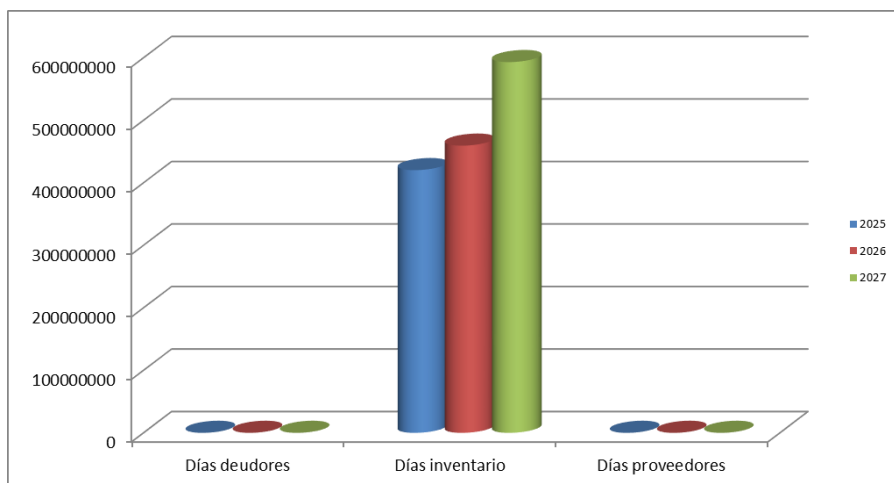


Figura 43

Indicadores de rotación con su respectivo análisis general en la Cooperativa de tenderos de Ocaña – Grafica



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.16 Indicadores de endeudamiento

Determina los indicadores de endeudamiento, su interpretación general, los resultados de los tres períodos y un análisis gráfico

Tabla 42

Indicadores de endeudamiento en la Cooperativa de tenderos de Ocaña

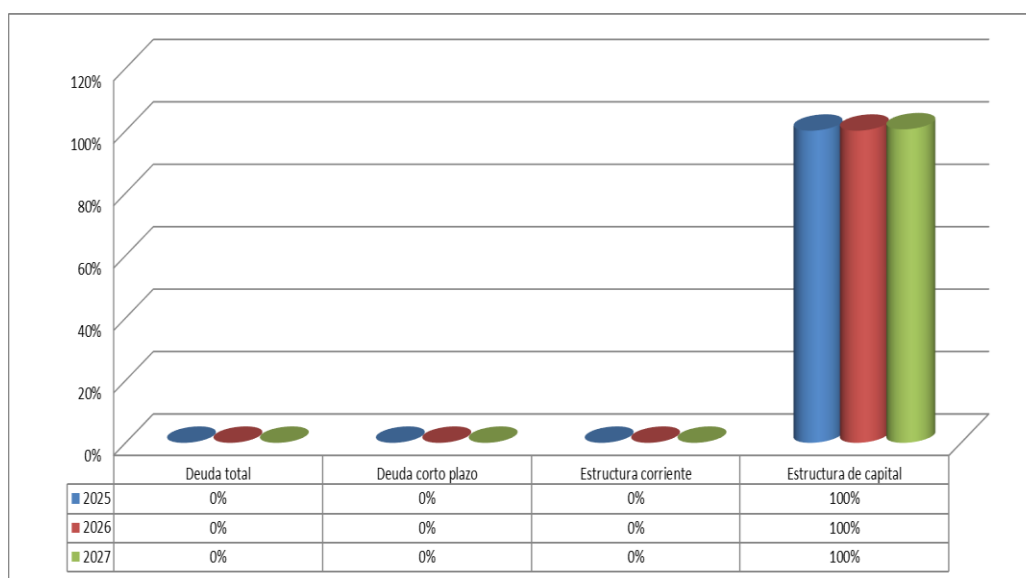
c						
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO						
INDICADOR	FORMULA		202	202	202	
			5	6	7	
Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa	0,00 %	0,00 %	0,00 %	
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / pasivo total	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo.	# _i DI V/0!	# _i DI V/0!	# _i DI V/0!	
Carga financiera	Gastos financieros / Ventas	Porcentaje de las ventas que son dedicadas a cubrir la carga financiera	0,00 %	0,00 %	0,00 %	
Cobertura de gastos financieros o veces	UAII / gastos financieros	Capacidad de la empresa para generar utilidades operativas y cubrir sus intereses. (Veces)	# _i DI V/0!	# _i DI V/0!	# _i DI V/0!	

que se
ha
ganado
el
interés

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 44

Indicadores de endeudamiento en la Cooperativa de tenderos de Ocaña - Gráfica



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña”

5.7.17 Indicadores de rentabilidad

Calcula los indicadores de márgenes y rentabilidad de los tres períodos, con una breve interpretación y un análisis gráfico de los principales resultados

Tabla 43

Indicadores de rentabilidad en la Cooperativa de tenderos de Ocaña

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	FORMULA		2025	2026	2027
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.	56,85 %	52,95 %	50,00 %
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	UAII / ventas	Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social	15,73 %	-9,23 %	-50,00 %
Margen neto - Rentabilidad neto - Productividad marginal	Utilidad neta / ventas	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.	400,17 %	290,29 %	250,00 %
Potencial de utilidad	Utilidad neta / activos totales	Rendimiento del total de activos durante el período por la generación de utilidad neta	0,00 %	0,00 %	0,00 %
% ROA - Retorno on assets Retorno sobre activos	Ebitda / activo total	Determina la caja operativa obtenida en el período con el uso de la inversión total en activos	4,29 %	4,29 %	4,24 %

% ROI - Return on investment Retorno sobre inversión	UAI / activos operativos promedio	Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos	0,0 0%	0,0 0%	0,0 0%

% ROE - Return on Equity Rentabili dad sobre patrimon io	UAI / patrimonio promedio	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios	0,0 0%	0,0 0%	0,0 0%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 45

Indicadores de rentabilidad - Grafica

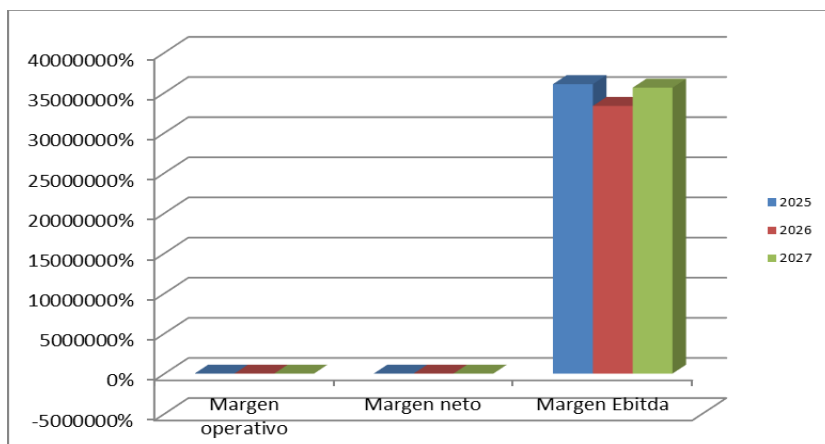
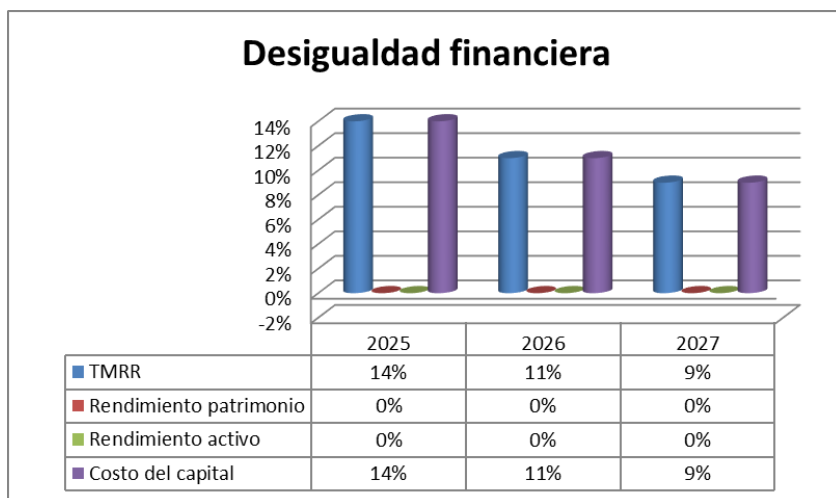


Figura 46

Indicadores de rentabilidad, desigualdad financiera- Grafica



5.7.18 Costo de capital

Calcula el wacc o costo promedio ponderado del capital a partir de las participaciones porcentuales de cada fuente de financiación y de las tasas indicadas en las variables. Determina la tasa mínima a la cual deberán rentar los activos operativos para que la empresa genere valor.

5.7.19 Indicadores de generación de valor

Calcula los indicadores de valor y estratégicos para establecer si la empresa está creciendo y generando valor para sus accionistas. Tiene algunos análisis gráficos y una breve interpretación.

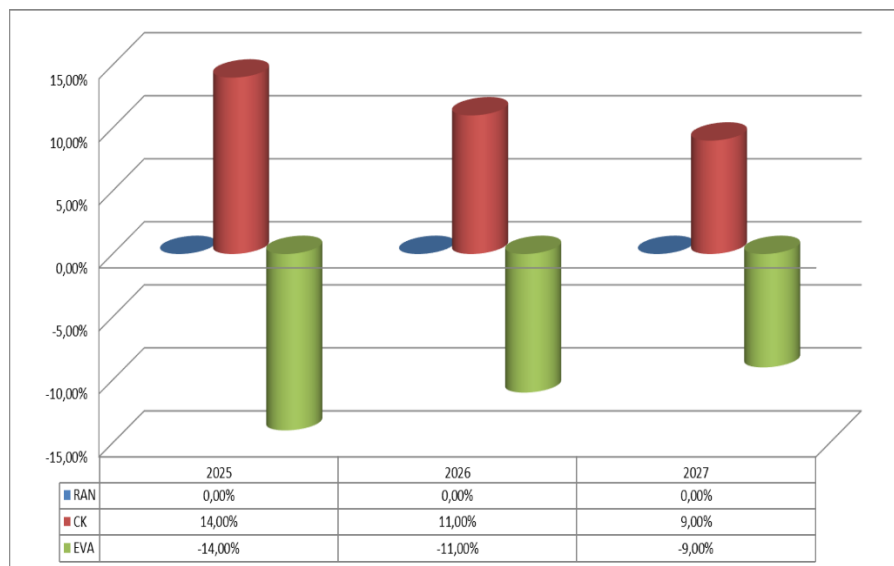
Tabla 44

Indicadores de generación de valor en la Cooperativa de tenderos de Ocaña

INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR						
INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION	2025	2026	2027	
KTNO	Cartera + inventarios - proveedores	Recursos operativos invertidos por la empresa diferentes a los financiados por proveedores.	3.000. 000	5.700. 000	7.300. 000	
Productividad KTNO	KTNO / Ventas	Recursos necesarios para generar cada \$100 en ventas durante el período	##### #####	##### #####	##### #####	
Margen Ebitda	Ebitda / Ventas	Recursos generados como caja operativa por cada \$100 en ventas del período	##### #####	##### #####	##### #####	
Palanca de crecimiento	Margen Ebitda / PKTNO	Veces que se recupera la inversión en KTNO para la generación de ventas con la caja operativa (Ebitda). Debe ser > 1	0,65	0,43	0,39	
AON (activos operativos netos)	KTNO + activos fijos netos	Activos operativos netos utilizados para la generación de utilidades operativas sin considerar otros activos	23.000 .000	30.20 0.000	35.800 .000	

UODI - Utilidad operativa después de impuestos	UAII * (1-%imporenta)	A la utilidad operacional le descuentan impuestos para determinar la verdadera utilidad operativa generada.	1	0	-3
% RAN (rentabilidad del activo neto)	UODI / AON	Rentabilidad operativa después de impuestos lograda a partir de los activos involucrados en la operación.	0,00%	0,00%	0,00%
Costo de capital	Costo promedio ponderado del capital	Es el costo promedio de financiación de recursos tanto de pasivos como del patrimonio según las tasas indicadas	14,00%	11,00%	9,00%
EVA	AON *(%RAN - %CK)	Es el rendimiento de capital logrado en el período para los accionistas como mayor valor por el uso de recursos.	3.219. 999	##### ####	- 3.222. 003
EVA	UODI - (AON * CK)	El EVA es positivo si el rendimiento de los activos es mayor al costo de los recursos y es negativo si es menor.	3.219. 999	##### ####	- 3.222. 003

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 47*Indicadores de generación de valor - Grafica*

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña.

5.7.20 Flujo de caja

Determina el flujo de caja bruto, flujo de caja libre y flujo de caja disponible a partir de la generación de caja operativa, la reposición de capital de trabajo, pago del servicio de la deuda y dividendos.

5.7.21 Análisis de metas

Compara los resultados de los principales indicadores con las metas establecidas por la empresa mediante un análisis gráfico que sirve como apoyo al diagnóstico general de los resultados.

Tabla 45

Análisis de metas en la Cooperativa de tenderos de Ocaña

COOPERATIVA DE TENDEROS DE OCAÑA					
DATOS PARA ANÁLISIS GRÁFICO					
	2025	2026	2027		
Activos	45.732.670	57.050.000	67.200.000		
Pasivos	0	0	0		
Patrimonio	45.732.670	57.050.000	67.500.000		
Activo corriente	25.732.670	32.550.000	38.700.000		
Activo largo plazo	20.000.000	24.500.000	28.500.000		
Pasivo corriente	0	0	0		
Pasivo largo plazo	0	0	0		
Patrimonio	45.732.670	57.050.000	67.500.000		
Ingresos	5	7	8		
Costos	2	3	4		
Gastos	21	22	24		
Total ingresos	26	29	32		
Total egresos	5	8	12		
Utilidad operativa	1	-1	-4		
Utilidad neta	22	21	20		
	2025	2026	2027	META	SECTOR
LIQUIDEZ					
KT	25.732.670	32.550.000	38.700.000		
KTNO	1	1	1		
KTNO	3.000.000	5.700.000	7.300.000		
Razón corriente	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	2,00	2,00
Prueba acida	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	1,00	1,00
Días cartera	0	0	0	45	60
Días inventario	420.255.864	459.418.403	593.125.000	20	30
Días proveedores	0	0	0	30	50

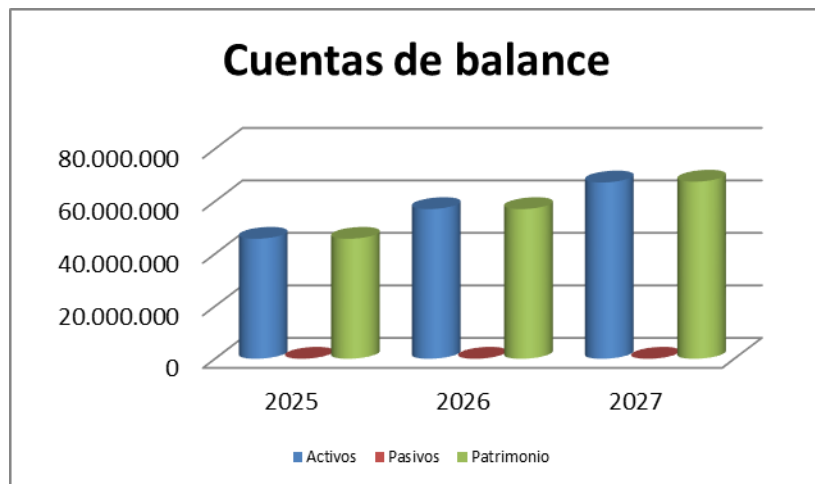
	2025	2026	2027	META	SECTOR
ENDEUDAMIENTO					
				50,00	
Endeudamiento total	0,00%	0,00%	0,00%	%	50,00%
				40,00	
Endeud. Corto Plazo	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	%	40,00%
Carga Financiera	0,00%	0,00%	0,00%		
				15,00	
Gastos financieros a Ebitda	0,00%	0,00%	0,00%	%	10,00%
	2025	2026	2027	META	SECTOR
RENTABILIDAD					
				35,00	
Rent. Patrim.	0,00%	0,00%	0,00%	%	30,00%
				30,00	
Rent. Activos	0,00%	0,00%	0,00%	%	25,00%
				20,00	
Marg. Oper.	15,73%	-9,23%	-50,00%	%	20,00%
				15,00	
Margen neto	400,17%	290,29%	250,00%	%	12,00%
	36069209,70	33356015,28	35624950,00	25,00	
Margen Ebitda	%	%	%	%	25,00%
Palanca crecimiento	0,65	0,43	0,39		

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa

de Tenderos de Ocaña

Figura 48

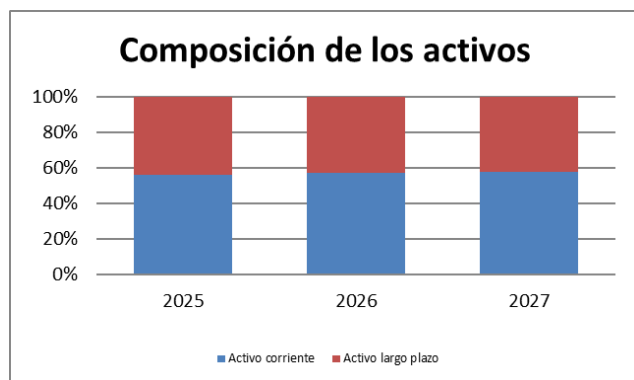
Cuentas de Balance



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 49

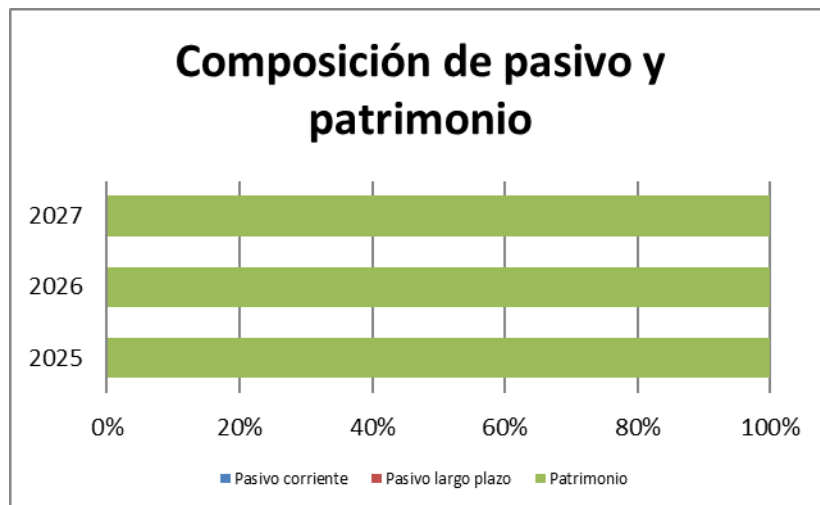
Composición de los activos



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 50

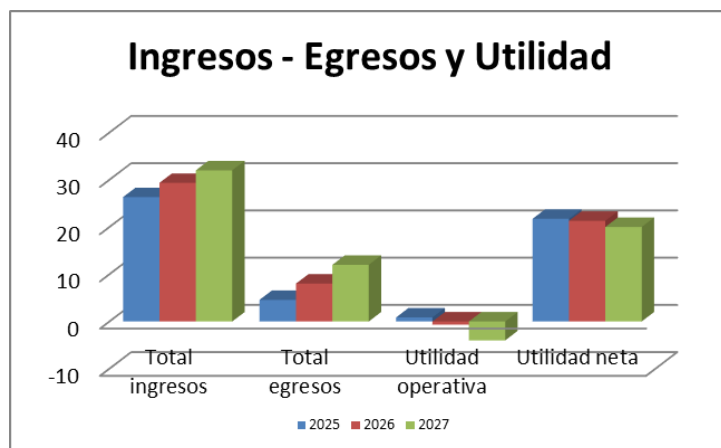
Composición de pasivo y patrimonio



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 51

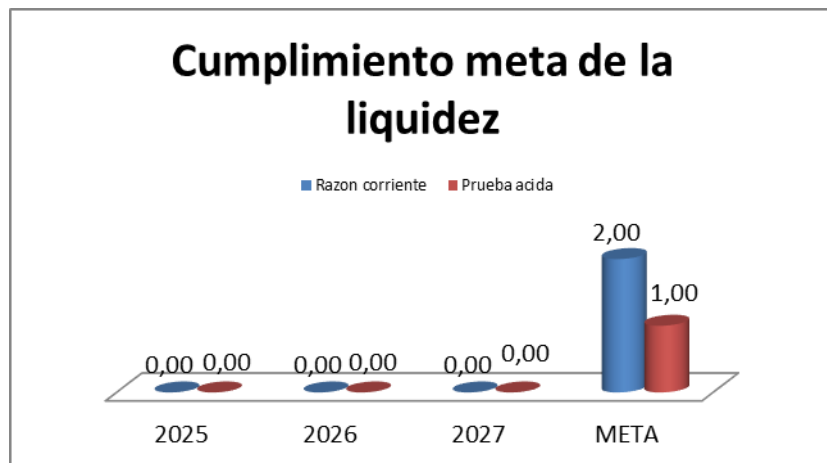
Ingresos – egresos y utilidad



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 52

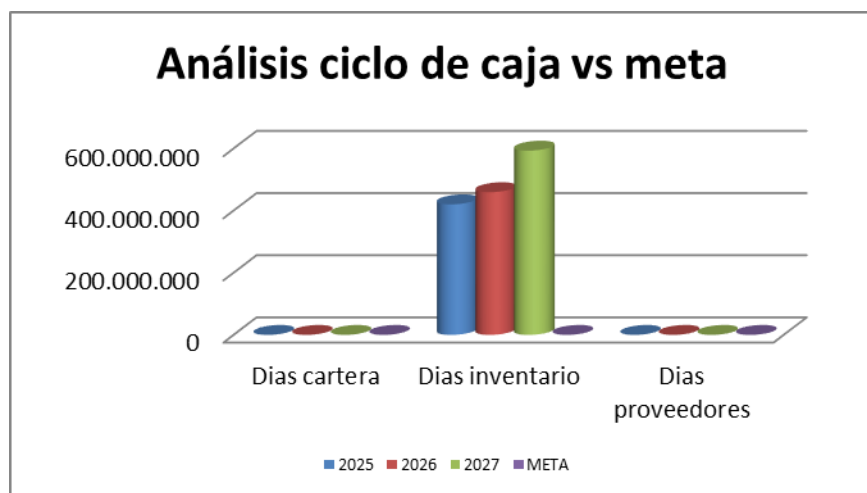
Cumplimiento meta de la liquidez



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 53

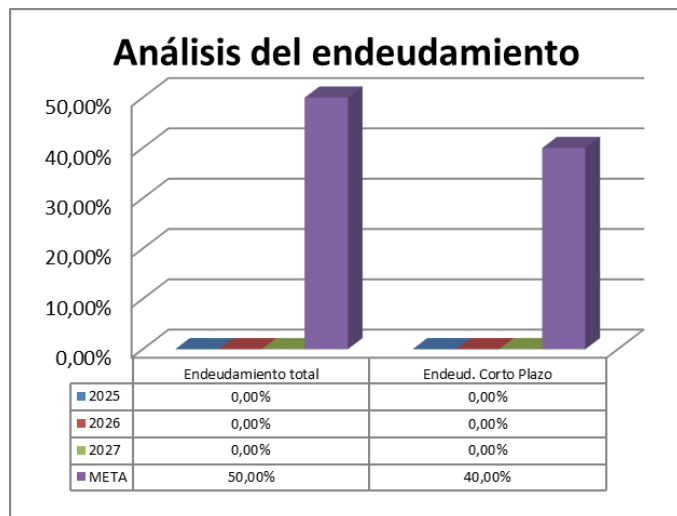
Análisis ciclo de caja vs meta



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 54

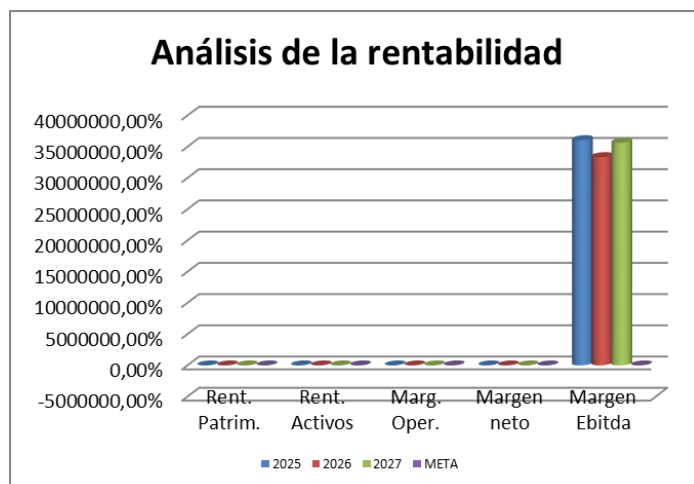
Análisis del endeudamiento



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

Figura 55

Análisis de la rentabilidad



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa de Tenderos de Ocaña

5.7.22 Tablero de control

Presenta en un tablero resumen, los principales indicadores de cada grupo en un semáforo, indicando si es rojo (alerta negativa), amarillo (estar pendiente) o verde (cumplimiento de meta) para la toma de decisiones en la empresa. Adicional al color, ofrece una frase de alerta o de interpretación del resultado.

Tabla 46

Tablero de Control en la Cooperativa de tenderos de Ocaña

COOPERATIVA DE TENDEROS DE OCAÑA						
TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES						
Indicador	2025	2026	2027	ME TA	Ma yor	Resultado
LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD						
Razón corriente	# _i DIV/0 !	# _i DIV/0 !	# _i DIV/0 !	2,00	3,00	# _i DIV/0!
Prueba ácida o coeficiente liquidez	# _i DIV/0 !	# _i DIV/0 !	# _i DIV/0 !	1,00	1,50	# _i DIV/0!
Días de rotación deudores	0	0	0	45	55	ANALIZAR RECUPERACIÓN MUY RÁPIDA
días de rotación inventario	4144989 34	4531250 00	5850000 00	20	30	PROBLEMAS DE ROTACIÓN
Días de rotación proveedores	0	0	0	30	50	PAGO MENOR A LA META
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento total	0,00%	0,00%	0,00%	50,0 0%	60,0 0%	BAJO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO
Endeudamiento a corto plazo	# _i DIV/0 !	# _i DIV/0 !	# _i DIV/0 !	40,0 0%	50,0 0%	# _i DIV/0!

RENTABILIDAD

				35,0	40,0	
Margen Bruto	56,85%	52,95%	50,00%	0%	0%	ALTO MARGEN BRUTO
				20,0	30,0	BAJO MARGEN
Margen Operativo	15,73%	-9,23%	-50,00%	0%	0%	OPERATIVO
				12,0	22,0	
Margen neto	400,17%	290,29%	250,00%	0%	0%	ALTO MARGEN NETO
Rentabilidad activo operativo	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0%	BAJO RENDIMIENTO DEL ACTIVO
				25,0	35,0	BAJO RENDIMIENTO
Rentabilidad del patrimonio	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0%	DEL PATRIMONIO
				30,0	40,0	BAJO RENDIMIENTO
				3606920	3335601	3562495
Margen Ebitda	9,70%	5,28%	0,00%	0%	0%	ALTO MARGEN EBITDA

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la hoja de cálculo “Análisis financiero Cooperativa

de Tenderos de Ocaña

5.8 VPN

Calculo del Valor Presente Neto

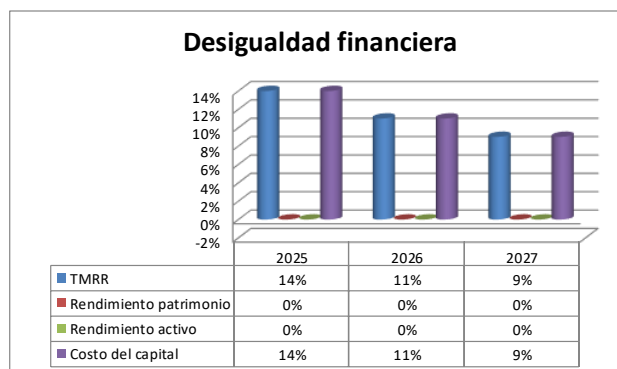
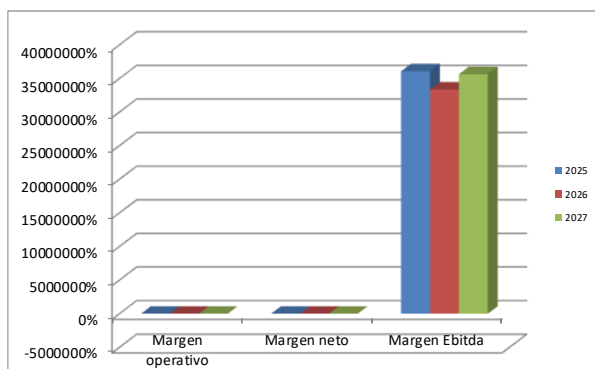
$$\begin{aligned}
 VPN &= \left(\frac{15,000,000}{(1+0.10)^1} + \frac{20,000,000}{(1+0.10)^2} + \frac{25,000,000}{(1+0.10)^3} + \frac{30,000,000}{(1+0.10)^4} + \frac{35,000,000}{(1+0.10)^5} \right) - 22,800,000 \\
 &= \left(\frac{15,000,000}{1.10} + \frac{20,000,000}{1.21} + \frac{25,000,000}{1.331} + \frac{30,000,000}{1.4641} + \frac{35,000,000}{1.61051} \right) - 22,800,000 \\
 &\approx (13,636,364 + 16,528,925 + 18,796,522 + 20,487,870 + 21,740,231) - 22,800,000 \\
 &\approx 90,179,912 - 22,800,000 \\
 &= 67,379,912 \text{ COP}
 \end{aligned}$$

5.9 LA TIR

Tasa Interna de Retorno

**COOPERATIVA DE TENDEROS DE OCAÑA
INDICADORES DE RENTABILIDAD**

INDICADOR	FORMULA		2025	2026	2027
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.	56,85%	52,95%	50,00%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	UAII / ventas	Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social	15,73%	-9,23%	-50,00%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	Utilidad neta / ventas	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.	400,17%	290,29%	250,00%
Potencial de utilidad	Utilidad neta / activos totales	Rendimiento del total de activos durante el periodo por la generación de utilidad neta	0,00%	0,00%	0,00%
% ROA - Return on assets Retorno sobre activos	Ebitda / activo total	Determina la caja operativa obtenida en el periodo con el uso de la inversión total en activos	4,29%	4,29%	4,24%
% ROI - Return on investment Retorno sobre inversión	UAII / activos operativos promedio	Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos	0,00%	0,00%	0,00%
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	UAI / patrimonio promedio	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios	0,00%	0,00%	0,00%



Capítulo 6. Conclusiones

Se propuso la creación de una cooperativa de tenderos con el objetivo de fortalecer la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de los pequeños comerciantes. La iniciativa busca consolidar recursos y capacidades para optimizar la compra de productos, mejorar el acceso a servicios, y gestionar de manera eficiente los negocios de sus miembros.

Como parte del proceso, se llevó a cabo un análisis detallado de las necesidades y expectativas de los tenderos locales. Esto permitió diseñar una propuesta de valor atractiva que fomente la participación activa en la cooperativa. Entre los beneficios destacados están las compras conjuntas, el acceso a herramientas tecnológicas y la creación de redes de apoyo.

Se desarrolló un plan operativo y financiero que garantiza la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa. Este plan incluye estrategias para la gestión logística, la implementación de soporte tecnológico y la captación de nuevos socios, asegurando una operatividad eficiente desde el inicio.

Además, se definieron los pasos necesarios para la formalización de la cooperativa. Este proceso abarca desde la identificación de necesidades comunes hasta los trámites legales, promoviendo un modelo de colaboración entre los miembros que favorezca tanto su desarrollo individual como colectivo.

Se concluyó también que realizar un estudio de mercado adecuado es fundamental para identificar las características del mercado objetivo y del mercado potencial. Para este propósito, se emplearon herramientas como encuestas aplicadas a una muestra representativa de la población objetivo. Estas encuestas permitieron recopilar datos primarios y segmentar el mercado, proporcionando información clave para el diseño de estrategias.

El estudio de mercado no solo facilita la comprensión de las necesidades de los clientes, sino que también ayuda a analizar la competencia, identificar oportunidades de diferenciación y definir el valor agregado que permitirá a la cooperativa destacarse en el mercado. Asimismo, estas investigaciones aseguran una correcta inversión, determinan la estructura empresarial adecuada y evalúan las variables que impactan la operatividad del negocio.

En términos financieros, se evaluaron los costos y se cuantificaron los activos necesarios para la puesta en marcha de la cooperativa. El análisis incluyó una proyección de los costos fijos y variables, la inversión inicial requerida, el retorno esperado de la inversión y la rentabilidad del proyecto. El flujo de caja se utilizó como una herramienta clave para determinar la viabilidad del negocio.

Con base en la evaluación detallada, se concluyó que el proyecto es viable y tiene un alto potencial de éxito, siempre que se implementen adecuadamente las estrategias propuestas y se mantenga una gestión eficiente de los recursos. Este enfoque permitirá a la cooperativa consolidarse como un actor clave en el desarrollo económico local.

Referencias

- Arraut Camargo, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), 22-41. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966002.pdf>
- Arraut Camargo, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*, 20-41.
- Bylund, P. (2018, 8 de abril). *La teoría de la empresa*. Instituto Mises. <https://mises.org/es/library/la-teoria-economica-de-la-empresa>
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). McGraw-Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20I%20dalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Collado Fernández, C. y Dahnke, G. (1995). *La comunicación humana: Ciencia social*. McGraw-Hill.
- Confecámaras. (2022). *Red de Cámaras de Comercio*. <https://confecamaras.org.co/la-confederacion/quienes-somos>
- Cyllami Arias. (2021). *Metodología de la Investigación*. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092660/cap03.pdf>

- Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. McGraw-Hill.
- DIAN. (s.f.). *Comercio al por menor en establecimientos no especializados (CIIU - 4711)*.
https://descargarrut.com.co/codigo-ciiu-4711-actividad-economica-camara-de-comercio/?expand_article=1
- Drucker, P. F. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. (1ª ed.). Edhasa.
- Fayol, H. (1916). *Proceso Administrativo. Administración industrial y general*. Francia.
- Fayol, H. y Taylor, F. W. (1987). *Administración industrial y general. Principios de la administración científica*. El Ateneo.
- Fisher, L. y Espejo, J. (2002). *Mercadotecnia*. (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Freeman, E. (1984). *Un enfoque de las partes interesadas para la gestión estratégica*. Pitman Publishing.
- Gitman, L. y Zutter, C. (1997). *Principios de la administración financiera*. Pearson.
- Grantt, H. (1913). *La organización científica del trabajo o taylorismo*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad2_pdf1.pdf
- Guzmán, J. J. (2014). *Definición del proveedor*. Academia.
https://www.academia.edu/34567764/DEFINICIÓN_DE_PROVEEDOR
- Guzmán Romero, A. (2017, 21 de julio). *La importancia del emprendimiento en Colombia*. Blog de derecho de los negocios. https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/la-importancia-del-emprendimiento-en-colombia/#_ftn1

ISSD. (2007). *EIA - ¿Qué es? ¿Por qué? ¿Cómo?* <https://www.iisd.org/learning/eia/es/eia-essentials/what-why-when/>

Kloter, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planificación, implementación y control*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (1999). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Prentice Hall.

Maslow, A. (2016). *La pirámide de Maslow: Conozca las necesidades humanas para triunfar*. 50minutos.es.

McCarthy, P. (1996). *Marketing planeación estratégica de la teoría a la práctica*. McGraw-Hill.

Merton. (2019). *Estructura organizacional*. Itsa EDU.

<https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Nieto, L. (2012, 15 de noviembre). *Concepto de innovación*.

<https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/588/205-380-1-SM.pdf?sequence=1>

Pigneur, Y. y Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Alemania: Wiley.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. New York: Free Press.

- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria.
- Procolombia. (2020, 20 de agosto). *5 empresas colombianas que se han reinventado debido a la situación actual*. <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/5-empresas-colombianas-que-se-han-reinventado-debido-la-situacion-actual>
- Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. d. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Legis Colombia.
- Simon, H. A. (1944). *Toma de decisiones y organización administrativa*. Public Administration Review.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2006). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Prentice Hall.
- Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, (83), 31-55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208302>
- Zubiria, F. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, D.C: Estudios. Solomon. (2014). NEUROVENTAS. En D. M. Richard Díaz Chuquipiondo. Chris Blank, *Teoría de la persecución del consumidor*. (p. 176). macro.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2006). *fundamentos de marketing*. Mc Graw Hill. Steiner, G. A. (1996). *Planeación Estratégica*. Continental. S.A. México.
- Steiner, G. A. (1998). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Lo que Todo Director Debe Saber*.

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. . Prentice Hall.

Zubiria, F. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, D.C: Estudios.

Apéndices



UNIVERSIDAD MINUTO DE
DIOS UNIMINUTO

Objetivo de la encuesta: Determinar la validación de la disponibilidad para hacer parte de la cooperativa del Municipio De Ocaña Norte De Santander Año 2024

NOMBRE DEL COMERCIANTE _____

Parte 1. Determinar la validación de la disponibilidad para hacer parte de la cooperativa del Municipio De Ocaña Norte De Santander.

1. ¿Conoce usted el concepto de una Cooperativa de tenderos?

He escuchado del tema pero no estoy seguro

2. ¿Estaría dispuesto a unirse a una cooperativa a una cooperativa que ayude a mejorar la negociación con proveedores?

Sí, definitivamente

- Tal vez pero necesitaría más
- información No, no estoy Interesado

3 ¿Qué beneficio le interesaría más obtener de una cooperativa?

- Precios más competitivos en productos
- Apoyo logístico y reducción de costos de
- transporte Acceso a capacitación y asesoramiento
- Otros _____

4. ¿Estaría dispuesto a realizar una aportación económica inicial para formar parte de la cooperativa?

- Sí, dependiendo del monto
- No, prefiero no realizar aportes
- económicos Necesitaría más detalles
- antes de decidir

5. ¿Qué tan importante considera que sería trabajar en conjunto con otros tenderos para enfrentar los retos del mercado?

- Muy Importante
- Medianamente
- importante Poco

importante

- Nada importante

6. ¿Estaría dispuesto a participar en reuniones periódicas de la cooperativa para tomar decisiones colectivas?

- Sí, siempre que sean en honorarios
- accesibles Tal vez, dependiendo de mi
- disponibilidad No, no tengo tiempo para asistir

7. ¿Qué desafíos cree que podría surgir al formar parte de una cooperativa?

- Falta de confianza entre los
- miembros Dificultades para
- llegar acuerdos Gestión
- administrativa inadecuada
- Otros
-

8. ¿Qué tan satisfecho está con su actual capacidad de negociación con sus proveedores?

- Muy
- satisfech
- o Algo
-

satisfech

o

Insatisfec

ho Muy

insatisfec

ho

9. ¿Considera que formar parte de una cooperativa mejoraría la sostenibilidad de su negocio?

- Sí, significativamente
- Tal vez dependería de como funcione la cooperativa
- No creo que tenga un impacto

10. ¿Estaría dispuesto a recomendar la idea de una cooperativa a otros tenderos??

- Sí, definitivamente
- Tal vez si veo buenos resultados
- Insatisfecho
- No, no la recomendaría

Jesica B